



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

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

Διπλωματική Εργασία

ΑΥΤΟΚΡΑΤΟΡΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ
ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΒΥΖΑΝΤΙΟ

Βασίλειος Σπυρίδωνος Βαμβακάς

Επιβλέπων Καθηγητής: Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς, 2021

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο
"Αυτοκρατορική Ηγεσία: Μελέτη Περιπτώσεων
Ηγεσίας στο Διεθνές".....
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/ τριας

Όνοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

Βασιλίου Βαμβακίς

16/07/2021

Αφιερώνεται στους γονείς μου

Βασίλειος Σπυρίδωνος Βαμβακάς

Σημαντικοί όροι: Ηγεσία, Βυζαντινοί Αυτοκράτορες, Μοντέλο Προσωπικότητων, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ζήτημα της ηγεσίας είναι κάτι το οποίο απασχολεί τους ανθρώπους από τότε που άρχισαν να ζουν οργανωμένα σε κοινωνίες. Ο ρόλος που έπαιξε ο παράγοντας της ηγεσίας στις διάφορες κοινωνίες ήταν και εξακολουθεί μέχρι και σήμερα να είναι πολύ σημαντικός, καθώς μέσω των αποφάσεων που λαμβάνονται από την ηγετική ομάδα, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό και το τελικό αποτέλεσμα. Από τα αρκετά πρώιμα χρόνια και κατά την ύστερη πορεία της ανθρωπότητας υπήρξαν εμβληματικές μορφές που ξεχώρισαν και επωμίστηκαν το δύσκολο αυτό έργο της ηγεσίας με ό,τι αυτό συνεπάγεται, έχοντας ποικιλία ως προς το τελικό αποτέλεσμα βάσει διάφορων παραγόντων που επηρέαζαν την τελική κρίση. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένου ηγέτη από το παρελθόν σαφέστατα συνιστά και ο Μέγας Αλέξανδρος, ο οποίος ήταν εξαιρετικός βασιλιάς και στρατηλάτης.

Η εν λόγω διπλωματική εργασία θα ασχοληθεί με το φαινόμενο της ηγεσίας στη Βυζαντινή Αυτοκρατορία δίνοντας παραδείγματα αυτοκρατόρων και εστιάζοντας τόσο στις αντιλήψεις και τον τρόπο ζωής τους όσο και στη διαχείριση των διάφορων εσωτερικών και εξωτερικών υποθέσεων της αυτοκρατορίας υπό το πρίσμα της προσωπικότητας που είχε ο κάθε ένας. Θα υπάρξει ανάλυση του τρόπου με τον οποίο έγινε διαχείριση της εξουσίας, αλλά και πώς αυτή χρησιμοποιήθηκε ορθά από τον εκάστοτε δικαιούχο προς όφελος της πολιτείας και του λαού του. Επίσης, θα γίνει παρουσίαση των έργων, υλικών ή πνευματικών, που προσέφεραν οι αυτοκράτορες στους πολίτες τους, καθώς και η χρησιμότητά τους για τη συνέχιση της ενάρετης ζωής εντός των ορίων της αυτοκρατορίας.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας, κύριο Φιλόθεο Νταλιάνη, για την άριστη συνεργασία που υπήρχε κατά τη διάρκεια εκπόνησης, καθώς επίσης και για τις χρήσιμες και καίριες κατευθύνσεις που μου έδωσε προκειμένου να επιτευχθεί αυτό το τελικό αποτέλεσμα. Οι συμβουλές και οι κατευθύνσεις ήταν ακριβείς και χάρη σε αυτούς τους παράγοντες κατόρθωσα να εστιάσω στον στόχο μου και να πετύχω αυτό το αποτέλεσμα.

Επίσης, δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος οι οποίοι συνέβαλαν τα μέγιστα και μας μεταλαμπάδευσαν χρήσιμες γνώσεις και εφόδια τα οποία σίγουρα θα χρησιμοποιήσουμε και στην μετέπειτα πορεία μας, ο καθένας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω φίλους και συναδέλφους τόσο από το εν λόγω πρόγραμμα για όλες τις εμπειρίες που είχαμε κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω ομαδικών εργασιών, καθώς και κατά τη διάρκεια αλλά και την ολοκλήρωσή τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας.....	ii
Αφιερώσεις.....	iii
Περίληψη.....	iv
Ευχαριστίες.....	v
Κατάλογος Εικόνων.....	viii
Κατάσταση Ακρωνυμίων.....	viii
Κεφάλαιο 1 ^ο	
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2 ^ο	
2.1 Ιστορικά για την Ηγεσία.....	3
2.2 Ορισμός Ηγεσίας και Χαρακτηριστικά Ηγετών.....	11
2.3 Είδη Ηγεσίας.....	14
2.4 Σημαντικές Ηγετικές Ικανότητες – Τι κάνει έναν Ηγέτη επιτυχημένο.....	20
2.5 Συμπεράσματα.....	46
Κεφάλαιο 3 ^ο	
3.1 Μοντέλο Προσωπικότητων.....	47
3.2 Ανταγωνιστικά Μοντέλα Προσωπικότητας.....	56
3.2.1 Το Μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Συντελεστών.....	58
3.2.2 Το Μοντέλο Προσωπικότητας HEXACO.....	60
Κεφάλαιο 4 ^ο	
Βυζαντινοί Αυτοκράτορες.....	75
Ιουστινιανός Α΄.....	75
Ηράκλειος.....	82
Λέων ΣΤ΄ Σοφός.....	88
Κωνσταντίνος Ζ΄ Πορφυρογέννητος.....	96

Ιωάννης Γ΄ Δούκας Βατάτζης.....	104
Κεφάλαιο 5 ^ο	
Συμπεράσματα.....	112
Βιβλιογραφία.....	116

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 1: Μήτρα Συσχετίσεων Ηγεσίας – Διοίκησης

Εικόνα 2: Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικών και Συναλλακτικών Ηγετών

Εικόνα 3: Συστατικά της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Εικόνα 4: Διαφορές μεταξύ συναλλακτικών και μετασχηματιστικών ηγετών

Εικόνα 5: Απαραίτητες Διοικητικές Δεξιότητες στα Διάφορα Επίπεδα ενός Οργανισμού

Εικόνα 6: Προσδοκίες Συζήτησης

Εικόνα 7: Τα Σπουδαιότερα Ηγετικά Χαρακτηριστικά

Εικόνα 8: 18 Προτάσεις για Συγκεκριμένους Τομείς Στοιχείων Προσωπικότητας

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

ODB = Oxford Dictionary of Byzantium

ΘΗΕ = Θρησκευτική και Ηθική Εγκυκλοπαίδεια

ΜΙΕΤ = Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης

ΣΕΑΒ = Συνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία αποτελεί έναν παράγοντα υψίστης σημασίας, καθώς είναι καθοριστικός για την δομή και την τήρηση της τάξης πραγμάτων στο εσωτερικό μιας κοινωνίας, η οποία μπορεί να αφορά τόσο ένα εργασιακό περιβάλλον ή μια επιχείρηση όσο και μεγαλύτερες δομές όπως είναι αυτές ενός ολόκληρου κράτους. Για να τηρηθεί αυτή η συνθήκη θα πρέπει κάποιος να αναλάβει τον ρόλο του ηγέτη ή καθοδηγητή, προκειμένου να δημιουργήσει ή διατηρήσει τις συνθήκες εκείνες που επιτρέπουν την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Ωστόσο, το άτομο αυτό επωμίζεται μεγάλο μερίδιο της επιτυχίας ή της αποτυχίας που μπορεί να επέλθει καθώς το αποτέλεσμα εδράζεται εντελώς πάνω στις δικές του οδηγίες και διορθώσεις. Παρόλα αυτά, ένα μικρότερο ποσοστό ευθύνης για το αποτέλεσμα φέρουν και εκείνοι που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν τις οδηγίες και τις τυχόν τροποποιήσεις, επειδή υπάρχει περίπτωση το τελικό αποτέλεσμα να είναι αρκετά διαφορετικό από αυτό που είχε θεωρηθεί ως πρότυπο στην αρχή του εκάστοτε σχεδιασμού.

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι για να είναι κάποιος ικανός ηγέτης θα πρέπει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις καθώς επίσης και να κατέχει ορισμένες αρετές και χαρακτηριστικά που θα τον βοηθήσουν στην εφαρμογή αυτού του δύσκολου έργου με επιτυχία. Επειδή η θέση του ηγέτη όπως προαναφέρθηκε παίζει καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη ή μη των τελικών στόχων που έχουν οριστεί και είναι δεδομένοι, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία και διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόζονται προκειμένου το εγχείρημα να έχει επιτυχία. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν τόσο τον ηγέτη καθεαυτό ως προσωπικότητα και ως χαρακτήρα, καθώς επίσης και τις διαδικασίες που αυτός ακολουθεί προκειμένου να έχει τελικά το αποτέλεσμα που επιζητά. Οι μελέτες που έχουν γίνει και οι απόψεις και σχολές που έχουν δημιουργηθεί, τόσο αναφορικά με την ηγεσία, όσο και με τα στοιχεία της προσωπικότητας θα παρουσιαστούν αναλυτικά στην πορεία προκειμένου να δοθεί το πλαίσιο ενός καλού ηγέτη καθώς επίσης και οι επακόλουθες παρεκκλίσεις από τα πρότυπα αυτά με τις συνέπειες.

Επίσης, αφού η ηγεσία είναι μια αξία διαχρονική, ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει και η παρουσίαση παραδειγμάτων ηγετικών συμπεριφορών από την περίοδο του Βυζαντίου προκειμένου να εξεταστούν τα κριτήρια άσκησης της ηγεσίας σε μια προγενέστερη περίοδο καθώς επίσης και να παρατηρηθεί η εφαρμογή της σύγχρονης έρευνας στην περίπτωση αυτή μέσω ορισμένων αυτοκρατόρων που βασίλευσαν κατά

τη διάρκεια αυτής της πολυετούς αυτοκρατορίας. Με βάση τα στοιχεία που έχουν διασωθεί από τις βιβλιογραφικές πηγές, θα γίνει η παρουσίαση των σημαντικότερων έργων ορισμένων επιφανών αυτοκρατόρων, καθώς επίσης και του αντίκτυπου που είχαν αυτά για τους υπηκόους τους. Έτσι θα φανεί αν και κατά πόσο υπήρξε βελτίωση στην ποιότητα ζωής των πολιτών, καθώς επίσης και η χρησιμότητα ή μη τόσο για τους σύγχρονους όσο και για τους μεταγενέστερους πληθυσμούς. Με τον τρόπο αυτό θα φανεί η νοοτροπία με την οποία τα συγκεκριμένα άτομα έκαναν χρήση της μεγάλης δύναμης και εξουσίας που κατείχαν, προκειμένου να ωφελήσουν όχι μόνο τον εαυτό τους ή τα οικεία τους άτομα, αλλά το σύνολο του πληθυσμού της αυτοκρατορίας αναλόγως και της κατάστασης στην οποία είχε εκείνη περιέλθει ανά τα έτη.

Μέσω της μεθοδολογίας αυτής, θα παρουσιαστεί μια ξεχωριστή οπτική για το ζήτημα της ηγεσίας σε σχέση με αυτή που μονοπωλεί το ενδιαφέρον της σύγχρονης έρευνας, αφενός εστιάζοντας σε μια παρελθοντική εποχή και αφετέρου εξετάζοντας ποια στοιχεία της σύγχρονης έρευνας βρίσκουν πρακτική εφαρμογή σε μια περίοδο όπου ακόμα δεν είχαν καθιερωθεί οι συγκεκριμένες ορολογίες και επιστημονικές τοποθετήσεις. Βάσει της μελέτης των περιπτώσεων ηγεσίας στο πέρασμα του χρόνου, υπήρξε δυνατή η καταγραφή και μελέτη στοιχείων και χαρακτηριστικών που ξεχώριζαν έναν καλό ηγέτη από έναν λιγότερο καλό ηγέτη, τα οποία θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Ιστορικά για την Ηγεσία

Ιστορικά η ηγεσία έχει θεωρηθεί πως εδράζεται σε θέσεις, ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή, έχει αποδειχθεί ως ένας ρόλος ο οποίος πραγματοποιείται τόσο με βάση την υλοποίηση του εκάστοτε εγχειρήματος όσο και με το αποτέλεσμα που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία. Οι ιδέες για την ηγεσία έχουν πλέον εξελιχθεί, ώστε νέα χαρακτηριστικά ηγετών να ενδείκνυνται, προκειμένου να είναι κάποιος δημιουργός μιας ομάδας, κατέχοντας καινοτόμες και στρατηγικές ικανότητες σκέψης, επιδεικνύοντας ειλικρίνεια και ακεραιότητα και έχοντας τη δυνατότητα να δώσει κίνητρα στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας προκειμένου να δράσουν (Klingborg – Moore, 2006). Επιπρόσθετα, η ηγεσία κέρδισε το ενδιαφέρον των ερευνητών παγκοσμίως. Η αναθεώρηση των επιστημονικών μελετών σχετικά με την ηγεσία δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία θεωρητικών προσεγγίσεων που έχουν ως στόχο να εξηγήσουν τις πολυπλοκότητες της διαδικασίας της ηγεσίας. Μερικοί ερευνητές αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως χαρακτηριστικό ή συμπεριφορά, ενώ άλλοι αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως μια προοπτική επεξεργασίας πληροφοριών ή σημείο ανάπτυξης ανθρώπινων σχέσεων. Η ηγεσία μελετήθηκε χρησιμοποιώντας και την ποιοτική και την ποσοτική μέθοδο σε πολλά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων μικρών ομάδων, θεραπευτικών ομάδων μα και μεγάλων οργανισμών. Συλλογικά, τα ερευνητικά αποτελέσματα για την ηγεσία από όλους αυτούς τους τομείς παρέχουν την εικόνα μιας διαδικασίας που είναι πολύ πιο περίπλοκη από την απλοϊκή άποψη που παρουσιάζεται σε μερικά από τα δημοφιλή βιβλία για την ηγεσία (Northouse, 2015).

Ως προς τον καθορισμό της ηγεσίας ανά τα έτη υπάρχουν αρκετές απόψεις και διαφορετικά πεδία εστίασης της προσοχής, δεδομένο που έχει σχολιαστεί αρκετά από τον Northouse. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να ολοκληρωθεί η πρόταση «Η ηγεσία είναι...» Πράγματι, όπως επεσήμανε ο Stogdill (1974) σε μια ανασκόπηση της έρευνας για την ηγεσία, υπάρχουν σχεδόν τόσοι πολλοί διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας όσοι και οι άνθρωποι οι οποίοι προσπάθησαν να την ορίσουν. Είναι σαν τις λέξεις δημοκρατία, αγάπη και ειρήνη. Αν και κάθε άνθρωπος γνωρίζει διαισθητικά τη σημασία των λέξεων αυτών, οι λέξεις αυτές δύναται να έχουν διαφορετικές σημασίες για διαφορετικούς ανθρώπους. Όπως φαίνεται και παρακάτω, μελετητές και επαγγελματίες προσπάθησαν να ορίσουν την ηγεσία για παραπάνω από έναν αιώνα χωρίς ωστόσο καθολική συναίνεση (Northouse, 2015).

Από τα τέλη του 1800 έως περίπου το 1930, οι θεωρίες της ηγεσίας έδιναν έμφαση κυρίως στον έλεγχο και τη συγκέντρωση της εξουσίας. Η θεωρία του

«Σπουδαίου Άνδρα», η οποία προτείνει ότι οι μεγάλοι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται, υποστήριξε την ύπαρξη κάποιων μυστήριων ιδιοτήτων οι οποίες κατοχυρώνονται σε επιλεγμένα άτομα και συχνά περνούν από γενιά σε γενιά. Αυτό το μοντέλο άρχισε να ξεθωριάζει στις δεκαετίες του 1930 και του 1940, καθώς οι θεωρίες των «χαρακτηριστικών» εμφανίστηκαν και προσπάθησαν να ταυτοποιήσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ικανό να ηγηθεί. Ο Stogdill ταυτοποίησε έξι ομάδες χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την ηγεσία, συμπεριλαμβανομένων της ικανότητας, της επιτυχίας, της υπευθυνότητας, της συμμετοχής, της θέσης και της κατάστασης αλλά κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτά τα χαρακτηριστικά δεν εξηγούσαν επαρκώς την ηγεσία: «Ένας άνθρωπος δεν γίνεται ηγέτης με την αρετή κατοχής κάποιου συνδυασμού χαρακτηριστικών» (Klingborg – Moore, 2006).

Το τέλος της δεκαετίας του 1940 έφερε περισσότερες θεωρίες ψυχανάλυσης που ερευνούσαν γιατί τα άτομα κινητοποιούνται να ηγούνται ή να ακολουθούν έναν συγκεκριμένο ηγέτη, με ιδιαίτερη προσοχή στον ρόλο των ομάδων και των οργανισμών. Οι ερευνητές στη δεκαετία του 1960 έδωσαν έμφαση στο πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται προς έναν κοινό στόχο. Οι «Θεωρίες Ανταλλαγής» εστίασαν στην κατανόηση των κοινωνικών ανταλλαγών ανάμεσα σε άτομα και ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των επιβραβεύσεων, της θέσης και της υπόληψης. Η θεωρία Περιστασιακής Ηγεσίας προτείνει πως η κοινωνική κατάσταση και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων επηρεάζουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά του ηγέτη, προκειμένου να έχει επιτυχία. Ο House ταυτοποίησε τέσσερις σημαντικές συμπεριφορές οι οποίες αποδίδονται στον ηγέτη, διευθυντικός (προσανατολισμένος στο έργο), προσανατολισμένος στα επιτεύγματα, υποστηρικτικός και συμμετοχικός – και δυο περιστασιακές μεταβλητές: τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υφιστάμενου και οποιαδήποτε περιβαλλοντική απαίτηση, όπως οι κανόνες και οι διαδικασίες ενός οργανισμού (Klingborg – Moore, 2006).

Τη δεκαετία του 1970 υπήρξε μια αλλαγή από την κοινωνική ψυχολογία προς την οργανωσιακή συμπεριφορά και τη διοικητική επιστήμη. Επικράτησε γενικότερα μια σύγχυση και μια αδυναμία διαχωρισμού των ρόλων της ηγεσίας και της διοίκησης. Απώτερη συνέπεια αυτού ήταν να εμφανιστούν «θεωρίες αποδόσεων», για να εξετάσουν πώς οι ακόλουθοι αποδίδουν ορισμένες ιδιότητες στους ηγέτες. Ο «μετασχηματισμός» κατέληξε να γίνει ένας όρος ο οποίος περιγράφει την ηγεσία, ενώ η «συναλλακτική» σχετίστηκε με τη διοίκηση.

Από τη δεκαετία του 1980, η βιβλιογραφία της ηγεσίας αυξήθηκε υπερβολικά σε μέγεθος και έκταση, συχνά ανακυκλώνοντας έννοιες όπως ο «Σπουδαίος Άνδρας» και «κοινωνική» και «οργανωσιακή συμπεριφορά» σκεπτόμενοι όμως με διαφορά προς τις έννοιες «επιρροή», «μετασχηματιστικός», «υπηρέτης» και «συνεργατικός». Οι ηγέτες έγιναν περισσότερο υπεύθυνοι απέναντι στους ακόλουθούς τους, με μια περισσότερο πνευματική ή αξιακή σχέση ανάμεσα σε ηγέτες και ακόλουθους. Το «όραμα» εισήχθη ως ένα νέο χαρακτηριστικό της ηγεσίας και η «διοίκηση του ονείρου» ή το «όραμα» έγινε η υπευθυνότητα του ηγέτη (Klingborg – Moore, 2006).

Στις μέρες μας, η λειτουργική ηγεσία θεωρείται όχι μια μόνιμη θέση αλλά ούτε και ως προσωρινή εξυπηρέτηση ενός ρόλου, με τα άτομα να κινούνται εντός και εκτός της υπευθυνότητας της ηγεσίας, καθώς οι καταστάσεις αλλάζουν. Ένα άτομο μπορεί να παίξει ταυτόχρονα και τους δύο ρόλους, του ηγέτη και του ακόλουθου, βάσει των περιστάσεων, των ενδιαφερόντων και της κατάρτισής του (Klingborg – Moore, 2006).

Ενώ είναι ευρέως διατυπωμένο ότι και οι δυο δεξιότητες, της ηγεσίας και της διοίκησης, είναι απαραίτητες για να επηρεαστεί η αλλαγή, υπάρχει ένα στοιχείο που προκαλεί σύγχυση στη βιβλιογραφία αναφορικά με το πού αρχίζει η μια και πού τελειώνει η άλλη. Ένα λεπτομερές περίγραμμα της ηγεσίας και της διοίκησης παρέχεται από την Εικόνα 1. Το σχεδιάγραμμα καταδεικνύει διαφορές στην κλίμακα, που συχνά συνοψίζονται στο «τι θα έπρεπε να γίνει» και «πώς θα γίνει», ενώ επίσης ξεκαθαρίζει πως τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και της διοίκησης είναι επικαλυπτόμενα, αλληλοεξαρτώμενα και απαραίτητα και τα δυο για μια αποτελεσματική ηγεσία. (Klingborg – Moore, 2006)

	ΗΓΕΣΙΑ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΟΡΙΣΜΟΙ	Οι προσανατολισμένες, μη συγκεκριμένες διαδικασίες αντιμετώπισης των διαδικασιών, εμπνέοντας για ένα κοινό όραμα, επιτρέποντας στους υπόλοιπους να δράσουν, δημιουργώντας τον τρόπο και ενθαρρύνοντας τη διάθεση.	Η εφαρμογή εκείνων των προσανατολισμένων εργασιακά καθηκόντων που διευκολύνουν, υποστηρίζουν και διευθύνουν την έγκαιρη και αποτελεσματική διατήρηση των επιχειρήσεων.
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Καθορίζοντας τι πρέπει να γίνει, συστηματικές αλλαγές, μετασχηματισμός, παραδειγματικές αλλαγές, σημαντικές βελτιώσεις ή καινοτομίες, νέα ή προστιθέμενη αξία από και προς τον οργανισμό.	Η ολοκλήρωση και με σωστό τρόπο: Αποτελεσματική ολοκλήρωση του προϊόντος εργασίας, διατήρηση των εργασιών με προσήλωση στην ποιότητα του προϊόντος
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	Κάποιος με κριτική σκέψη, που παίρνει ρίσκα, οραματιστής. Καινοτόμος, ενθαρρυντικός, δημιουργικός, με προοδευτικό τρόπο σκέψης, ανοιχτό σε αλλαγές, ικανός να μάθει από τις αποτυχίες και να τις ξεπεράσει. Δημιουργός ομάδων, εκπαιδευόμενος δια βίου, ικανός να συνεργαστεί με άλλους ανθρώπους. Ειλικρινής, αξιόπιστος, ικανός, υποστηρικτικός, δίκαιος, συνεργάσιμος, άξιος σεβασμού, δίνοντας κίνητρα, καθοδηγούμενος από ιδανικά, αποτελώντας πηγή έμπνευσης, με αντοχές, υπομονετικός, επίμονος, αξιόπιστος, ισορροπημένος, συναισθηματικά ώριμος.	Αποτελεσματικός, προσανατολισμένος στη λεπτομέρεια, ένας καλός εκπρόσωπος, οργανωμένος, επίμονος, διοικητικός. Δημιουργός ομάδων, εκπαιδευόμενος δια βίου, ικανός να συνεργαστεί με άλλους ανθρώπους. Ειλικρινής, αξιόπιστος, ικανός, υποστηρικτικός, δίκαιος, συνεργάσιμος, άξιος σεβασμού, δίνοντας κίνητρα, καθοδηγούμενος από ιδανικά, αποτελώντας πηγή έμπνευσης, με αντοχές, υπομονετικός, επίμονος, αξιόπιστος, ισορροπημένος, συναισθηματικά ώριμος.
ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	Εστίαση στην προοδευτική σκέψη και το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα. Στρατηγικός οραματισμός και σχεδιασμός που απαιτεί διορατικές και περίπλοκες επιλογές και λήψη αποφάσεων, δημιουργώντας μια νέα τάξη, διευκολύνοντας την	Εστίαση στον οργανισμό, ανάπτυξη των πολιτικών και συμμόρφωση, διατήρηση, υποστήριξη και εφαρμογή των συστημάτων, σταδιακές και εστιασμένες βελτιώσεις.

	κατεύθυνση προς τον τελικό στόχο.	
ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ	Κινητοποιεί και εμπνέει, δημιουργεί προοπτικές για τους άλλους, δημιουργεί ένα περιβάλλον που προωθεί τη μάθηση, τη συνεργασία και τη ρευστή ομαδική εργασία προσελκύοντας άτομα με υψηλές επιδόσεις. Δημιουργία ομάδων με αποτελεσματική λειτουργία.	Εστιάζει στην ατομική επίδοση και το αποτέλεσμα της εργασίας, διατηρεί ένα παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Δημιουργία ομάδων με αποτελεσματική λειτουργία.
ΩΘΗΣΗ	Αυτοδιοικούμενη, περιστασιακή, ευκαιριακή, ασκώντας γοητεία, μπορεί να είναι ενθαρρυντική ενόψει αβέβαιων αποτελεσμάτων.	Ημερολογιακές, αυστηρές, προγραμματισμένες, εθιμικές και πολιτισμικές προθεσμίες.

Εικόνα 1: Μήτρα Συσχετίσεων Ηγεσίας – Διοίκησης (Klingborg – Moore, 2006)

Λίγο πιο στοχευμένα μπορεί να γίνει και η ανάλυση για την ηγεσία που χρονικά καλύπτει τον τελευταίο αιώνα, οπότε και οι έρευνες έχουν γίνει περισσότερο εντατικές με αρκετά και διαφορετικά αποτελέσματα ακόμα και από μια συγκεκριμένη δεκαετία στην επόμενη. Ενώ πολλοί έχουν ένα καλό επίπεδο κατανόησης για το τι είναι η ηγεσία, η τοποθέτηση ενός ορισμού στον εν λόγω όρο έχει αποδειχθεί μια δύσκολη διαδικασία για μελετητές και επαγγελματίες (Northouse, 2015). Πάνω από ένας αιώνας πέρασε έως ότου η ηγεσία να αποτελέσει ζήτημα ακαδημαϊκής ενδοσκόπησης με τους ορισμούς να επιδέχονται συνεχείς εξελίξεις κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Αυτοί οι ορισμοί έχουν επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες: από τις διεθνείς σχέσεις και την πολιτική έως τις προεκτάσεις της πειθαρχίας στην οποία μελετάται το θέμα. Σε ένα σεμινάριο ο Rost ανέλυσε υλικό που γράφτηκε από το 1900 έως το 1990, βρίσκοντας περισσότερους από 200 διαφορετικούς ορισμούς για την ηγεσία (Northouse, 2015). Η ανάλυσή του παρέχει μια σύντομη ιστορία για το πως ορίστηκε η ηγεσία κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα:

1900 – 1929

Οι ορισμοί της ηγεσίας που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια των τριών πρώτων δεκαετιών του 20ου αιώνα εστίασαν στον έλεγχο και τον συγκεντρωτισμό της εξουσίας με ένα κοινό θέμα κυριαρχίας. Για παράδειγμα, σε ένα συνέδριο για την ηγεσία το 1927, η ηγεσία ορίστηκε ως «η ικανότητα εντυπωσιασμού της θέλησης του ηγέτη σε εκείνους

που οδηγούνται και προκαλούν υπακοή, σεβασμό, αφοσίωση και συνεργασία» (Rost, 1991).

Δεκαετία 1930

Τα χαρακτηριστικά έγιναν το επίκεντρο καθορισμού της ηγεσίας, με μια αναδυόμενη άποψη της ηγεσίας ως επιρροή παρά ως κυριαρχία. Η ηγεσία επίσης προσδιορίστηκε ως η αλληλεπίδραση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός συγκεκριμένου ατόμου με εκείνα μιας ομάδας. Σημειώθηκε δε ότι, ενώ οι στάσεις και οι δραστηριότητες των πολλών μπορεί να αλλάξουν από τον έναν, οι πολλοί μπορεί και να επηρεάσουν έναν ηγέτη (Rost, 1991).

Δεκαετία 1940

Η ομαδική προσέγγιση ήρθε στο προσκήνιο με την ηγεσία να ορίζεται ως η συμπεριφορά ενός ατόμου ενώ εμπλέκεται στον χειρισμό ομαδικών δραστηριοτήτων. Ταυτόχρονα, η ηγεσία μέσω της πειθούς διακρίθηκε από την «καθοδήγηση» ή την ηγεσία με εξαναγκασμό (Rost, 1991).

Δεκαετία 1950

Τρία θέματα κυριάρχησαν στους ορισμούς της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας αυτής:

- η συνέχιση της ομαδικής θεωρίας η οποία πλαισίωσε την ηγεσία ως προς το τι κάνουν οι ηγέτες στις ομάδες
- η ηγεσία ως μια σχέση που αναπτύσσει κοινούς στόχους και καθορίζει την ηγεσία με βάση τη συμπεριφορά του ηγέτη, και
- η αποτελεσματικότητα στην οποία η ηγεσία ορίζεται από την ικανότητα επιρροής της συνολικής αποτελεσματικότητας της ομάδας (Rost, 1991).

Δεκαετία 1960

Αν και πρόκειται για μια ταραχώδη εποχή για τις διεθνείς σχέσεις, η δεκαετία του 1960 εντόπισε την αρμονία μεταξύ των μελετητών της ηγεσίας. Ο επικρατέστερος

ορισμός της ηγεσίας, ως η συμπεριφορά η οποία επηρεάζει τους ανθρώπους προς κοινούς στόχους, υπογραμμίστηκε από τον Seeman ο οποίος περιέγραψε την ηγεσία ως «πράξεις από άτομα που επηρεάζουν άλλα άτομα σε μια κοινή κατεύθυνση» (Rost, 1991).

Δεκαετία 1970

Η ομαδική εστίαση έδωσε τη θέση της στην προσέγγιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς όπου η ηγεσία θεωρήθηκε ως «έναρξη και διατήρηση των ομάδων ή οργανισμών για την επίτευξη ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων». Ο ορισμός του Burns, ωστόσο, ήταν ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ανάδυση της ηγεσίας: «*Η ηγεσία είναι η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης από άτομα με συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες, διάφορους οικονομικούς, πολιτικούς και άλλους πόρους, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού και της σύγκρουσης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ανεξάρτητα ή αμοιβαία τόσο από τους ηγέτες όσο και από τους ακόλουθούς τους*» (Rost, 1991).

Δεκαετία 1980

Αυτή η δεκαετία εξερράγη με επιστημονικά και δημοφιλή έργα σχετικά με τη φύση της ηγεσίας φέρνοντας το θέμα στην κορυφή της ακαδημαϊκής και δημόσιας συνείδησης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο αριθμός των ορισμών για την ηγεσία να γίνει ένα παραγωγικό μείγμα απο πολλά εξέχοντα θέματα:

- Συμμόρφωση με τις επιταγές του ηγέτη. Οι ορισμοί της ηγεσίας εξακολουθούν να παραδίδουν το μήνυμα πως η ηγεσία αποκτά ακόλουθους που κάνουν αυτό που θέλει ο ηγέτης να γίνει (Rost, 1991).

- Επιρροή. Πρόκειται μάλλον για την πιο συχνά χρησιμοποιούμενη λέξη στους ορισμούς ηγεσίας της δεκαετίας του 1980 που εξετάστηκε από κάθε οπτική γωνία. Σε μια προσπάθεια διαχωρισμού της ηγεσίας από τη διοίκηση, ωστόσο, οι μελετητές επέμειναν πως η ηγεσία συνιστά μη καταναγκαστική επιρροή.

- Χαρακτηριστικά. Εδράζεται στο παγκόσμιο best seller της Αναζήτησης Αριστείας. Το κίνημα της ηγεσίας ως αριστεία έφερε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στο προσκήνιο. Ως αποτέλεσμα, η κατανόηση πολλών ανθρώπων για την ηγεσία βασίζεται σε έναν προσανατολισμό χαρακτηριστικών. (Rost, 1991).

- Μεταμόρφωση. Στον Burns πιστώνεται η έναρξη του κινήματος που ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία μετασχηματισμού δηλώνοντας ότι η ηγεσία εμφανίζεται «όταν ένα ή περισσότερα άτομα αλληλεπιδρούν με τρόπους τέτοιους, ώστε τόσο οι ηγέτες όσο και οι ακόλουθοι να τοποθετούν ο ένας για τον άλλον υψηλότερα επίπεδα κινήτρου και ηθικής» (Rost, 1991).

Κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα

Η συζήτηση συνεχίζεται με γνώμονα το αν η ηγεσία και η διοίκηση αποτελούν ξεχωριστές διαδικασίες. Όμως, η έρευνα που προκύπτει δίνει έμφαση στη διαδικασία της ηγεσίας, μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, από την ανάπτυξη νέων τρόπων για τον καθορισμό της ηγεσίας. Μεταξύ αυτών των νέων προσεγγίσεων της ηγεσίας είναι και οι εξής:

- Αυθεντική ηγεσία στην οποία τονίζεται η αυθεντικότητα των ηγετών και της ηγεσίας τους (Rost, 1991).

- Πνευματική ηγεσία η οποία επικεντρώνεται στην ηγεσία που χρησιμοποιεί αξίες, το αίσθημα του καθήκοντος και της ιδιότητας μέλους μιας ομάδας, ώστε να δώσει κίνητρο στους ακόλουθους.

- Ηγεσία υπηρέτη η οποία τοποθετεί τον ηγέτη στον ρόλο του υπηρέτη ο οποίος υλοποιεί «αρχές φροντίδας», για να επικεντρωθεί στις ανάγκες των ακολούθων, ώστε να τους βοηθήσει να γίνουν περισσότερο αυτόνομοι γνώστες και να εξυπηρετούν τον εαυτό τους (Rost, 1991), και

- Προσαρμοστική ηγεσία στην οποία οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους ακόλουθους να προσαρμοστούν με την αντιμετώπιση και την επίλυση προβλημάτων, προκλήσεων και αλλαγών.

Μετά από δεκαετίες ασυμφωνίας οι μελετητές της ηγεσίας συμφώνησαν πως δεν μπορούν να καταλήξουν σε έναν κοινό ορισμό για την ηγεσία. Εξαιτίας παραγόντων, όπως η αυξανόμενη παγκόσμια επιρροή και οι διαφορές μεταξύ των γενεών, η ηγεσία θα εξακολουθήσει να έχει διαφορετικές ερμηνείες για διαφορετικούς ανθρώπους. Η ουσία είναι πως η ηγεσία αποτελεί μια περίπλοκη έννοια για την οποία ένας συγκεκριμένος ορισμός μπορεί να βρίσκεται εδώ και καιρό σε εξέλιξη (Rost, 1991).

2.2 Ορισμός Ηγεσίας και Χαρακτηριστικά Ηγετών

Όσο αφορά τον ορισμό της ηγεσίας, μπορεί να ειπωθεί πως παρά το πλήθος των τρόπων με τους οποίους η ηγεσία έχει ερμηνευθεί, τα ακόλουθα συστατικά μπορούν να αναγνωριστούν ως κεντρικά σχετικά με το φαινόμενο: α) η ηγεσία είναι μια διαδικασία, β) η ηγεσία περιλαμβάνει την επιρροή, γ) η ηγεσία πραγματοποιείται σε ομάδες και δ) η ηγεσία περιλαμβάνει κοινούς στόχους. Με βάση αυτά τα συστατικά, ο ακόλουθος ορισμός της ηγεσίας χρησιμοποιείται σε αυτό το κείμενο:

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Χυτήρης, 2017).

Ο ορισμός της ηγεσίας ως διαδικασία σημαίνει πως δεν είναι χαρακτηριστικό το οποίο αφορά τον ηγέτη αλλά μάλλον ένα συναλλακτικό γεγονός που συμβαίνει μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του (Χυτήρης, 2017). Η διαδικασία υποδηλώνει ότι ένας ηγέτης και επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από τους ακόλουθούς του. Εκ των άλλων τονίζει ότι η ηγεσία δεν είναι μια γραμμική μονής κατεύθυνσης διαδικασία αλλά μάλλον ένα διαδραστικό συμβάν. Όταν η ηγεσία ορίζεται κατά αυτόν τον τρόπο, γίνεται διαθέσιμη σε όλους, χωρίς να περιορίζεται στον επίσημα καθορισμένο ηγέτη της ομάδας.

Η ηγεσία εμπεριέχει την επιρροή και ασχολείται με τον τρόπο που ο ηγέτης επηρεάζει τους ακόλουθους. Η επιρροή είναι η απαραίτητη προϋπόθεση της ηγεσίας. Χωρίς αυτήν η ηγεσία δεν υφίσταται (Northouse, 2015).

Η ηγεσία περιλαμβάνει την προσοχή στους κοινούς στόχους. Οι ηγέτες κατευθύνουν την ενέργειά τους στα άτομα που προσπαθούν να πετύχουν κάτι μαζί. Από κοινού εννοείται πως οι ηγέτες και οι ακόλουθοι έχουν έναν κοινό σκοπό. Η προσοχή στους κοινούς στόχους δίνει στην ηγεσία έναν ηθικό απόηχο, καθώς υπερτονίζει την ανάγκη των ηγετών να συνεργάζονται με τους ακολούθους τους για την επίτευξη επιλεγμένων στόχων. Η αμοιβαία επισήμανση μειώνει την πιθανότητα οι ηγέτες να ενεργήσουν προς τους ακόλουθους με τρόπους που είναι εξαναγκαστικοί ή ανήθικοι. Αυξάνει επίσης την πιθανότητα οι ηγέτες και οι ακόλουθοι να συνεργαστούν προς ένα κοινό αγαθό (Rost, 1991).

Τόσο οι ηγέτες όσο και οι ακόλουθοι συμμετέχουν μαζί στη διαδικασία της ηγεσίας. Οι ηγέτες χρειάζονται ακόλουθους και οι ακόλουθοι χρειάζονται ηγέτες (Heller – Van Til, 1983). Αν και οι ηγέτες με τους ακόλουθους είναι στενά συνδεδεμένοι, αποτελεί συχνό φαινόμενο ο ηγέτης που ξεκινά τη σχέση να δημιουργεί τους επικοινωνιακούς δεσμούς και να φέρει το φορτίο για τη διατήρηση της σχέσης. Οι

ηγέτες έχουν την ηθική ευθύνη να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις ανησυχίες των ακολούθων. Όπως επεσήμανε ο Burns, οι συζητήσεις για την ηγεσία μερικές φορές θεωρούνται ελιπστικές λόγω της σιωπηλής δύναμης και σημασίας που συχνά αποδίδεται στους ηγέτες όσο αφορά τη σχέση ηγέτη – ακόλουθου. Οι ηγέτες δεν είναι ανώτεροι ή καλύτεροι των ακολούθων. Ηγέτες και ακόλουθοι πρέπει να κατανοούνται στη σχέση μεταξύ τους (Hollander, 1992) και συλλογικά. Είναι μαζί στην ηγετική σχέση και είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος (Rost, 1991).

Η ηγεσία ανά καιρούς έχει λάβει διάφορες εκφάνσεις ως προς τη φύση της, καθώς όλοι έχουν ακούσει εκφράσεις του τύπου «Γεννήθηκε για να είναι ηγέτης» ή «Είναι εκ φύσεως ηγέτης». Αυτές οι δηλώσεις εκφράζονται συνήθως από άτομα που λογαριάζουν την ηγεσία ως χαρακτηριστικό. Η οπτική του χαρακτηριστικού προτείνει ότι συγκεκριμένα άτομα έχουν ειδικά έμφυτα ή εγγενή χαρακτηριστικά ή ιδιότητες που τους κάνουν ηγέτες και ότι είναι αυτές οι ιδιότητες που τους διαφοροποιούν από τους μη ηγέτες. Μερικά δε από τα προσωπικά χαρακτηριστικά που χρησιμοποιούνται για την ταυτοποίηση των ηγετών περιλαμβάνουν μοναδικούς φυσικούς παράγοντες όπως το ύψος, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως λόγου χάρη είναι η εξωστρέφεια και άλλα χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα και η ευφράδεια (Northouse, 2015).

Το να περιγράψει κανείς την ηγεσία ως χαρακτηριστικό είναι πολύ διαφορετικό από το να περιγράψει την ηγεσία ως διαδικασία. Η οπτική του χαρακτηριστικού αντιλαμβάνεται την ηγεσία ως ιδιότητα ή σύνολο ιδιοτήτων που κατέχονται σε διαφορετικό βαθμό από διαφορετικά άτομα (Jago, 1982). Αυτό υποδηλώνει ότι βρίσκεται σε επιλεγμένα άτομα και περιορίζει την ηγεσία σε εκείνους που πιστεύεται πως έχουν εξέχοντα, συνήθως εγγενή, ταλέντα.

Η άποψη της διαδικασίας προτείνει πως η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο το οποίο ενυπάρχει στο πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ηγετών και ακολούθων και καθιστά την ηγεσία διαθέσιμη σε όλους. Ως διαδικασία, η ηγεσία μπορεί να παρατηρηθεί σε συμπεριφορές ηγετών και μπορεί να διδαχθεί (Jago, 1982).

Η λέξη «ηγούμαι», σύμφωνα με το λεξικό Webster, σημαίνει «καθοδηγώ προς μια κατεύθυνση». Συνεπώς, «ηγέτης» θεωρείται «ο άνθρωπος που ηγείται και έχει διοικητική αρχή ή επιρροή» (Surgi, 2015). Επιπρόσθετα, η «ηγεσία» περιγράφεται ως «μια θέση αντίστοιχη με τον ηγέτη μιας ομάδας, ενός οργανισμού ή ιδρύματος. Μια διοικητική αρχή ή η ικανότητα για διοίκηση άλλων ανθρώπων». Βάσει των παραπάνω ορισμών, η ηγεσία αποτελεί μια μέθοδο από όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Συνεπώς, η ηγεσία δεν εδράζεται μόνο στην επιρροή αλλά παράλληλα δεν υφίσταται και χωρίς αυτή (Surgi, 2015). Οι παράγοντες ηγεσίας

που δημιουργούν αντίκτυπο σχηματίζουν ένα αρκτικόλεξο από τα γράμματα της αγγλικής λέξης leadership και είναι οι παρακάτω:

- Ακούν: Οι ηγέτες ακούν για να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Οι σπουδαίοι ηγέτες είναι και σπουδαίοι ακροατές και ως εκ τούτου μιλούν λιγότερο και ακούν περισσότερο. (Surgí, 2015).

- Ενθουσιώδεις: Οι σπουδαίοι ηγέτες δείχνουν μεγάλο ενθουσιασμό για τα επιτεύγματα.

- Επίδοξοι: Οι ηγέτες που έχουν υψηλές προσδοκίες και στόχους επιθυμούν να πετύχουν με τεράστια επιθυμία (Surgí, 2015).

- Αποφασιστικοί: Να παίρνουν δύσκολες αποφάσεις και να είναι υπεύθυνοι.

- Ενδυνάμωση και Ενθάρρυνση: Απόδοση μεγαλύτερων ευθυνών στα άτομα καθώς επίσης και η υποστήριξης όπου χρειάζεται (Surgí, 2015).

- Υπεύθυνοι: Ικανότητα να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις πράξεις.

- Υποστηρικτικοί: Βοηθά στη δημιουργία και διατήρηση αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων. Ένας διευθυντής που είναι προσεκτικός, ενδιαφέρεται και είναι φιλικός προς τους υπαλλήλους του, είναι περισσότερο πιθανό να κερδίσει τη φιλία και την αφοσίωσή τους (Surgí, 2015).

- Ταπεινοί: Ένας ταπεινός και ειλικρινής ηγέτης προσπαθεί να ανυψώσει τους υπαλλήλους του με την ανθρωπιά του κάνοντάς τους να αισθάνονται σημαντικοί και άξιοι.

- Εμπνέουν με Ακεραιότητα: Ενθαρρύνουν, δίνουν κίνητρα στους άλλους με αλήθεια και ειλικρίνεια (Surgí, 2015).

- Σχεδιάζουν: Οι σπουδαίοι ηγέτες είναι άριστοι στον στρατηγικό σχεδιασμό. Έχουν τη δυνατότητα να είναι ένα βήμα μπροστά, να είναι διορατικοί και να έχουν ένα εναλλακτικό σχέδιο (Plan B) σε περίπτωση που το κύριο σχέδιο δεν εξελιχθεί όπως προοριζόταν (Surgí, 2015).

Βάσει των παραπάνω παραγόντων, η ηγεσία ορίζεται ως μια θέση στην οποία ο ηγέτης ακούει με ενθουσιασμό, έχει έναν επίδοξο νου που είναι έτοιμος να λάβει αποφασιστικές δράσεις, ενδυναμώνοντας και ενθαρρύνοντας τους άλλους με υπευθυνότητα, υποστηρικτικό και ταπεινό τρόπο, προκειμένου να εμπνεύσει τους υπόλοιπους να πετύχουν τους στόχους όπως έχουν σχεδιαστεί (Surgí, 2015).

2.3 Είδη Ηγεσίας

Στη σημερινή εποχή, οι περισσότερες σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους εργοδότες είναι κάπως διαφορετικές. Λίγοι διευθυντές εξαρτώνται από τη νομική τους εξουσία ή την καταναγκαστική δύναμη που έχουν για να πείσουν τους υπαλλήλους τους να εφαρμόσουν αυτό που λένε. Πιθανότατα, οι διευθυντές έχουν επαφές με τους εργαζομένους τους: Εξηγούν τι απαιτείται από αυτούς και τι χρήματα θα λάβουν αν πληρούν αυτές τις προϋποθέσεις (Bass, 1990).

Μια αλλαγή στο ύφος διοίκησης στην επιχείρηση Xerox Reprographic Business Group (RBG) αποτελεί ένα καλό παράδειγμα. Στο πρώτο βήμα προς την καθιέρωση της διοίκησης όπου οι διευθυντές αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία και δείχνουν την προσοχή τους στους άλλους, εντοπίστηκαν 44 συγκεκριμένες αποτελεσματικές διευθυντικές συμπεριφορές. Δύο παράγοντες που χαρακτηρίζουν την μοντέρνα ηγεσία παρατηρήθηκαν σε πολλές από αυτές τις συμπεριφορές. Ο ένας παράγοντας – ξεκίνημα και οργάνωση της εργασίας – επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση των καθηκόντων που είναι υπό εκτέλεση. Ο δεύτερος παράγοντας – ύπαρξη ενδιαφέροντος προς τους υπαλλήλους – επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του προσωπικού συμφέροντος εκείνων που κάνουν σωστά την δουλειά τους. Ο ηγέτης τελεσφορεί να ολοκληρώσει τις εργασίες, εκπληρώνοντας υποσχέσεις αναγνώρισης και δίνοντας αυξήσεις ανταμοιβών και προνόμια για τους υπαλλήλους που εμφανίζουν καλή απόδοση. Αντιθέτως, οι υπάλληλοι που δεν ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στην εργασία τους τιμωρούνται. Αυτή η διαπροσωπική επικοινωνία ή ανταλλαγή, δηλαδή η υπόσχεση και η ανταμοιβή για την καλή απόδοση ή αντίθετα η απειλή και επιβολή πειθαρχίας για την κακή απόδοση, χαρακτηρίζει την αποτελεσματική ηγεσία. Αυτού του είδους οι διαπροσωπικές επικοινωνίες παρατηρήθηκαν στις περισσότερες από τις 44 πιο αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές πιστοποιημένες από την Xerox RBG. Αυτό το είδος ηγεσίας, το οποίο βασίζεται στην επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και υπαλλήλου, ονομάζεται «συναλλακτική ηγεσία» (Bass, 1990).

Σε πολλές περιπτώσεις, ωστόσο, μια τέτοια συναλλακτική ηγεσία αποτελεί τη συνταγή για τη μετριότητα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο ηγέτης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση παρεμβαίνοντας στην ομάδα του/της, μόνο όταν οι διαδικασίες και τα πρότυπα για την επίτευξη του στόχου δεν ικανοποιούνται. Το συμπέρασμα αυτό εξήχθη κατόπιν σειράς ερευνών και αναλύσεων. Ένας τέτοιος διευθυντής αποτελεί πρακτική εφαρμογή του λαϊκού ρητού «Αν δεν χαλάσει, δεν επιδιορθώνεται». Αυτός/ή στέκεται στο πίσω μέρος ενός φορτηγού τρένου λέγοντας «Τώρα ξέρω, εδώ θα πάμε». Αυτό το είδος διευθυντή

μπορεί να χρησιμοποιήσει πειθαρχικές απειλές για να φέρει την απόδοση της ομάδας του στα απαιτούμενα επίπεδα. Αυτό αποτελεί μια τεχνική η οποία είναι αναποτελεσματική και σε βάθος χρόνου πιθανότατα θα είναι και αντιπαραγωγική (Bass, 1990).

Αναφορικά με την καλύτερη ηγετική απόδοση, δηλαδή τη μετασχηματιστική ηγεσία, αυτή συμβαίνει, όταν οι διευθυντές διευρύνουν και αυξάνουν τα συμφέροντα των υπαλλήλων τους, όταν δημιουργούν ευσυνειδησία και αποδοχή των σκοπών και της αποστολής της ομάδας και όταν προτρέπουν τους υπαλλήλους να κοιτάζουν πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πετυχαίνουν αυτά τα αποτελέσματα με έναν ή παραπάνω τρόπους: μπορεί να είναι χαρισματικοί στους οπαδούς τους και έτσι να τους εμπνέουν, μπορεί να ικανοποιούν τις συναισθηματικές ανάγκες του κάθε υπαλλήλου και/ ή μπορεί να διεγείρουν πνευματικά τους υπαλλήλους τους (Χυτήρης – Άννινος, 2015).

Ο πίνακας που θα ακολουθήσει δείχνει τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας. Οι κατηγοριοποιήσεις που εμφανίζονται βασίζονται στα ευρήματα μιας σειράς ερευνών και σε περιστατικά περιπτώσεων (Bass, 1990).

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ
<u>Χάρισμα</u> : Παρέχει όραμα και αίσθηση της αποστολής, ενσταλάζει την υπερηφάνεια, κερδίζει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη.
<u>Έμπνευση</u> : Επικοινωνεί υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί συμβολισμούς για να εστιάσει τις προσπάθειες, εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλούς τρόπους.
<u>Πνευματική Άνθηση</u> : Προωθεί τη νοημοσύνη, τη λογική και την προσεκτική επίλυση προβλημάτων.
<u>Εξατομικευμένη Θεώρηση</u> : Δίνει προσοχή προσωπικά στον καθένα, αντιμετωπίζει τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, καθοδηγεί, συμβουλεύει.
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ
<u>Συνεχής Ανταμοιβή</u> : Ανταλλαγή συμβάσεων αμοιβών βάσει προσπάθειας, υποσχέσεις για αμοιβές λόγω καλής επίδοσης, αναγνώριση της επιτυχίας.
<u>Διοίκηση κατ'εξαίρεση (ενεργητική)</u> : Παρατηρεί και ερευνά για αποκλίσεις από τους κανόνες και τα πρότυπα, προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες.
<u>Διοίκηση κατ'εξαίρεση (παθητική)</u> : Διαδραστικός μόνο όταν τα πρότυπα δεν πληρούνται.
<u>Αντιπροσωπευτική Ηγεσία</u> : Παραιτείται των ευθυνών του, αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.

Εικόνα 2: Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικών και Συναλλακτικών Ηγετών (Bass, 1990)

Η επίτευξη του χαρίσματος στα μάτια κάποιου υπαλλήλου, αποτελεί τον κεντρικό παράγοντα επιτυχίας ενός ηγέτη μετασχηματισμού. Άλλωστε, οι χαρισματικοί

ηγέτες έχουν μεγάλη δύναμη και επιρροή. Ως εκ τούτου, οι υπάλληλοι επιθυμούν να ταυτιστούν μαζί τους και έχουν υψηλό βαθμό πίστης και εμπιστοσύνης σε αυτούς. Εκτός αυτού, οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν και ενθουσιάζουν τους υπαλλήλους τους στην ιδέα ότι μπορεί να είναι ικανοί να πετύχουν μεγάλα πράγματα με επιπλέον προσπάθεια. Επιπλέον, οι ηγέτες μετασχηματισμού είναι άτομα διακριτικά, δηλαδή δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις διαφορές ανάμεσα στους υπαλλήλους τους και ενεργούν ως μέντορες σε αυτούς που χρειάζονται βοήθεια για να αναπτυχθούν. Η πνευματική ωριμότητα, τέλος, είναι ένας τρίτος παράγοντας στη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι πνευματικά ώριμοι ηγέτες έχουν θέληση και δυνατότητα να δείξουν στους υπαλλήλους τους νέες μεθόδους για να αντιμετωπίζουν παλαιά προβλήματα, να τους διδάσκουν να βλέπουν τις δυσκολίες ως προβλήματα που χρήζουν λύσης και να τονίσουν λογικές λύσεις. Ένας τέτοιος ηγέτης ήταν και ο Lorenz Iversen, ο πρώην πρόεδρος του εργοστασίου Mesta Machine Company, ο οποίος έλεγε στους υπαλλήλους του: *«Έχουμε αυτή τη δουλειά γιατί είστε οι καλύτεροι μηχανικοί στον κόσμο!»*. Εξασκήθηκε στη διοίκηση με το να περιφέρεται στο εργοστάσιο και να τονίζει την ανάπτυξη πολλών κατοχυρωμένων εφευρέσεων της Mesta. Είναι αξιομνημόνευτος για την ενστάλαξη της υπερηφάνειας και της αφοσίωσής του στους υπαλλήλους του (Bass, 1990).

Όπως είχε πει και ο Burns (Kolzow, σελ. 43) *«Είναι προφανές ότι ο ηγέτης που είναι επικεφαλής έχοντας συναρπαστικό τρόπο έχει μια εξαιρετική δυναμική επιρροή στους ακόλουθους»*.

Στις δεκαετίες του 1970 και του 1980, ερευνητές όπως οι J. M. Burns και B. M. Bass όρισαν την έννοια της *μετασχηματιστικής ηγεσίας*. Η μετασχηματιστική ηγεσία προέκυψε από το συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι θα ακολουθούν έναν ηγέτη που τους εμπνέει και τους κινητοποιεί (Kolzow, 2014). Σε αυτό το ηγετικό είδος, ο ηγέτης κινητοποιεί και εμπνέει αναπτύσσοντας ένα συναρπαστικό όραμα, πλασάροντας αυτό το όραμα και εστιάζοντας στην ανάπτυξη των σχέσεων με τους ακόλουθους σαν ένας δάσκαλος, μέντορας και προπονητής (Μπουραντάς, 2005).

Παρόλο που ο χαρισματικός ηγέτης και ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχουν πολλές ομοιότητες, η κύρια διαφορά τους εντοπίζεται στη βασική τους εστίαση. Ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει μια βασική εστίαση στον μετασχηματισμό του οργανισμού και πολύ πιθανό και στους ακόλουθούς του, ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να μη θέλει να αλλάξει τίποτα εκτός από το να αναδείξει τη δική του/της δημοτικότητα. Αυτοί οι ηγέτες, που δεν είναι χαρισματικοί και εξωστρεφείς, είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν μια ομαδική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων στον οργανισμό και να αφήσουν στα ταλαντούχα μέλη χαλαρά τα ηνία (Kolzow, 2014).

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι το αποτέλεσμα σημαντικής και συνεχόμενης μάθησης, καθώς επίσης και χτισίματος σχέσεων. Ασχολείται με τους υφιστάμενους δαπανώντας αρκετό χρόνο για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και επιδεικνύει υψηλό επίπεδο προσωπικής ακεραιότητας. Ο απόλυτος στόχος είναι ο «μετασχηματισμός» των στόχων, του οράματος και της αίσθησης του σκοπού των ακολούθων διαμορφώνοντας μαζί τους μια συνεκτική ομάδα. Το ηγετικό είδος έχει την τάση να βοηθά στην κινητοποίηση των ακολούθων να είναι πιστοί και αφοσιωμένοι εργάτες, με στόχο τη βοήθεια κάθε μέλους της ομάδας να είναι επιτυχημένο.

Όπως είχε πει και ο φιλόσοφος Σωκράτης «Αφήστε αυτόν που θα κινητοποιήσει τον κόσμο, πρώτα να κινητοποιήσει τον εαυτό του» (Kolzow, 2014).

Αυτός ο τύπος ή το είδος ηγεσίας συχνά εστιάζει στη «μεγάλη εικόνα» και την ανησυχία για το προσωπικό και τις ξεχωριστές τους ανάγκες. Τα τέσσερα βασικά συστατικά (τα τέσσερα «I») που ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσπαθεί να πετύχει είναι:

- Η Εξιδανικευμένη Επιρροή (Idealized Influence). Η συμπεριφορά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη γίνεται πρότυπο για τους υπαλλήλους, μέσω της παραδειγματικής συμπεριφοράς που ενσταλάζει υπερηφάνεια και εμπιστοσύνη ανάμεσα στους ακόλουθους. Επειδή οι ακόλουθοι εμπιστεύονται και σέβονται τον ηγέτη, προσπαθούν να μιμηθούν αυτό το άτομο και να προσαρμοστούν στα ιδανικά του/της.

- Το Εμπνευσμένο Κίνητρο (Inspirational Motivation). Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης διαθέτει συνήθως μια αίσθηση ομαδικού πνεύματος, ενθουσιασμού, πάθους και αισιοδοξίας. Αυτός ο τύπος ηγέτη βοηθάει τους εργαζόμενους να αφοσιωθούν στο όραμα του οργανισμού. Αναμφίβολα, οι ηγέτες δεν είναι σε θέση να κινητοποιήσουν τους ακόλουθους, ωστόσο μπορούν να δώσουν μια πηγή έμπνευσης για επίτευξη.

- Πνευματική Άνθηση (Intellectual Stimulation). Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης θα πρέπει να αμφισβητήσει τα παλιά συμπεράσματα, να βλέπει τα υφιστάμενα προβλήματα κάτω από ένα άλλο πρίσμα, να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία καθώς επίσης και να ψάχνει για περισσότερο αποτελεσματικούς τρόπους προκειμένου να λάβει αποφάσεις. Σε αυτό το ηγετικό είδος, ο ηγέτης ζητά ιδέες ανατρέφοντας και αναπτύσσοντας άτομα που σκέφτονται ανεξάρτητα και δίνουν αξία στη μάθηση.

- Εξατομικευμένη Εκτίμηση (Individualized Consideration). Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει προσοχή στις ατομικές ανάγκες και αναζητά να

αναπτύξει τους ακόλουθους μέσω καθοδήγησης, συμβουλευτικής και εξάσκησης των υπαλλήλων προκειμένου να φτάσουν την πλήρη δυναμική τους. Μια ανησυχία κυριαρχεί ως προς το να διατηρηθούν ανοιχτοί οι δίαυλοι επικοινωνίας, έτσι ώστε οι ακόλουθοι να αισθάνονται άνετα να μοιράζονται ιδέες σε αυτό το υποστηρικτικό περιβάλλον. Αυτός ο τύπος ηγέτη, επίσης, καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια να αναγνωρίσει τους ακόλουθους για τη μοναδική συνεισφορά τους.

Εξιδανικευμένη Επιρροή
+
Εμπνευσμένο Κίνητρο
+
Πνευματική Άνθηση
+
Εξατομικευμένη Εκτίμηση
=
Επίδοση Πέρα από τις Προσδοκίες

Εικόνα 3: Συστατικά της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Kolzow, 2014)

Αυτά τα τέσσερα συστατικά είναι απαραίτητα, όταν πρόκειται για μετασχηματισμό ενός οργανισμού και ενίσχυση των υπαλλήλων του. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να είναι γρήγορος, ώστε να προσαρμόζεται στις αλλαγές εντός ενός οργανισμού. Πράγματι, ο σκοπός της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι να δημιουργήσει θετική αλλαγή. Παράλληλα με αυτό, ο ηγέτης αφιερώνει χρόνο και προσπάθεια στο να μεταφράσει το όραμα και την αποστολή του οργανισμού σε κάθε υπάλληλο με σκοπό την κινητοποίηση, την εμπνευση και την ενοποίηση του οργανισμού ως σύνολο. Το να γίνει κάποιος μετασχηματιστικός ηγέτης αποτελεί μια εξελικτική διαδικασία (Kolzow, 2014).

Μια αξιοσημείωτη βιβλιογραφική βάση δύναται να βρεθεί πάνω στη μετασχηματιστική ηγεσία. Τα περισσότερα δεδομένα υποστηρίζουν πως τείνει να προβλέπει θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς στα πλαίσια γεγονότων, όπως η απόδοση και η επιθυμητή οργανωσιακή συμπεριφορά. Ένα από τα δυνητικά προβλήματα με τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι πως μπορεί να γίνει παρανόηση του ενθουσιασμού με τον ανταγωνισμό. Ενώ είναι αλήθεια πως σπουδαία πράγματα έχουν επιτευχθεί μέσω μιας ενθουσιώδους ηγεσίας, είναι επίσης αλήθεια ότι αρκετοί παθιασμένοι ηγέτες έχουν οδηγήσει τους ακόλουθους τους σε κάποια άσχημη

κατάσταση. Το γεγονός ότι απλά κάποιος θεωρεί ότι έχει δίκιο, δεν σημαίνει απαραίτητα πως έχει δίκιο (Kolzow, 2014).

Συναλλακτική Ηγεσία	Μετασχηματιστική Ηγεσία
Η ηγεσία είναι ανταποκριτική.	Η ηγεσία είναι προληπτική.
Εργάζεται εντός της οργανωσιακής κουλτούρας.	Εργάζεται να αλλάξει την οργανωσιακή κουλτούρα μέσω της εφαρμογής νέων ιδεών.
Οδηγεί τους υπαλλήλους να πετυχαίνουν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα μέσω της επιβράβευσης και της τιμωρίας.	Ενθαρρύνει και ενδυναμώνει τους υπαλλήλους να πετύχουν τα επιθυμητά για τον οργανισμό αποτελέσματα κάνοντας έκκληση σε υψηλότερα ιδανικά και αξίες.
Προσπαθεί να δώσει κίνητρο στους ακόλουθους κάνοντας έκκληση στο ατομικό τους ενδιαφέρον.	Ενθαρρύνει τους ακόλουθους να υπερβούν τα ατομικά τους ενδιαφέροντα για εκείνα του οργανισμού ή της ομάδας.

Εικόνα 4: Διαφορές μεταξύ συναλλακτικών και μετασχηματιστικών ηγετών (Kolzow, 2014)

Ωστόσο υπάρχει και το *συναλλακτικό* είδος ηγεσίας το οποίο θεωρεί πως το προσωπικό κυρίως κινητοποιείται μέσω της επιβράβευσης και της τιμωρίας. Αυτό το είδος σχετίζεται με το αυταρχικό είδος. Η πεποίθηση είναι πως οι υπάλληλοι έχουν την καλύτερη απόδοση, όταν η ιεραρχία καθίσταται σαφής και ξεκάθαρη, αλλά και πως η επιβράβευση ή τιμωρία είναι εξαρτώμενη από την απόδοση. Θα πρέπει να είναι χαρούμενοι που παραδίδουν όλη την εξουσία και την ευθύνη σε έναν ηγέτη, κάτι που αντιβαίνει στο πως θεωρείται ένας υπάλληλος με επιπλέον αρμοδιότητες. Η εστίαση του συναλλακτικού ηγέτη είναι να διατηρήσει την τάξη των πραγμάτων και ο πρωταρχικός στόχος των ακολούθων είναι να υπακούν τις οδηγίες και εντολές του ηγέτη.

Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι περισσότερο διευθυντής παρά ηγέτης και είναι αρκετά συγκεντρωμένος στην επίτευξη των εργασιών παρέχοντας πολύ σαφείς κατευθύνσεις και επιβλέποντας την παραγωγικότητα λεπτομερώς (Ράπτης – Βιτσιλάκη, 2007). Αυτός ή αυτή έχει την τάση να σκέφτεται εντός του κουτιού, όταν λύνει οργανωτικά προβλήματα. Η ανησυχία εστιάζεται στη διαδικασία της δουλειάς, παρά στις πρωτοποριακές ιδέες. Οι κανόνες, οι διαδικασίες και τα πρότυπα είναι απαραίτητα για έναν συναλλακτικό ηγέτη. Πέραν αυτού, αυτός ο τύπος ηγέτη έχει την τάση να παρακολουθεί προσεκτικά και να διευθύνει ενδελεχώς τη δουλειά ενός υφισταμένου πραγματοποιώντας διορθωτικές ενέργειες καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Όταν κάποιος υφιστάμενος δεν καταφέρνει να φτάσει το επιθυμητό αποτέλεσμα, το επόμενο βήμα είναι συνήθως κάποια ποινή ή τιμωρία (Kolzow, 2014).

Ένα σημαντικό μειονέκτημα του συναλλακτικού είδους είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψιν άλλους πιθανούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα και συνεπώς να επηρεάσουν και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Για

παράδειγμα, αν σαφείς προσδοκίες αναφορικά με τη συμπεριφορά ή τα αποτελέσματα εκφράζονται από την ανώτατη διοίκηση αλλά η επιβράβευση για την επίτευξή τους δεν θεωρείται επαρκής, οι ηγέτες του προσωπικού μπορεί να μην έχουν το απαραίτητο κίνητρο, για να εργαστούν σκληρά προκειμένου να πετύχουν αυτά τα αποτελέσματα.

Ο αυστηρά συναλλακτικός ηγέτης δεν είναι ικανός να ενσωματώσει ιδιότητες όπως η ενδυνάμωση και η ανάπτυξη των υπαλλήλων, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης, που θα αναλυθεί αμέσως μετά, θα συνειδητοποιήσει πως ορισμένες καταστάσεις απαιτούν ένα συναλλακτικό είδος ηγεσίας. Η κύρια διαφορά μεταξύ των δύο ειδών, ωστόσο, είναι πως η σχέση μεταξύ των συναλλακτικών ηγετών και των υπαλλήλων επικεντρώνεται στους στόχους και τις επιβραβεύσεις, όπως αυξήσεις στη μισθοδοσία και προαγωγή μέσα στον οργανισμό. Για τους αυστηρά συναλλακτικούς οργανισμούς, το συνολικό αποτέλεσμα είναι απλά μια «συνταγή για τη μετριότητα» (Kolzow, 2014).

2.4 Σημαντικές Ηγετικές Ικανότητες – Τι κάνει έναν Ηγέτη επιτυχημένο

Σύμφωνα με τον Northouse (2015) η ηγεσία μπορεί να ειπωθεί και ως ικανότητα η οποία εδράζεται σε ορισμένες δεξιότητες. Με βάση τον τομέα έρευνας στη διοίκηση και τις δικές του παρατηρήσεις από προσωπική έρευνα αναφορικά με τα στελέχη στο χώρο εργασίας, ο Katz πρότεινε πως η αποτελεσματική διοίκηση (όπως π.χ. η ηγεσία) εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές δεξιότητες: τεχνικές, ανθρώπινες και εννοιολογικές. Ο Katz υποστήριξε ότι αυτές οι δεξιότητες είναι αρκετά διαφορετικές σε σχέση με χαρακτηριστικά ή ιδιότητες ηγετών. Οι μιν αφορούν αυτό που οι ηγέτες μπορούν να πετύχουν, ενώ οι δε αφορούν το ποιοι είναι οι ηγέτες (π.χ. τα έμφυτα χαρακτηριστικά τους). Οι δεξιότητες της ηγεσίας ορίζονται ως η ικανότητα να χρησιμοποιηθεί η γνώση κάποιου και οι ικανότητές του για την επίτευξη ενός συνόλου στόχων ή σκοπών. Βάσει αυτών φαίνεται ότι αυτές οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν και οι ηγέτες μπορούν να εκπαιδευτούν για να τις αναπτύξουν (Northouse, 2015).

Τεχνική Δεξιότητα

Η τεχνική δεξιότητα είναι η γνώση και η επάρκεια σε ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας ή δραστηριότητας. Περιλαμβάνει ικανότητες σε έναν εξειδικευμένο τομέα, ικανότητα ανάλυσης και ικανότητα χρήσης κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών (Katz, 1955). Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία λογισμικού υπολογιστών, η τεχνική ικανότητα

μπορεί να περιλαμβάνει γνώση γλώσσας λογισμικού και προγραμματισμού, τα προϊόντα λογισμικού της εταιρείας και πώς να γίνουν τα προϊόντα αυτά λειτουργικά για τους πελάτες. Ομοίως, σε μια λογιστική εταιρεία, η τεχνική ικανότητα μπορεί να περιλαμβάνει την κατανόηση και την ικανότητα υποβολής αιτήσεων γενικά αποδεκτών λογιστικών αρχών για τον έλεγχο ενός πελάτη. Και στα δύο αυτά παραδείγματα, οι τεχνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την πρακτική ενασχόληση με ένα βασικό προϊόν ή δραστηριότητα εντός ενός οργανισμού. Οι τεχνικές δεξιότητες παίζουν έναν βασικό ρόλο στην παραγωγή αυτών καθαυτών των προϊόντων που μια εταιρεία έχει σχεδιάσει να παράξει.

Όπως φαίνεται στην Εικόνα 5, η τεχνική ικανότητα είναι πιο σημαντική στα χαμηλότερα και μεσαία επίπεδα διοίκησης και λιγότερο σημαντική στην ανώτερη διοίκηση. Για τους ηγέτες στο υψηλότερο επίπεδο, όπως διευθύνοντες συμβούλους, προέδρους και ανώτερους λειτουργούς, οι τεχνικές ικανότητες δεν είναι τόσο απαραίτητες. Τα άτομα στο ανώτατο επίπεδο εξαρτώνται από εξειδικευμένους ακόλουθους για την διαχείριση ζητημάτων τεχνικής φύσεως της φυσικής λειτουργίας (Northouse, 2015).

Ανθρώπινη Δεξιότητα

Η ανθρώπινη δεξιότητα είναι η γνώση και η ικανότητα της συνεργασίας με άλλους ανθρώπους. Είναι αρκετά διαφορετική από την τεχνική ικανότητα η οποία σχετίζεται με την εργασία με πράγματα (Katz, 1955). Οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι «δεξιότητες ανθρώπων» και αποτελούν ικανότητες που βοηθούν έναν ηγέτη να συνεργαστεί αποτελεσματικά με τους ακόλουθους, τους συναδέλφους και τους ανώτερους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, επιτρέπουν σε έναν ηγέτη να υποστηρίξει τα μέλη της ομάδας με σκοπό να δουλεύουν συνεργατικά ως μια ομάδα για την επίτευξη κοινών στόχων. Για τον Katz, αυτό σημαίνει να γνωρίζει κανείς τη δική του προοπτική σε ζητήματα και ταυτόχρονα να έχει επίγνωση της προοπτικής των άλλων (Northouse, 2015). Οι ηγέτες με ανθρώπινες δεξιότητες προσαρμόζουν τις δικές τους ιδέες με αυτές των άλλων. Επιπρόσθετα, δημιουργούν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης στην οποία οι υπάλληλοι μπορούν να αισθάνονται άνεση, ασφάλεια και εμπύχωση, ώστε να εμπλακούν στον σχεδιασμό πραγμάτων που θα τους επηρεάσουν. Το να είναι κανείς ηγέτης με ανθρώπινες δεξιότητες, σημαίνει να είναι ευαίσθητος απέναντι στις ανάγκες και τα κίνητρα των άλλων λαμβάνοντας υπ'όψιν τις ανάγκες τους στη λήψη αποφάσεων κάποιου. Εν ολίγοις, η ανθρώπινη ικανότητα είναι η ικανότητα συναναστροφής με άλλους, καθώς διενεργείται η δουλειά.

Στην Εικόνα 5, οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι σημαντικές και στα τρία επίπεδα διοίκησης. Αν και οι διευθυντές στα κατώτερα μπορεί να επικοινωνούν με πολύ μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων, οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές στα μεσαία και ανώτερα επίπεδα (Northouse, 2015).

Εννοιολογική δεξιότητα

Σε γενικές γραμμές, οι εννοιολογικές δεξιότητες είναι η ικανότητα εργασίας με ιδέες και έννοιες. Ενώ οι τεχνικές δεξιότητες ασχολούνται με πράγματα και οι ανθρώπινες δεξιότητες με ανθρώπους, οι εννοιολογικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα εργασίας με ιδέες. Ένας ηγέτης με εννοιολογικές δεξιότητες έχει την ευχέρεια να μιλάει για τις ιδέες που διαμορφώνουν έναν οργανισμό, αλλά και τις συμπεριλαμβανόμενες περιπλοκές. Αυτός ή αυτή είναι καλός/ή στην τοποθέτηση των στόχων της εταιρείας σε λέξεις και μπορεί να κατανοήσει και να εκφράσει τις οικονομικές αρχές που επηρεάζουν την επιχείρηση. Ένας ηγέτης με εννοιολογικές δεξιότητες εργάζεται εύκολα με αφαιρέσεις και υποθετικές έννοιες (Northouse, 2015).

Πέραν αυτών, οι εννοιολογικές δεξιότητες κατέχουν κεντρική θέση στη δημιουργία ενός οράματος και ενός στρατηγικού σχεδίου για έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, θα απαιτούνταν εννοιολογικές δεξιότητες για έναν διευθύνοντα σύμβουλο σε μια ανταγωνιστική κατασκευαστική εταιρεία για τη διατύπωση ενός οράματος για μια νέα γραμμή παραγωγής που θα οδηγούσε την επιχείρηση στην κερδοφορία. Ομοίως, θα χρειαζόταν εννοιολογική ικανότητα για τον διευθυντή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού υγείας για τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου που θα μπορούσε να ανταγωνιστεί επιτυχώς τους οργανισμούς με την επί πληρωμή υγεία σε μια αγορά με περιορισμένους πόρους (Northouse, 2015). Το νόημα αυτών των παραδειγμάτων είναι πως η εννοιολογική δεξιότητα σχετίζεται με την πνευματική εργασία διαμόρφωσης νοήματος οργανωσιακών ή πολιτικών ζητημάτων κατανοώντας τι πρεσβεύει μια εταιρεία, καθώς και πού βρίσκεται ή πού πρέπει να φτάσει.

Στην Εικόνα 5, η εννοιολογική ικανότητα παρουσιάζεται πιο σημαντική στα ανώτατα διοικητικά επίπεδα. Πράγματι, όταν οι διευθυντές ανώτατου επιπέδου δεν έχουν ισχυρές εννοιολογικές δεξιότητες, μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο ολόκληρο τον οργανισμό. Οι εννοιολογικές δεξιότητες είναι επίσης σημαντικές στη μέση διοίκηση, ενώ καθώς προχωράμε πιο κάτω στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης, οι εννοιολογικές δεξιότητες γίνονται λιγότερο σημαντικές (Northouse, 2015).

Δεξιότητες που απαιτούνται				
Ανώτατη Διοίκηση		Τεχνικές	Ανθρώπινες	Εννοιολογικές
Μέση Διοίκηση		Τεχνικές	Ανθρώπινες	Εννοιολογικές
Εποπτική Διοίκηση		Τεχνικές	Ανθρώπινες	Εννοιολογικές

Εικόνα 5: Απαραίτητες Διοικητικές Δεξιότητες στα Διάφορα Επίπεδα ενός Οργανισμού (Katz, 1955)

Οι συμπεριφορές αφορούν στο τι κάνει κάποιος σαν άτομο που οι υπόλοιποι βλέπουν ή βιώνουν. Οι ικανότητες είναι γενικά πεδία επάρκειας που κάποιος έχει και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και το ηγετικό του ύφος. Παρόλο που οι έννοιες ικανότητες και δεξιότητες είναι συχνά αλληλένδετες, οι δεξιότητες εδώ ορίζονται ως συγκεκριμένες δυνατότητες που υποστηρίζουν μια συνολική ικανότητα. Οι ικανότητες συνήθως απαιτούν χρόνια συνεχούς μάθησης, προκειμένου να τελειοποιηθούν και σίγουρα συγκεκριμένες ηγετικές δεξιότητες που είναι αδύνατον να αφομοιωθούν σε μια νύχτα. Εν ολίγοις, οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που έχουν την αυτοπειθαρχία και την επιμονή να «μείνουν στην πορεία» (Kolzow, 2014).

Το να κερδίσεις προσωπική επάρκεια πάνω στη συμπεριφορά κάποιου, ώστε νέες ικανότητες να μπορούν να αποκτηθούν, απαιτεί αρκετά βήματα. Αρχικά, κάποιος/α θα πρέπει να έχει επίγνωση των υφιστάμενων τρόπων συμπεριφοράς του/της. Από την άλλη πλευρά, για να μάθει κάποια νέα συμπεριφορά, ένα άτομο θα πρέπει πρώτα να αντιληφθεί ότι δεν είναι αποτελεσματικός/ή σε κάποια συγκεκριμένη πτυχή της οργανωσιακής δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει τη μετακίνηση από την ασυνείδητη ανικανότητα (το να μη γνωρίζει κάποιος ότι είναι αναποτελεσματικός) στη συνειδητή ανικανότητα (μέσω κάποιας ανατροφοδότησης ή με κάποιον άλλο τρόπο αποκτά επίγνωση πως δεν πετυχαίνει αυτό που θέλει να πετύχει, όταν συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο) (Kolzow, 2014).

Επακόλουθο του να αποκτήσει κάποιος επίγνωση της συμπεριφοράς του είναι να κατανοήσει και να αναδείξει το εύρος συμπεριφορών του/της. Αυτό περιλαμβάνει μια προσεκτική εξέταση των ηγετικών συμπεριφορών κάποιου/ας, μα και την απεικόνιση του τι χρειάζεται να αλλάξει στις επιλογές και την επίδοσή του/της. Αυτό

σημαίνει μετακίνηση πέρα από την επίγνωση σε μια επιθετική εφαρμογή της νέας μάθησης μέσω της συνεχούς εξάσκησης.

Στην αρχή, οι νέες συμπεριφορές μπορεί να φαίνονται παράξενες. Ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου γίνονται συνηθισμένες. Μέσα από την εξάσκηση το άτομο έχει τη δυνατότητα να μετατρέψει τη συμπεριφορά του, από συνειδητή ικανότητα («Πρέπει να σκεφτώ σχετικά με το πώς να το κάνω») σε ασυνείδητη ικανότητα («Είναι συνήθεια και δεν χρειάζεται να σκεφτώ σχετικά με το πώς θα το κάνω εφόσον σκοπεύω να το κάνω») (Kolzow, 2014).

Επιπλέον, δεδομένου ότι «διαφορετικοί λαοί έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες από άλλους», δεν υπάρχει κανένα ηγετικό είδος που να λειτουργεί σε κάθε περίπτωση. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μπορεί να μετρηθεί στο πόσο επιτυχημένος είναι ένας ηγέτης στην προσαρμογή της συμπεριφοράς του/της στη δεδομένη κατάσταση. Γενικά, όσο πιο ισχυρή είναι η βάση των ικανοτήτων κάποιου τόσο πιο προσαρμοστικός μπορεί να είναι ένας ηγέτης. Καταληκτικά, τα στοιχεία που διαφοροποιούν έναν επιτυχημένο ηγέτη από κάποιον λιγότερο επιτυχημένο είναι αυτά που ακολουθούν.

Να κατέχει σαφήνεια κατεύθυνσης

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται να κερδίσει την έννοια της προοπτικής του μέλλοντος που οδηγεί σε μια αντίληψη της αλλαγής και έναν σχεδιασμό του τι αναμένεται να έρθει. Η καθαρή τους εικόνα για το μέλλον τους έλκει προς τα μπροστά. Ένας οργανισμός μπορεί να μετακινηθεί άσκοπα, αν δεν έχει έναν σκοπό που να ενθουσιάζει τα μέλη του. Κανένας δεν θέλει να ακολουθεί κάποιον που είναι χαμένος. Επίσης, οι ηγέτες, όχι μόνο πρέπει να έχουν μια σαφήνεια της κατεύθυνσης αλλά, επίσης, πρέπει να την επικοινωνούν με τέτοιο τρόπο που να ενθαρρύνει τη συνεισφορά από κάθε επίπεδο του οργανισμού. Αυτή η αίσθηση της κατεύθυνσης θα βοηθήσει τους άλλους να πετύχουν μια διευρυμένη επίγνωση του τι μπορεί να φέρει το μέλλον και της ανάγκης για προετοιμασία ως προς αυτό (Kolzow, 2014).

Αυτή η ικανότητα απαιτεί τη δυνατότητα μελέτης και μάθησης από χαρακτηριστικές τάσεις που προκύπτουν, αλλά και του αντίκτυπου που μπορεί να έχουν στην κοινότητα, τους οργανισμούς τους και τις επαγγελματικές επιλογές των ανθρώπων. Ένας ηγέτης χρειάζεται να σπαταλάει περισσότερη από την καθημερινή του σκέψη στο αύριο, αν το μέλλον πρόκειται να είναι μια βελτίωση σχετικά με το

παρόν. Αυτό καθιστά επιβεβλημένο να μαθαίνει το άτομο συνεχώς μελετώντας τα νέα σχετικά άρθρα και βιβλία, αλλά και τα μέσα ενημέρωσης για σημάδια αλλαγών που να μην είναι γενικά αναγνωρίσιμα. Από όλο αυτό, ο ηγέτης εκθέτει τις προθέσεις του/της και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όλα είναι σχετικά με την ύπαρξη μιας ξεκάθαρης ιδέας για το πού θα πρέπει να κατευθυνθεί ο οργανισμός με βάση κάτι παραπάνω από τον εγωισμό ή τα συναισθήματα (Kolzow, 2014).

Να έχει την δυνατότητα να εμπνεύσει τους άλλους σε υψηλή επίδοση

Δεν θέλει κάθε ηγέτης να γνωρίζει πώς να ενεργοποιήσει τους ανθρώπους ώστε να διανύσουν το επιπλέον μίλι; Ωστόσο, είναι γνωστό πως αυτό το κίνητρο πηγάζει μέσα από τον καθένα. Επίσης, είναι γνωστό ότι ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει θετικά τους ανθρώπους γύρω του, για να είναι πιο ενεργοποιημένοι και να παρακινούνται από μέτρα όπως τα ακόλουθα:

1. Να αρχίσει από το να μάθει πώς θα ενδυναμώσει τα άτομα δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο καθίσταται εφικτό για τους άλλους ανθρώπους να παρακινηθούν (Kolzow, 2014).

2. Να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναπτύξουν τα δικά τους συγκεκριμένα σχέδια για το πώς θα πετύχουν τους στόχους τους στο βαθμό που σχετίζονται με εκείνους του οργανισμού και συχνά να τους ρωτάει πώς προχωρούν και τι μπορεί να κάνει εκείνος για να τους βοηθήσει.

3. Να εκφράσει εμπιστοσύνη προς τους άλλους και να δείξει ενθουσιασμό σε αυτούς εξηγώντας γιατί οι οργανωσιακοί σκοποί είναι σημαντικοί (Kolzow, 2014).

Να επικοινωνεί καλά και να ακούει εντατικά

Η δυνατότητα επικοινωνίας με σαφήνεια, με τρόπο τέτοιο που να υπάρχει κατανόηση ανάμεσα στον εαυτό του και τους άλλους, είναι ίσως η μόνη πιο σημαντική ηγετική ικανότητα που επιβάλλεται να κατέχει κάποιος (Spence, 2008). Είναι δύσκολη η επίτευξη αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων σε έναν οργανισμό χωρίς καλή επικοινωνία. Επιπρόσθετα, ο σκοπός της επικοινωνίας δεν είναι απλά η κοινή χρήση πληροφοριών αλλά ουσιαστικά η κοινή χρήση νόηματος. Αναντίρρητα, δεν είναι υψίστης σημασίας για έναν ηγέτη να έχει όραμα ή αίσθηση της κατεύθυνσης, αν δεν μπορεί να επικοινωνήσει την αξία ή το νόημα αυτού του οράματος

στους υπόλοιπους και να τους εμπνεύσει να το δεχθούν και να επηρεαστούν από αυτό (Kolzow, 2014).

Επομένως, ένας αποτελεσματικός ηγέτης αντιλαμβάνεται ότι, προκειμένου η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να υπάρχει αμφίδρομη διαδικασία ανάμεσα στον ηγέτη και τους ακόλουθους ή για να τεθεί και με άλλον τρόπο μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια ταύτιση ανάμεσα στο προοριζόμενο μήνυμα και στο μήνυμα που ακούγεται. Αυτό σημαίνει πως κάθε σημαντική επικοινωνία θα πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά με όρους τόσο περιεχομένου όσο και ποιότητας. Οι ηγέτες θα πρέπει να αποφασίσουν ποια συγκεκριμένα τμήματα πληροφοριών είναι απαραίτητα οι άνθρωποι να ξέρουν και έπειτα να δηλώσουν αυτήν την πληροφορία απλά και ξεκάθαρα με ανοιχτό και ευθύ τρόπο (Kolzow, 2014).

Επιπροσθέτως, ο στόχος της αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα στον αποστολέα και τον παραλήπτη θα πρέπει να επιτυγχάνεται με τη χρήση οποιουδήποτε μέσου επικοινωνίας. Μια αποτελεσματική επικοινωνία επίσης γνωρίζει ποιους επικοινωνιακούς τρόπους και δεξιότητες πρέπει να χρησιμοποιήσει, ώστε να βοηθήσει εκείνους που παραλαμβάνουν το μήνυμα να το κατανοήσουν με μεγαλύτερη σαφήνεια. Η ικανότητα επικοινωνίας περιλαμβάνει γνώση των τρόπων ή μέσων ή δεξιοτήτων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν, το πώς έχουν χρησιμοποιηθεί ξανά σε παρόμοιες καταστάσεις στο παρελθόν και το να είναι σε θέση να καθορίσει ποια μέσα επικοινωνίας έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας σε μια δεδομένη κατάσταση. Η ικανότητα σχετίζεται εξ ολοκλήρου στην καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της συζήτησης όχι μόνο για εκείνον που επικοινωνεί το μήνυμα, αλλά και για τις υπόλοιπες ομάδες που εμπλέκονται.

Ένας αποτελεσματικός και επικοινωνιακός ηγέτης επιβάλλεται να δουλέψει σκληρά, για να τελειοποιήσει όλα τα διάφορα μέσα επικοινωνίας, προκειμένου να είναι πλήρως ικανός. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να μιλάει καθαρά σε συνηθισμένες συζητήσεις, ώστε το επιχείρημα κάποιου να επικοινωνείται σαφώς. Επίσης, περιλαμβάνει δημόσιες ομιλίες με απώτερο σκοπό να πεισθεί ένα ακροατήριο σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η γλώσσα του σώματος και οι μη λεκτικές ενδείξεις αποτελούν ένα πρόσθετο συστατικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Στην εποχή των μηνυμάτων και των e-mail, η αξία της γραμμένης λέξης έχει γίνει όλο και περισσότερο σημαντική για τη διασφάλιση της σαφήνειας και του επαγγελματισμού (Kolzow, 2014).

Οι περισσότεροι άνθρωποι γενικά και οι ηγέτες πιο συγκεκριμένα θεωρούν πως η λεκτική επικοινωνία είναι υψίστης σημασίας για τη ζωή και τη δουλειά τους. Μελέτες σχετικά με τον χρόνο που αφιερώνεται στην επικοινωνία στους οργανισμούς έχουν αποκαλύψει πως περίπου 70% των ωρών εργασίας περιλαμβάνουν κάποιο είδος λεκτικής επικοινωνίας. Κατά μέσο όρο αυτός ο χρόνος μοιράζεται ως εξής:

- Γράψιμο – 9%
- Διάβασμα – 16%
- Ομιλία – 30%
- Ακρόαση – 45%

Σίγουρα, η ακρόαση είναι σημαντική για την καλή επικοινωνία. Εντούτοις, οι περισσότεροι εστιάζουν στην εργασία στις άλλες λεκτικές επικοινωνιακές ικανότητες, ώστε να γίνουν πιο ικανοί σε αυτές. Ο Benjamin Disraeli ήταν αναμφίβολα σωστός, όταν παρατήρησε πως «μίλα σε κάποιον για τον εαυτό του και θα ακούει για ώρες». Η άλλη πλευρά στο διάλογο θα θεωρήσει πως πρόκειται για κάποιον αξιόλογο συνομιλητή. Επιπλέον, η ακρόαση αυξάνει τη συμπάθεια και η συμπάθεια οδηγεί πίσω στην εμπιστοσύνη κάποιου ως ηγέτη (Kolzow, 2014).

Όσο σημαντική είναι η ακρόαση στην επικοινωνία τόσο απίστευτο είναι το πόσο λίγο αυτή εξασκείται. Όπως σημειώθηκε παραπάνω, οι περισσότερες εργατοώρες αφιερώνονται στην επικοινωνία η οποία περιλαμβάνει διάβασμα, γράψιμο, ομιλία, μη λεκτική επικοινωνία και ακρόαση. Στο σχολείο διδάσκεται ανάγνωση και γραφή και πιθανότατα το πώς η ομιλία θα καταστεί πιο αποτελεσματική. Ωστόσο, πόσος χρόνος αφιερώθηκε στην εκμάθηση της ακρόασης, προκειμένου να γίνει κατανοητό τι είναι αυτό που κάποιος άλλος λέει από την δική του οπτική γωνία ή το πλαίσιο αναφοράς του; Συνήθως, οι άνθρωποι αναζητούν πρώτα να γίνουν κατανοητοί οι ίδιοι κάτι που σημαίνει ότι δεν ακούνε τόσο πολύ όσο χρειάζεται με την πρόθεση να καταλάβουν.

Στην αποτελεσματική ακρόαση, είναι πολύ σημαντικό να ανακαλύψει ποιες είναι οι πιο σημαντικές συμπεριφορές που κάποιος, ως ηγέτης, μπορεί να επιδείξει στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Δεν πρέπει να υποθέσει πως γνωρίζει τι αξίζει περισσότερο για τους άλλους και δεν πρέπει να θεωρεί πως έχει όλες τις απαντήσεις ή ακόμη όλες τις ερωτήσεις. Σίγουρα, η αποτελεσματική ακρόαση είναι

μια προσέγγιση επικοινωνίας που αντανακλά μια θετική στάση και διευκολύνει τη συνεργασία (Kolzow, 2014).

Δυστυχώς, παρά τις προσπάθειες που μπορεί να καταβάλλονται για την περισσότερο αποτελεσματική επικοινωνία, η αλήθεια του ζητήματος είναι πως υπάρχει δυνατότητα επιρροής αλλά όχι ελέγχου του τρόπου επικοινωνίας. Τελικά, το ακροατήριο είναι αυτό που αποφασίζει τι επικοινωνήθηκε σε αυτό.

Παρόλο που κανένας δεν μπορεί με απόλυτη σιγουριά να ξέρει πώς έγινε αντιληπτό το μήνυμά του/της, οι καλύτεροι ομιλητές συνήθως έχουν πλήρη επίγνωση της κατάστασης στην οποία βρίσκονται και είναι καλοί στο να ψυχολογούν τα άτομα με τα οποία επικοινωνούν. Το κλειδί είναι η ικανότητά τους να προσαρμόζουν το μήνυμά τους στο «ακροατήριό» τους χωρίς να χάσουν το ρυθμό. Επιπλέον, οι επικοινωνιακά καλοί δίνουν αξία στη συντομία και την σαφήνεια δουλεύοντας σκληρά, ώστε να κάνουν τα λόγια τους να έχουν βαρύτητα (Kolzow, 2014).

Επιδεικνύει έναν συνεργατικό προσανατολισμό

Η παραδοσιακή ιεραρχία ηγεσίας στους οργανισμούς έχει εστιάσει στο να δίνει εντολές και να καθοδηγεί το προσωπικό. Αυτό εξελίσσεται σταδιακά στην ενδυνάμωση του προσωπικού. Με αυτή την ενδυνάμωση έρχεται και η ανάγκη εύρεσης τρόπου να κάνουν τους ανθρώπους «να πιάσουν, να κρατήσουν και να τρέξουν με τη μπάλα που τους δίνεται» (Blanchard, 2005). Αυτό απαιτεί ανάπτυξη μιας συνεργατικής δομής που θα διευκολύνει την ομαδική λήψη αποφάσεων. Η συνεργασία είναι μια ικανότητα που συχνά χρειάζεται να αναπτυχθεί, από τη στιγμή που δεν αποτελεί μέρος του κανονικού τρόπου αντιμετώπισης της οργανωσιακής δραστηριότητας (ή ακόμη των προσωπικών σχέσεων) (Kolzow, 2014).

Η στάση και η ικανότητα ενός ηγέτη στη συμφωνία του με άλλους μπορεί σημαντικά να συνεισφέρει στο να τεθεί η πνοή της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς εντός μιας ομάδας ή εντός ενός οργανισμού στο σύνολό του. Παραδείγματος χάριν, ένας ηγέτης μπορεί να συγκεντρώσει όλη την ομάδα μαζί, προκειμένου να συζητηθούν τρόποι πιο αποτελεσματικής εργασίας ως ομάδα, δηλαδή:

- να σχεδιάσει τις εργασίες που απαιτούν συνεργασία και έπειτα να ενθαρρύνει την άμεση επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.
- να αποδώσει επαίνους στην ομάδα για τα ομαδικά επιτεύγματα.

- να αποφύγει να λειτουργήσει ως κέντρο επίλυσης προβλημάτων για την δική του ομάδα. να μην διστάσει να σηκώσει τα μανίκια του και να βοηθήσει τους άλλους, όταν πραγματικά το χρειάζονται (Kolzow, 2014).

Όπως σημειώθηκε, η συνεργασία δεν είναι μια «φυσική πράξη» για τα ανθρώπινα όντα. Απαιτεί οι άνθρωποι να σκεφτούν τα πράγματα διαφορετικά από τον τρόπο που έχουν συνηθίσει, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο. Αρχικά, μπορεί να θεωρήσουν δύσκολο να σταθμίσουν τα οφέλη των αλλαγών που δεν είναι εξοικειωμένα με αυτές, κυρίως σε σχέση με τη συνεργασία τους με άλλους. Από τη στιγμή που οι άνθρωποι είναι πιθανό να έχουν ατζέντα διαφορετική από των υπολοίπων, είναι φυσιολογικό να υπάρχει καχυποψία απέναντι στους ίδιους και τα κίνητρά τους. Τυπικά υπάρχει η σκέψη: *«Πώς μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι δεν θα πάρει κάποιος το πάνω χέρι;»* (Kolzow, 2014).

Ως εκ τούτου, η συνεργασία απαιτεί μια εσκεμμένη πράξη θέλησης. Θα πρέπει να γίνει η αρχή από κάποιον που πραγματικά θέλει να συνεργαστεί και βλέπει την αξία των ανθρώπων ή των οργανισμών να δουλεύουν μαζί. Με άλλα λόγια, χρειάζεται ένας ηγέτης, για να ξεκινήσει τη συνεργατική διαδικασία. Η συνεργασία δεν είναι κάτι που απλά συμβαίνει.

Όσο δύσκολο κι αν είναι να επιτευχθεί πραγματική συνεργασία τόσο τα οφέλη αξίζουν τον κόπο. Η αποτελεσματική ομαδική εργασία είναι το βασικό αποτέλεσμα το οποίο αποδεικνύεται στη συλλογική ευθύνη, στις κοινές προτεραιότητες και στόχους, στην κοινή επίλυση προβλημάτων και στις κοινές αποφάσεις. Σημαίνει πραγματικά την ικανότητα διευκόλυνσης μιας αποτελεσματικής συνεργατικής διαδικασίας (Kolzow, 2014).

Εργάζεται για να αναπτύξει ανθρώπους

Ένα από τα πράγματα που μόνο οι ηγέτες μπορούν να κάνουν, είναι να καλλιεργήσουν την επόμενη γενιά ηγετών στον οργανισμό τους. Θέτοντας τους ανθρώπους σε απαιτητικές και διαφορετικές εργασιακές καταστάσεις, αλλά και καθοδηγώντας, είναι κάτι που μόνο ένας ηγέτης μπορεί να κάνει. Οι ηγέτες χρειάζεται να είναι καλοί ως προπονητές ή μέντορες, για να διευκολύνουν την εμπειρική μάθηση, να είναι καλοί ως δάσκαλοι στο χώρο εργασίας κατά τη διάρκεια των στιγμών διδασκαλίας και πάνω από όλα να αποτελούν παράδειγμα (Kolzow, 2014). Παρόλο που η μάθηση είναι μια προσωπική εμπειρία, η ηγεσία σε έναν οργανισμό μπορεί να

καλλιεργήσει ένα μαθησιακό περιβάλλον που να ενθαρρύνει τους άλλους να μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους. Αυτό το περιβάλλον μπορεί να δημιουργηθεί από:

- την προθυμία να ανατεθούν ουσιαστικές εργασίες το οποίο σημαίνει μοιρασιά και σύναψη συμφωνίας ή δέσμευσης από άλλους για αποδοχή της εργασίας.
- την κατασκευή της ορατότητας και αξιοπιστίας των κατώτερων διοικητικά μέσω συζήτησης των κατορθωμάτων τους με άλλους στον οργανισμό.
- τη βοήθεια προς τους άλλους να ξεκαθαρίσουν τα σχέδιά τους για επαγγελματική ανάπτυξη.
- την απόδοση τίμιας και ειλικρινούς ανατροφοδότησης με έναν βοηθητικό τρόπο.

Αν η ηγεσία δεν ακολουθήσει αυτήν την προσέγγιση, θα αποτύχει στην προσπάθειά της να δημιουργήσει την ικανότητα αντιμετώπισης δύσκολων εργασιών στον οργανισμό τους. Αν ο ηγέτης είναι αφοσιωμένος πρωτίστως στη δική του/της φροντίδα και πρόοδο, ο ίδιος ο οργανισμός δεν θα ευημερήσει. (Kolzow, 2014)

Έχει την ικανότητα να σκεφτεί δημιουργικά

Η καινοτόμος συμπεριφορά των ηγετών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη θέληση και την ικανότητα να σκεφτούν δημιουργικά. Η δημιουργική σκέψη είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται, για να αναπτυχθούν ιδέες μοναδικές που συχνά έχουν πρακτική εφαρμογή. Η γενιά των νέων ιδεών εξελίσσεται μέσω μιας διαδικασίας συνδυασμού, αλλαγής ή επανεφαρμογής των ήδη υπαρχόντων ιδεών. Τα άτομα που προχωρούν σε διοικητικές θέσεις πρέπει να δεσμευτούν πως θα αναπτύξουν την ικανότητα να σκέφτονται δημιουργικά ή «έξω από το κουτί».

Ο καθένας μπορεί να μάθει τον τρόπο να προχωρήσει πέρα από το ισχύον σύνολο υποθέσεων και τρόπου σκέψης τους τα οποία περιορίζουν πως βλέπουν και κατανοούν προβλήματα και θέματα. Η δημιουργικότητα περιλαμβάνει την οπτική νέων δυνατοτήτων, την εύρεση σύνδεσης μεταξύ ιδεών που φαίνονται ασύνδετες και τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου που οι άνθρωποι σκέφτονται για ένα θέμα (τα παραδείγματά τους) (Van Velsor – McCauley, 1998). Από μια ηγετική προοπτική, η ικανότητα για δημιουργική σκέψη επιτρέπει στους ηγέτες να συνεισφέρουν με καινοτόμες πληροφορίες οι οποίες να μπορούν να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες ή εναλλακτικές για έναν οργανισμό (Kolzow, 2014).

Η δημιουργική σκέψη μπορεί να διευκολυνθεί μέσω της χρήσης ενδοσκοπικών ερωτήσεων, ώστε να δημιουργηθούν νέες προσεγγίσεις στα οργανωτικά προβλήματα. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Τι θα μπορούσε να συμβεί που δεν συμβαίνει τώρα;
- Πώς θα μοιάζει η μελλοντική κατάσταση αν αλλάξει;
- Ποιες αποφάσεις θα χρειαστεί να παρθούν και να εφαρμοστούν;
- Τι θα χρειαστεί να πετύχουμε πέρα από αυτό που κάνουμε τώρα;
- Ποιοι τρόποι συμπεριφοράς που χρησιμοποιούνται τώρα χρειάζεται να εξαλειφθούν;

Παρόλο που φαίνεται δύσκολο, οι δημιουργικοί άνθρωποι έχουν ανακαλύψει την αξία να παρακολουθούν τις ιδέες τους συνεχώς. Μια δημιουργική σκέψη μπορεί να έρθει απροσδόκητα και, αν δεν καταγραφεί, μπορεί γρήγορα να ξεχαστεί. Ένας συγγραφέας έχει μιλήσει με δημιουργούς τραγουδιών οι οποίοι ξυπνάνε στη μέση της νύχτας με μια ιδέα για τραγούδι και έπειτα σιγουρεύονται ότι θα την καταγράψουν εκείνη την στιγμή σε εκείνο το μέρος. Είναι επίσης χρήσιμο για κάποιον να προκαλεί τον εαυτό του να θέτει νέα ερωτήματα κάθε μέρα σχετικά με την προσωπική, επαγγελματική και οργανωσιακή δραστηριότητα (Kolzow, 2014).

Η δημιουργικότητα δύναται επίσης να προκύψει από μια επιμελή έρευνα στο διαδίκτυο και σε βιβλία και περιοδικά που δείχνουν νέους τρόπους για την επίλυση παλαιών προβλημάτων. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για την παρουσία σε συνέδρια και εκπαιδευτικά εργαστήρια με την πρόθεση της ανακάλυψης μερικών νέων προσεγγίσεων στην οργανωσιακή τελειότητα. Είναι επίσης συχνά χρήσιμη η μάθηση πραγμάτων εκτός της παραδοσιακής οικονομικής ανάπτυξης και η προσπάθεια εφαρμογής αυτής της γνώσης στην εκάστοτε οργανωσιακή δραστηριότητα. Όσο πιο ανοιχτό είναι το μυαλό κάποιου σε νέους τρόπους σκέψης τόσο πιο πολλές είναι και οι πιθανότητες ανάπτυξης νέων λύσεων του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να βελτιώσει την επίδοσή του.

Δυστυχώς, πολλοί είναι εκείνοι που δεν πιστεύουν στη δημιουργική τους ικανότητα. Αν κάποιος αποτύχει να πιστέψει ότι είναι δημιουργικός, δεν είναι πολύ πιθανό να γίνει και στην πραγματικότητα. Κάποιος που αρνείται τη δημιουργική του ικανότητα δεν είναι πιθανό να επιδιώξει να μάθει το πώς θα γίνει δημιουργικός. Η πραγματικότητα είναι ότι με την πεποίθηση πως κάποιος δεν είναι δημιουργικός,

ελλοχεύει τον κίνδυνο να βρει τη δικαιολογία που χρειάζεται, για να μη δοκιμάσει ή επιχειρήσει οτιδήποτε καινούριο (Michalco, 2011).

Κατέχει νοημοσύνη και μαθησιακή ευστροφία

Η ικανότητα να σκεφτεί κάποιος καινοτόμα δεν είναι κάτι που γίνεται έτσι απλά. Απαιτεί μια έξυπνη επιδίωξη νέων ιδεών. Αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που είναι ικανοί και ενδιαφέρονται για συνεχόμενη μάθηση και βελτίωση τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τους ακόλουθούς τους. Το κίνητρο για τη μάθηση είναι μια στάση και η δυνατότητα για μάθηση είναι η ικανότητα. Από την εμπειρία τους οι ηγέτες μαθαίνουν να αναγνωρίζουν πότε νέες συμπεριφορές, δεξιότητες ή στάσεις επιζητούν την επίλυση ενός προβλήματος, θέματος ή κατάστασης.

Οι ηγέτες που είναι πνευματικά ανεπτυγμένοι έχουν την τάση συνεχώς να θέτουν ερωτήματα και να ψάχνουν διαρκώς πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Μιλούν στους συναδέλφους και τους πελάτες τους και τους ακούν προσεκτικά, πριν αποφασίσουν. Η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση είναι υψίστης σημασίας, προκειμένου οι άνθρωποι να αναγνωρίσουν ότι οι ικανότητες και οι σχετικές τους δεξιότητες που κατέχουν εκείνη τη στιγμή είναι αναποτελεσματικές. Το να λαμβάνουν αξιόπιστες πληροφορίες συνεχόμενα σχετικά με την απόδοσή τους είναι ένας σημαντικός τρόπος για τους ανθρώπους να μάθουν ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη (Kolzow, 2014).

Το κίνητρο για μάθηση είναι λιγότερο πιθανό, όταν οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα με τον παρόντα τρόπο σκέψης και πράξης τους. Όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια νέα πρόκληση, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να βασίζονται σε αυτά που ήδη ξέρουν ή αποκρίνονται με τον τρόπο που κάνουν συνήθως. Επιπλέον, όσο πιο ειδικός και εξειδικευμένος γίνεται κάποιος/α τόσο περισσότερο η νοοτροπία του/της στενεύει και τόσο περισσότερο σταθεροποιείται στο να επιβεβαιώσει το τι θεωρεί ότι είναι σωστό. Συνεπώς, όταν έρχονται αντιμέτωποι με νέες και διαφορετικές ιδέες, η εστίαση θα δοθεί στη συμμόρφωσή τους. Αυτή η ιδέα συμμορφώνεται με αυτό που αυτός/ή γνωρίζουν ότι είναι σωστό; Αν η απάντηση είναι αρνητική, η διοίκηση και το προσωπικό θα σπαταλήσουν όλο το χρόνο τους στο να καταδείξουν και να εξηγήσουν τον λόγο που δεν μπορεί να γίνει και την αιτία που δεν μπορεί να λειτουργήσει (Michalco, 2011).

Ακόμα και η προσέγγιση της μάθησης στο πώς να είναι πιο δημιουργικοί, μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματική όσο θα μπορούσε να είναι, αν ένα άτομο

έχει στενή και σταθερή νοοτροπία. Με αυτή τη στάση, αυτός/ή δεν θα αναζητήσει τρόπους να κάνει κάτι να λειτουργήσει ή να το ολοκληρώσει, επειδή αυτό μπορεί να δείξει πως αυτό που θεωρούσε εκείνος/η ως θετικό και απόλυτα σωστό δεν είναι το ίδιο. Αντιστρόφως, ένας δημιουργικός άνθρωπος θέλει να ξέρει τι λειτουργεί και τι όχι. Μια σημαντική πηγή πληροφοριών για αυτό το είδος ηγέτη είναι να γνωρίζει για τις αποτυχίες και τα λάθη που γίνονται, ώστε να διδαχθεί από αυτά και να τα διορθώσει (Crosby – Bryson, 1992).

Η ικανότητα απόκτησης γνώσης και αποτελεσματικής αιτιολόγησης μπορεί να μαθευτεί και να αναπτυχθεί, αλλά και να γίνει ικανή η εφαρμογή αυτής της νοημοσύνης στον πραγματικό κόσμο, στις καθημερινές δραστηριότητες. Είναι επικίνδυνο να υποθέσει κάποιος πως η υφιστάμενη βάση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων θα είναι επαρκής για τις προκλήσεις του αύριο.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους ηγέτες να αξιολογούν πώς μαθαίνουν επί του παρόντος, να κατανοήσουν νέους τρόπους απόκτησης νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων και να δημιουργήσουν την ευκαιρία να πειραματιστούν με νέες τακτικές μάθησης. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να τους βοηθήσει να αναπτύξουν την ευελιξία και την ανταπόκριση που χρειάζονται, για να αξιοποιήσουν την εμπειρία που έχουν αποκτήσει (Van Velsor – McCauley, 1998).

Είναι ικανός να δημιουργήσει μια κουλτούρα τελειότητας

Οι επιτυχημένοι και βιώσιμοι οργανισμοί είναι πιθανό να κατέχουν μια ισχυρή και καλά καθορισμένη κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια σύνθεση από αξίες, πεποιθήσεις, πρακτικές, κοινά νοήματα, τελετές και γιορτές και την ιστορία του οργανισμού. Όλα αυτά συνδυάζονται, για να κάνουν έναν οργανισμό μοναδικό και παρόλο που η οργανωσιακή κουλτούρα προέρχεται από τη δραστηριότητα και τη συμπεριφορά ολόκληρου του οργανισμού, η ηγεσία του παίζει τον πιο καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό της. Ο Schein δηλώνει πως «*το μόνο πράγμα σημασίας που κάνουν οι ηγέτες είναι να δημιουργούν και να διοικούν την κουλτούρα*» και «*το μοναδικό ταλέντο των ηγετών είναι να κατανοήσουν και να δουλέψουν μέσα στην κουλτούρα*» (Schein, 1992). Θα φαινόταν πως μόνο μέσω της ηγεσίας μπορεί ένας οργανισμός πραγματικά να αναπτύξει και να αναθρέψει μια κουλτούρα που να προσαρμόζεται στην αλλαγή (Sarros – Cooper – Santona, 2008).

Στο μονοπάτι της αλλαγής κουλτούρας ενός οργανισμού, σίγουρα είναι συνετό η ηγεσία να προσπαθήσει πρώτα να κατανοήσει την ισχύουσα κουλτούρα. Σίγουρα,

θα φανεί δύσκολο στους ηγέτες να επικοινωνήσουν και να εφαρμόσουν νέα οράματα και να εμπνεύσουν τη δέσμευση των ακολούθων σε αυτά τα οράματα, αν δεν έχουν κατανοήσει σε βάθος τη φύση της ισχύουσας οργανωσιακή κουλτούρας και τον αντίκτυπό της. Αν κατανοήσουν την κουλτούρα του, μπορούν να τη χρησιμοποιήσουν με αρκετούς θετικούς τρόπους όπως είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη οργανωσιακών στρατηγικών που είναι πολύ πιο πιθανό να εφαρμοστούν.
- Υποβολή κατευθυντήριων γραμμών για το πώς οι διευθυντές και το προσωπικό θα πρέπει να αλληλεπιδρά με τους συναδέλφους και τους πελάτες τους.
- Λήψη αποφάσεων στελέχωσης.
- Χρήση κριτηρίων επίδοσης.
- Καθοδήγηση της φύσης των αποδεκτών διαπροσωπικών σχέσεων στον οργανισμό.
- Επιλογή κατάλληλων διευθυντικών ειδών (Gordon, 1999).

Επιπλέον, ο βαθμός στον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζεται ή επηρεάζεται από τους ηγέτες και τους διευθυντές της είναι σημαντικό για την κατανόηση της ίδιας της κουλτούρας. Για παράδειγμα, αν η συμπεριφορά που επιδεικνύεται από τους ηγέτες (που περιλαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο και τη διοίκηση) δεν είναι προσανατολισμένη προς την επίτευξη της «τελειότητας», το προσωπικό θα εγκαταλείψει την προσπάθεια παραγωγής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Kolzow, 2014).

Είναι γενικά αποδεκτό πως η ηγεσία ενός οργανισμού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό:

- Στο πώς ο οργανισμός είναι γνωστός στους πελάτες του, στους υπαλλήλους του και στους άλλους.
- Στο τι κάνει τους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό να αισθάνονται επιτυχημένοι
- Στο ποια είναι η αίσθηση του να δουλεύει κάποιος για τον οργανισμό

Επιπλέον, αυτό που η διοίκηση τονίζει, επιβραβεύει και επιπλήττει, μπορεί να μεταδώσει στα μέλη του οργανισμού τη σημασία αυτού που πραγματικά έχει αξία.

Ο εξαιρετικός ηγέτης θα είναι εκείνος που θα δημιουργήσει μια οργανωσιακή κουλτούρα ή ένα σύστημα αξιών με επίκεντρο τις αρχές της καλής διοίκησης και ηγεσίας (Covey, 1996). Όπως δηλώθηκε νωρίτερα, οι ηγέτες είναι στην ισχυρότερη θέση για το σχηματισμό της κουλτούρας του οργανισμού και πρέπει να έχουν την ικανότητα να το κάνουν. Η βασική υπόθεση του πώς λειτουργούν εκεί τα πράγματα, τι είναι σημαντικό, τι έχει αξία και τι διαφορές υπάρχουν μεταξύ των αξιών που υποστηρίζονται και υλοποιούνται από την ανώτατη διοίκηση είναι όλα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας. Αποτελεί δουλειά του ηγέτη να κατανοήσει τι είναι αυτή η κουλτούρα, πώς να την αλλάξει, αν είναι απαραίτητο και πώς να μοχλεύσει αυτήν την κουλτούρα προς εξαιρετική επίδοση υπηρεσιών για τους πελάτες και τους μετόχους (Kolzow, 2014).

Μόνο οι ηγέτες μπορούν να ασχοληθούν με αυτό, καθώς αποτελεί ένα από τα πιο περίπλοκα προβλήματα και απαιτεί επίμονη προσοχή. Μια θετική κουλτούρα από την άλλη πλευρά γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να αντιγράψουν. Η Southwest Airlines είναι μια καλή υπόθεση στην περίπτωση αυτή. Όλες οι αερογραμμές βασικά κάνουν τα ίδια πράγματα, ωστόσο με κάποιον τρόπο η Southwest δημιούργησε ένα κλίμα (ή κουλτούρα) όπου από τον πιλότο μέχρι τον χειριστή των αποσκευών απλά φαίνονταν να το κάνουν καλύτερα (Blunt, 2009).

Οι περισσότεροι διευθυντές, δυστυχώς, δεν λαμβάνουν την κουλτούρα υπ' όψιν τους, όσο κατασκευάζουν σχέδια και στρατηγικές ανάπτυξης ηγετών στους οργανισμούς τους. Ένας λόγος που δικαιολογεί την παραμέληση αυτή είναι και η δυσκολία που πολλοί άνθρωποι έχουν στην αναγνώριση της δικής τους οργανωσιακής κουλτούρας και στον αντίκτυπο που διαδραματίζει στην ενίσχυση ηγετικών ευκαιριών. Στην πραγματικότητα, η κουλτούρα καθορίζει το είδος ηγεσίας που είναι αποδεκτό για τον οργανισμό (Kolzow, 2014).

Ωστόσο, η αποτυχία αναγνώρισης του κρίσιμου ρόλου που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα στην ανάπτυξη των ηγετών μπορεί να έχει έναν μακροπρόθεσμο αρνητικό αντίκτυπο σε αυτόν τον σημαντικό στόχο. Τυπικά, η κουλτούρα που προκύπτει από τις πολιτικές και τις διαδικασίες και που εξελίσσεται από τις βασικές λειτουργίες του οργανισμού, ενισχύει αυτές τις λειτουργίες σε βάρος των αποτελεσματικών ηγετικών πρακτικών, τα μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα του οργανισμού και τους αναπτυξιακούς του στόχους. Η αξία της ηγεσίας είναι η ικανότητά της να δουλεύει έξω από την υφιστάμενη κουλτούρα που δημιούργησε αυτούς τους ηγέτες και ξεκινάει μια

διαδικασία αλλαγής αυτής της κουλτούρας ώστε να είναι πιο προσαρμοστική και μετασχηματιστική (Kolzow, 2014).

Ασκήσιμη συνεπή πειθαρχία

Η ικανότητα της ηγεσίας που αποτιμάται στην έρευνα του Jim Collins («Από το Καλό στο Καλύτερο») πάνω από όλα τα υπόλοιπα αφορά την πειθαρχία, που σχετίζεται τόσο με την αυτοπειθαρχία όσο και με την οργανωσιακή πειθαρχία. Η Merriam – Webster στο λεξικό της ορίζει την πειθαρχία ως εκπαίδευση που αναμένεται να παράξει έναν συγκεκριμένο χαρακτήρα ή τρόπο συμπεριφοράς. Κυρίως την ορίζει ως εκπαίδευση η οποία παράγει ηθική ή πνευματική βελτίωση. Η πειθαρχία είναι τόσο μια στάση όσο και μια ικανότητα.

Η λέξη «πειθαρχία» στην πραγματικότητα σημαίνει «να είναι κάποιος ο εαυτός του». Όταν τηρείται αυτό και όλοι είναι οι εαυτοί τους, προσπαθούν να μείνουν αυθεντικοί σε αυτά που πιστεύουν, ζητούν βοήθεια που μπορεί να χρειάζονται και θέλοντας να είναι σίγουροι πως απαιτούμενες ενέργειες πραγματοποιούνται. Επιπλέον, αυτό επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας τη μέθοδο βήμα – βήμα. Παρόλα αυτά, αν κάποιος δεν μπορεί να ηγηθεί του εαυτού του, δεν θα είναι επιτυχημένος στο να ηγηθεί άλλων. Η πειθαρχία είναι εκείνη που οδηγεί κάποιον να κάνει το σωστό, όταν κανένας δεν τον παρακολουθεί (Kolzow, 2014).

Οι ηγέτες που έχουν ισχυρή αυτοπειθαρχία έχουν την τάση να είναι καλά οργανωμένοι και να επιδεικνύουν θέληση και αποφασιστικότητα σε οτιδήποτε κάνουν. Η ίδια η πράξη του να είναι κάποιος καλά οργανωμένος, να έχει σαφείς στόχους και να έχει καθορίσει σαφείς προτεραιότητες στις δραστηριότητές του προτού ξεκινήσει, παρέχει μια αίσθηση πειθαρχίας και ελέγχου. Οδηγεί επίσης στον σεβασμό και την εκτίμηση των ανθρώπων. Όταν η αυτοπειθαρχία εξασκείται επιμένοντας μπροστά σε δύσκολες καταστάσεις, ιδιαίτερα επιδεικνύοντας θέληση να γίνουν πράγματα που άλλοι δεν είναι πρόθυμοι να κάνουν, η επιρροή στους άλλους αυξάνεται. Η σκληρή δουλειά είναι «δύσκολη» αλλά αποφέρει τεράστια μερίσματα (Kolzow, 2014).

Ένα καλό παράδειγμα της σημασίας της αυτοπειθαρχίας είναι και ο Gary Player, ένας από τους σπουδαιότερους παλαιούς παγκόσμιους παίκτες γκολφ. Όταν κάποιος του είπε: «Θα έδινα τα πάντα αν μπορούσα να χτυπήσω μια μπάλα του γκολφ όπως εσύ», εκείνος απάντησε: «Όχι δεν θα το έκανες. Θα έδινες τα πάντα για να χτυπήσεις μια μπάλα του γκολφ όπως εγώ αν ήταν εύκολο». Ο Player τότε απαρίθμησε τα πράγματα που κάποιος θα έπρεπε να κάνει, προκειμένου να πετύχει το δικό του

επίπεδο παιχνιδιού: «Θα πρέπει να σηκωθείς στις πέντε το πρωί, να πας έξω και να χτυπήσεις χίλιες μπάλες του γκολφ, να περπατήσεις μέχρι τη λέσχη για να βάλεις έναν επίδεσμο στο χέρι σου που έχει αρχίσει να ματώνει και μετά να πας να χτυπήσεις άλλες χίλιες μπάλες του γκολφ. Αυτό χρειάζεται για να χτυπήσεις μια μπάλα του γκολφ όπως εγώ» (White, 1999).

Φέρνει αποτελέσματα

Ένας ηγέτης καθιερώνει ένα ιστορικό αποτελεσμάτων και κάνει τα σωστά πράγματα. Είναι σημαντικό να κάνει τα πράγματα να συμβούν και να ολοκληρώνει αυτό που αναμένεται από αυτόν να κάνει. Εντούτοις, κανείς δεν θα πρέπει να υπόσχεται παραπάνω πράγματα και στο τέλος να κάνει λιγότερα ή να βρίσκει δικαιολογίες για τη μη τήρηση (Kolzow, 2014).

Το να έχει τη δυνατότητα να φέρει αποτελέσματα είναι το σημάδι ενός ικανού ηγέτη. Αν οι ακόλουθοι αμφιβάλλουν για την ικανότητα του ηγέτη να φέρει αποτέλεσμα, είναι λιγότερο πιθανό να συνεχίσουν να τον ακολουθούν. Πρέπει να πιστέψουν ότι ο ηγέτης είναι ικανός και αποτελεσματικός και ξέρει τι κάνει, αν πρόκειται να τον/την ακολουθήσουν. Η ύπαρξη ενός ιστορικού είναι ο πιο σίγουρος τρόπος για να θεωρηθεί ικανός (Kouzes – Posner, 1987).

Το είδος ικανότητας που οι ακόλουθοι αναζητούν φαίνεται να ποικίλει με τη θέση του ηγέτη και την κατάσταση του οργανισμού. Για παράδειγμα, όσο πιο υψηλή η βαθμίδα του ηγέτη τόσο περισσότερα άτομα απαιτούν να δουν αποδεδειγμένες δεξιότητες σε τέτοιες ικανότητες, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων (Kouzes – Posner, 1987).

Καθιστά σαφείς τις προσδοκίες

Στενά συνδεδεμένη με την ικανότητα του να φέρνει αποτελέσματα είναι και η ικανοποίηση των προσδοκιών. Ωστόσο, προτού κάποιος μπορέσει ικανοποιητικά να καλύψει τις προσδοκίες, θα πρέπει πρώτα να ξέρει ποιες είναι αυτές. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στις σχέσεις είναι η έλλειψη κατανόησης των προσδοκιών. Οι ασαφείς ή οι διφορούμενες προσδοκίες σχετικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα υπονομεύουν την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη. Χρειάζεται να συζητηθούν και να επικυρωθούν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα σε όλες τις σχέσεις και συγκεκριμένα στις επαγγελματικές ρυθμίσεις. Αν είναι απαραίτητο και πιθανό, μπορεί να γίνει

επαναδιαπραγματέυσή τους. Δεν θα πρέπει ποτέ να υποθεθεί ότι οι προσδοκίες είναι σαφείς στους άλλους ή μοιράζονται από τους άλλους. Η έννοια του «*ψάξε πρώτα να καταλάβεις, έπειτα να γίνεις κατανοητός*» είναι μια από τις «7 Συνήθειες των Εξαιρετικά Αποτελεσματικών Ανθρώπων» (Covey, 1998).

Κάποιες φορές είναι καλό να υπενθυμίζεται ότι τα άτομα που δουλεύουν μαζί με κάποιον δεν διαβάζουν τη σκέψη. Μπορεί να μην έχουν ακριβή επίγνωση των προσδοκιών του από εκείνους. Με όσο μεγαλύτερη σαφήνεια διατυπώσει και επιδείξει τις προσδοκίες του τόσο πιο ικανοποιημένος θα είναι, όταν πρόκειται για την επίδοσή τους και τις επαγγελματικές σχέσεις μαζί τους (Kolzow, 2014).

Μια σαφής διατύπωση των προσδοκιών από τους υπαλλήλους μπορεί να φαίνεται ως αχρειάστη δήλωση του προφανούς για πολλούς ανθρώπους. Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθεί κατά νου ότι δεν πρέπει να θεωρείται πως οι υπόλοιποι κατανοούν τι αναμένεται από αυτούς. Η αφαίρεση κάθε αμφιβολίας ή εικασίας δημιουργεί διαύγεια και βελτιώνει την εργασιακή σχέση παρακάτω διατυπώνονται τρεις ερωτήσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε μια βελτιωμένη κατανόηση των προσδοκιών της διοίκησης από τους υπαλλήλους (Baldoni, 2009).

1. Γνωρίζουν οι άνθρωποι τι αναμένεται από εκείνους; Πολύ συχνά θεωρείται πως οι άνθρωποι γνωρίζουν τι υποτίθεται ότι κάνουν εντός του οργανισμού. Μπορεί να γνωρίζουν τις εργασίες τους αλλά συχνά τους λείπει η γνώση σχετικά με το πώς αυτό που κάνουν βοηθά ολόκληρο τον οργανισμό. Για παράδειγμα, αν ένας υπάλληλος εργάζεται στο τμήμα μάρκετινγκ, χρειάζεται να γνωρίζει πόσο ζωτικής σημασίας είναι η δουλειά του/της στην επιτυχημένη επίδοση του οργανισμού. Πρέπει να αναφέρεται στους υπαλλήλους και στη συνέχεια να υπενθυμίζεται η σημασία της δουλειάς τους. (Kolzow, 2014)

2. Γνωρίζουν οι υπάλληλοι τι μπορούν να περιμένουν από τον διευθυντή τους; Είναι σημαντικό για τους υπαλλήλους να γνωρίζουν ότι κάποιος, ως διευθυντής τους, είναι διαθέσιμος για εκείνους. Ο καθορισμός της έννοιας «διαθέσιμος» μπορεί να ποικίλει από υπάλληλο σε υπάλληλο. Σε ότι αφορά τις νέες προσλήψεις μπορεί να είναι περισσότερο δάσκαλος παρά αφεντικό, ενώ στους έμπειρους υπαλλήλους μπορεί να παίξει τον ρόλο του καθοδηγητή. Αντίστοιχα, στην ομάδα θα είναι ο προμηθευτής των πόρων, καθώς επίσης και ο πρωταθλητής τους.

3. Γνωρίζουν οι υπάλληλοι τι αναμένει ο ένας από τον άλλον; Ενώ οι διευθυντές χρειάζεται να αναγκάσουν ορισμένους υπαλλήλους να κάνουν αυτό που τους ζητείται, οι υπάλληλοι επίσης υποχρεούνται να κάνουν τη δουλειά τους, για να συντονιστούν μεταξύ τους. Αν μια αυτοδιοικούμενη ομάδα κάνει τις δικές της εργασίες ή ένας

διευθυντής κάνει τις εργασίες, αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν ποιος κάνει τι. Επομένως, η δουλειά μπορεί να ολοκληρωθεί εγκαίρως και υπευθύνως (Kolzow, 2014).

Σίγουρα, οι προσδοκίες δεν μπορούν να γίνουν καλύτερα κατανοητές χωρίς συζήτηση ανάμεσα στη διοίκηση και τους υπαλλήλους. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει πώς αυτή η συζήτηση μπορεί να προχωρήσει κάτω από διαφορετικά σενάρια.

Σε αυτήν την περίπτωση:	Κάλυψη αυτού στη συζήτηση:
Ο οργανισμός ανακοίνωσε μια αλλαγή στην κατεύθυνση ή χρειάζεται να ευθυγραμμίσει τις προσπάθειές του για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.	Συζήτηση των ευθυνών που έχουν αλλάξει, κάθε πρόσθετη αρμοδιότητα και οποιαδήποτε μετατόπιση στις προτεραιότητες.
Ένας νέος κύκλος ροής εργασιών έχει ξεκινήσει.	Συζήτηση όλων των ευθυνών ενός ατόμου με εστίαση σε εκείνες που είναι επαυξημένες προτεραιότητας
Το άτομο είναι καινούριο στον οργανισμό, την ομάδα, τη θέση ή την φύση της εργασίας.	Συζήτηση όλων των αρμοδιοτήτων του ατόμου εστιάζοντας σε εκείνες που είναι υψηλής προτεραιότητας και πώς αυτές προσαρμόζονται στους στόχους του οργανισμού. Μετακίνηση πέρα από τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες και εισαγωγή στη σφαίρα των ξεκάθαρων και συγκεκριμένων προσδοκιών. Αυτές περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: Πώς συγκεκριμένα καθορίζει κάποιος την επιτυχία; Πώς μετρά την επιτυχία; Ποιες ενέργειες πρέπει να πραγματοποιηθούν για να θεωρεί τον εαυτό του επιτυχημένο; Ποια είναι τα αποτελέσματα που χρειάζονται; Ποια χρονοδιαγράμματα είναι συνδεδεμένα με αυτά τα ζητήματα;
Το άτομο ζητά να ξεκαθαριστούν οι προτεραιότητες και / ή οι στόχοι και τα αποτελέσματα.	Εστίαση στις υψηλής προτεραιότητας ευθύνες, στόχους και μετρήσιμα αποτελέσματα.
Το άτομο υπερβαίνει τις προσδοκίες και χρειάζεται νέες προκλήσεις.	Ανασκόπηση νέων αρμοδιοτήτων και συζήτηση οποιασδήποτε αλλαγής στις προτεραιότητες.

Εικόνα 6: Προσδοκίες Συζήτησης (Kolzow, 2014)

Ένα σημαντικό τμήμα των οργανωσιακών προσδοκιών θα πρέπει σχετίζεται με το τι οι πελάτες και οι μέτοχοι θέλουν να παραλάβουν από τον οργανισμό. Φυσικά, ο μόνος τρόπος για να μάθει κανείς ποιες είναι αυτές οι προσδοκίες είναι να ρωτήσει. Ωστόσο, αυτή η «ερώτηση» θα πρέπει να ειπωθεί προσεκτικά και συστηματικά, έτσι ώστε η ανατροφοδότηση να δείξει ξεκάθαρα ποιες είναι οι προσδοκίες τους.

Όταν η ανώτατη διοίκηση δεν είναι σαφής με τους ανθρώπους σχετικά με το τι χρειάζεται ο οργανισμός και τι αναμένεται, το στάδιο αυτό ορίζεται για τις αναντιστοιχίες προσδοκιών. Αυτό οδηγεί σε χαμένο χρόνο και πόρους, γιατί στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η δουλειά χρειάζεται να επαναληφθεί ή σημαντικά πράγματα δεν πληρούνται. Επειδή η λίστα των προσδοκιών θα μπορούσε να είναι σχεδόν άπειρη, δεν υπάρχει αναφορά εδώ. Αυτά θα πρέπει να αναπτυχθούν από την οργανωσιακή ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση, τη ροή της δουλειάς και / ή το προσωπικό (Kolzow, 2014).

Ασκή λογοδοσία

Η λογοδοσία υποδηλώνει ρίσκο και επιβράβευση. Ένας ηγέτης κερδίζει βραβεία για την επιτυχία και αποδέχεται τις ποινές για την αποτυχία. Όταν ένας ηγέτης παίρνει την ευθύνη για τα αποτελέσματα και δείχνει ανησυχία για την ικανοποίηση των προσδοκιών, αυτός/ή διατηρείται σε υψηλή εκτίμηση από τους ακόλουθους. Ένας ισχυρός αυτο-ηγέτης παίρνει την ευθύνη για τη δική του/ της επιτυχία και δεν κατηγορεί άλλους ούτε δεν δείχνει με το δάχτυλο, όταν τα πράγματα πηγαίνουν στραβά. Η επιτυχημένη λογοδοσία περιστρέφεται γύρω από μετρήσιμα αποτελέσματα που είναι υψηλής ποιότητας, έγκαιρα και αποδοτικά ως προς το κόστος. Επιπρόσθετα, οι ηγέτες θέτουν και εξηγούν μέσω παραδειγμάτων τα υψηλά ηθικά πρότυπα και διατηρούν τους εαυτούς τους και τους άλλους υπεύθυνους για τη συμπεριφορά τους (Kolzow, 2014).

Το επίπεδο της λογοδοσίας στο οποίο τα άτομα βρίσκονται θα πρέπει να ποικίλει βάσει του επιπέδου ηγεσίας τους μέσα στον οργανισμό. Όσο πιο υψηλό το επίπεδο ηγεσίας τόσο πιο μεγάλη θα πρέπει να είναι η ευθύνη για τα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό η ανώτατη ηγεσία να καθιερώσει συχνές διαδικασίες αναθεώρησης και εποπτείας κατά το σχέδιο του οργανισμού. Θα πρέπει επίσης να καταστεί σαφές τι θα πρέπει να μετράται σχετικά με την επίδοση και πώς αυτές οι μετρήσεις θα διεξαχθούν. Αυτές οι μετρήσεις έχουν μικρή σημασία, ωστόσο, η διοίκηση δεν παρέχει συχνές ανατροφοδοτήσεις, για να διασφαλίζει ότι ικανοποιούνται οι προσδοκίες και να αναγνωρίζει την απόδοση που επιτυγχάνει τους στόχους του οργανισμού.

Εξασκεί καλή κρίση

Παρόλο που η καλή κρίση είναι δύσκολο να μετρηθεί, είναι εξαιρετικά σημαντική για έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Η ικανότητα χρήσης καλής κρίσης καθορίζει

την ποιότητα της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Η καλή κρίση συνίσταται στη λήψη αποφάσεων, κατόπιν καλής ενημέρωσης και σύνεσης. Αυτές οδηγούν σε σωστές προτεραιότητες και επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, περιλαμβάνει ανάλυση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων συνεπειών των πράξεων που θα γίνουν στη συνέχεια βασίζοντας τις αποφάσεις και πράξεις σε αυτή την κατανόηση (Kolzow, 2014).

Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει την πράξη επιλογής ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις, ενώ η κρίση αφορά την εξαγωγή ενός συμπεράσματος ή τη διαμόρφωση μιας γνώμης όπου υπάρχουν πολλές πιθανές λύσεις. Με άλλα λόγια, η κρίση είναι ένα υποσύνολο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Οι άνθρωποι συχνά αναρωτιούνται αν μπορεί ή όχι να διδαχθεί η κρίση, σκεπτόμενοι πως είναι ένα δώρο το οποίο είτε έχει κάποιος ή δεν το έχει. Αρκετοί μπορεί να πουν πως πρέπει να αναπτύσσεται μέσα από τις δύσκολες εμπειρίες της ζωής. Αναμφίβολα, το ταλέντο και η εμπειρία μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική επαγγελματική κρίση αλλά η διοικητική έρευνα έχει αποδείξει πως η απόκτηση σημαντικών δεξιοτήτων μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα κάποιου στις κρίσεις του (Kolzow, 2014).

Όντας κάποιος ικανός να παράξει κρίση τον βοηθάει να αντισταθεί και να παρασυρθεί με μια ποιότητα (όπως το να είναι ικανός να πάρει γρήγορες αποφάσεις) ή ένα κριτήριο επιτυχίας (όπως προσέγκυση μιας καλής προοπτικής). Η καλή κρίση μπορεί να οδηγήσει σε πορείες δράσεις που δεν σχετίζονται απλά με το να «ακολουθεί το πλήθος» ή «να κάνει ό,τι κάνουν όλοι οι άλλοι». Χρειάζεται επίσης κρίση για να γνωρίζει πότε να προσεγγίσει τις δυνάμεις του προσεκτικά και να κάμψει όλα τα εμπόδια. Σίγουρα, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες πραγματοποιούν ένα υψηλό ποσοστό επιτυχημένων κρίσεων σε στιγμές που αυτό έχει τη μέγιστη αξία. Πιο απλά, αυτές οι κρίσεις καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού τους (Kolzow, 2014).

Δυστυχώς, η καλή κρίση συχνά απουσιάζει από τους διευθυντές και τους αποκαλούμενους ηγέτες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένας ισχυρός εγωισμός μπορεί πολύ άσχημα να αποπροσανατολίσει την ηγετική κρίση. Αυτό είναι ιδιαίτερος καταστροφικό, όταν περιλαμβάνει αποφάσεις που επηρεάζουν ανθρώπους δυσμενώς. Η έρευνα παρέχει πειστικά αποδεικτικά στοιχεία πως ακόμα και οι πιο έξυπνοι και έμπειροι άνθρωποι μπορούν να υποπέσουν σε προβλέψιμες παγίδες κρίσεων και προκαταλήψεις. Μια από τις πιο συνηθισμένες παγίδες κρίσεων είναι η τάση να θέλει κάποιος αμέσως να επιλύσει κάποιο πρόβλημα προβαίνοντας σε μια

γρήγορη κρίση. Αυτό συνήθως οδηγεί στην αποδοχή της πρώτης πρακτικής εναλλακτικής που παρουσιάζεται η οποία είναι πιθανό να έχει ως έκβαση κάτι λιγότερο από το επιθυμητό αποτέλεσμα (Kolzow, 2014).

Ένα άλλο πρόβλημα που εμφανίζεται συνήθως και αφορά την οργανωσιακή κρίση είναι πως η ανώτατη διοίκηση έχει την τάση να προσλαμβάνει υπαλλήλους που είναι πιθανό να κάνουν τις ίδιες κρίσεις που θα έκαναν και εκείνοι. Αυτό εν μέρει δικαιολογεί γιατί η διοίκηση συχνά προσλαμβάνει άτομα σαν τους εαυτούς τους. Προφανώς, αυτό αποκλείει διαφορετικά και καινοτόμα στοιχεία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων οδηγώντας σε μια κρίση. (Kolzow, 2014)

Όλοι οι ηγέτες, ανεξαρτήτως από το επίπεδο που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό στο οποίο εργάζονται, είναι δεσμευμένοι να προβαίνουν σε κρίσεις. Η διαφορά μεταξύ κρίσης και λήψης αποφάσεων είναι ότι η λήψη μιας απόφασης συνήθως συμβαίνει τη στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση. Η κρίση είναι μια διαδικασία που ξεδιπλώνεται με την πάροδο του χρόνου και τυπικά περιλαμβάνει τρεις σημαντικές περιοχές:

- Τις πολιτικές του προσωπικού και τη στελέχωση
- Τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και των δραστηριοτήτων του
- Τις κρίσεις που χρειάζονται επίλυση οι οποίες συνήθως υπόκεινται στην πίεση του χρόνου (DeRose C. – Tichy M. N., 2008).

Σύμφωνα με τους ειδικούς της ηγεσίας, Noel Tichy και Warren Bennis, οι κρίσεις σε σχέση με τους ανθρώπους είναι οι πιο σημαντικές που οι ηγέτες πρέπει να κάνουν. Αυτός είναι και ο λόγος που τα μέλη του οργανισμού έχουν μεγάλο αντίκτυπο σε κάθε τι που κάνει. Αυτό περιλαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο φέρει την ευθύνη να επιλέξει ποιοι θα πρέπει να προσληφθούν, για να ηγηθούν του οργανισμού. Είναι σαφές ότι από τη στιγμή που οι σωστοί άνθρωποι είναι στην ομάδα, είναι πιθανό να οριστεί η κατάλληλη στρατηγική και να αντιμετωπιστούν τυχόν κρίσεις (Kolzow, 2014).

Οι κρίσεις σχετικά με τους ανθρώπους είναι ιδιαίτερα δύσκολες λόγω της πολυπλοκότητας των ανθρώπινων σχέσεων. Η προσωπικότητα και τα συναισθηματικά θέματα μπορούν σημαντικά να αλλάξουν αυτό που μπορεί να φαίνεται πως είναι μια ορθή κρίση για την πρόσληψη ή συμμετοχή ανθρώπων στον οργανισμό. Ένα εξαιρετικά επιδέξιο άτομο μπορεί να έχει μια αρνητική στάση που να εμποδίζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και ούτω καθεξής.

Όλες οι προκλήσεις που περιβάλλουν τη χρήση τέτοιων δεξιοτήτων, όπως η επίλυση των συγκρούσεων, η διαπραγμάτευση, η κατασκευή της ομάδας και η επικοινωνία, παίζουν σημαντικό ρόλο στην κρίση των μελών του οργανισμού και στην ικανότητά τους να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του (Kolzow, 2014).

Οι επιτυχημένες κρίσεις, γενικά, εξαρτώνται από το πόσο καλά ο ηγέτης διοικεί ολόκληρη τη διαδικασία και όχι απλά τη στιγμή εκείνη, όταν λαμβάνεται η απόφαση (DeRose C. – Tichy M. N., 2008). Πράγματι, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι βιαστικές κρίσεις οδηγούν συχνά σε αρνητικές συνέπειες. Ένας ηγέτης, ως εκ τούτου, πρέπει να περάσει αρχικά από τη διαδικασία αναγνώρισης της ανάγκης για κρίση, αποσαφηνίζοντας το ζήτημα, συγκεντρώνοντας τους απαραίτητους πόρους και διασφαλίζοντας την εγκυρότητα των πηγών πληροφοριών και συμβουλών. Στη συνέχεια οφείλει να σταθμίσει ή να αξιολογήσει όλες τις επιλογές, προκειμένου να προβεί σε μια καλή κρίση. Εν κατακλείδι, η ηγεσία πρέπει να λάβει αυτήν την κρίση τη σωστή στιγμή και να ακολουθήσει η εφαρμογή της, ώστε να διασφαλιστεί ότι το αποτέλεσμα θα είναι όσο το δυνατόν καλύτερο γίνεται.

Η προετοιμασία για τη διεξαγωγή της κρίσης ξεκινάει με την ταπεινότητα η οποία έχει αρκετά σημαντικά στοιχεία. Αρχικά, η ταπεινότητα χρειάζεται αναγνώριση και αποδοχή της πραγματικότητας ότι ένας άνθρωπος δεν γνωρίζει τα πάντα. Είναι εύκολο για κάποιον να υποπέσει στην παγίδα ότι τα άτομα ως μονάδες είναι πιο σημαντικά από τους οργανισμούς ή τα ινστιτούτα με τα οποία συνεργάζονται. Η επιτυχημένη ηγετική προετοιμασία, επίσης, περιλαμβάνει την αναγνώριση της ανάγκης εξυπηρέτησης των άλλων αντί της πίεσης να κάνουν αυτό που θέλει ο ηγέτης από εκείνους (Kolzow, 2014).

Αυτό το ζήτημα της ταπεινότητας και της αυτογνωσίας είναι σημαντικό. Ένας από τους βασικούς παράγοντες της λήψης αποφάσεων και της άσκησης καλής κριτικής είναι και οι ατομικές αξίες κάποιου, δηλαδή το σύνολο των βαθιά ριζωμένων πεποιθήσεων σχετικά με το τι είναι καλό, σωστό και κατάλληλο. Αυτές οι αξίες είναι βαθιά χαραγμένες και παραμένουν σταθερές με την πάροδο του χρόνου, καθοδηγώντας τον καθένα ξεχωριστά στις καθημερινές του πράξεις τόσο τις προσωπικές όσο και τις επαγγελματικές. Συνεπώς, είναι σημαντικό να είναι ένας ηγέτης πλήρως ενημερωμένος για τις αξίες κάποιου, καθώς έχουν αντίκτυπο στην κρίση. Ένας αποτελεσματικός και αξιόπιστος ηγέτης είναι αυτός/ή που θα έχει την ικανότητα με επιτυχία να ισορροπήσει τα ατομικά του/της ενδιαφέροντα με τα οργανωσιακά βασιζόμενος σε αυτές τις αξίες. Παραδείγματος χάρη, κάποιος/α που είναι αρκετά προσηλωμένος/η στη δική του/της ατζέντα μπορεί να κινδυνεύει να

αποξενωθεί από τους συνεργάτες τους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την εκπλήρωση των οργανωσιακών σκοπών (Kolzow, 2014).

Η επόμενη σημαντική πτυχή αναφορικά με την κρίση ακολουθεί την «προσαρμογή στάσης» και περιλαμβάνει περισσότερο σαφή κατανόηση της κατάστασης που απαιτεί μια απόφαση. Αυτό σημαίνει πως ένας ηγέτης θα πρέπει αφενός να είναι ενήμερος για την ανάγκη αλλαγής και αφετέρου να συλλέξει τις απαραίτητες σχετικές πληροφορίες, ώστε να προβεί αρχικά σε μια σωστή κρίση και έπειτα να ξεκαθαρίσει την κατάσταση ή το θέμα. Αυτό θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι σαφές και συναρπαστικό για το προσωπικό και τους μετόχους του οργανισμού (DeRose C. – Tichy M. N., 2008). Είναι σημαντικό να αποφευχθεί το παλιό αστείο, «*Το μυαλό μου είναι πλήρες, μη με μπερδεύεις με τα γεγονότα*». Η αποτελεσματική κρίση μπορεί να προκαταλάβει, αν οι άνθρωποι λειτουργούν βάσει των φυσικών τους τάσεων και χρησιμοποιούν μόνο αυτές τις πληροφορίες που υποστηρίζουν και συμφωνούν με την προτίμησή τους. Για αυτόν τον λόγο είναι συχνά χρήσιμη η λήψη και η απόκτηση καλών συμβουλών από επιτυχημένους και σεβαστούς ηγέτες, παρά να ακολουθήσει κάποιος μια δύσκολη διαδικασία από δοκιμές και λάθη (Kolzow, 2014).

Ένα παράδειγμα της συλλογής πληροφοριών σε σχέση με ένα ζήτημα του προσωπικού, ίσως να ήταν σημαντική η ταυτοποίηση των σημαντικών θέσεων στον οργανισμό κάποιου, εστίαση στην πλήρωσή τους και ακρόαση των επιθυμιών, προσδοκιών και αναγκών των ανθρώπων που είναι σε αυτές τις σημαντικές θέσεις. Θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί η τοποθέτηση των σωστών ατόμων στα κατάλληλα σημεία και να επιβεβαιωθεί ότι έχουν τους κατάλληλους πόρους και εκπαίδευση, καθώς και ότι χρειάζεται να ακούγονται και να αφήνονται να κάνουν τη δουλειά τους. Σίγουρα, χρειάζονται οι «σωστοί» άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό, για να εφαρμόσουν μια καλή στρατηγική και να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων κατά τη διάρκεια αυτών των κρίσεων που είναι πιθανό να προκύψουν.

Η τρίτη σημαντική πτυχή της κρίσης είναι η λήψη μιας απόφασης και η ικανότητα να εξηγηθεί με σαφήνεια. Αυτή η διαδικασία μπορεί να διευκολυνθεί μέσω της χρήσης των ερωτήσεων «γιατί» που ξεκαθαρίζουν τι πραγματικά χρειάζεται να αντιμετωπιστεί σε μια συγκεκριμένη κρίση (Kolzow, 2014).

Ένα άλλο μέρος της φάσης της προετοιμασίας για την κρίση περιλαμβάνει τη δέσμευση των σωστών ανθρώπων. Είναι απαραίτητος ο καθορισμός του ποιος έχει να συνεισφέρει σε τι και η ανάμειξή τους στη σωστή στιγμή. Εκείνοι που δεν μπορούν να συνεισφέρουν σε κάτι, δεν θα πρέπει να αποτελούν κομμάτι της διαδικασίας. Το

σημαντικό είναι να συμπεριληφθούν όχι μόνο άνθρωποι που μπορούν να βοηθήσουν στη λήψη και εκτέλεση μιας έξυπνης απόφασης, αλλά και άτομα που μπορούν να αποτρέψουν μια ενδεχόμενη αποτυχία.

Από τη στιγμή που αυτή η κρίση έχει ληφθεί, είναι σημαντική η κινητοποίηση των πόρων, η χρηματοδότηση, το προσωπικό, οι πληροφορίες και η τεχνολογία προκειμένου να υλοποιηθεί. Άλλωστε, είναι πολλές οι καλές αποφάσεις και κρίσεις που αποτυγχάνουν να είναι σωστά ή αποτελεσματικά εκτελεσμένες. Αυτό συνιστά τόσο σπατάλη της ηγεσίας όσο και των πόρων (Kolzow, 2014).

Είναι επίσης σημαντική η σωστή ανταπόκριση σε μια απόφαση ή κρίση που αποδεικνύεται ότι είναι λάθος. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει θέληση να αναγνωριστούν τα λάθη που έγιναν στην διάρκεια της κρίσης, όπως αναθέσεις εργασίας προσωπικού και η γρήγορη επανόρθωσή τους. Μετά από αρκετό χρόνο και σκέψη για τη λήψη μιας σημαντικής απόφασης, είναι κατανοητό να υπάρχει δισταγμός όσο αφορά την στιγμιαία αναίρεση όλης αυτής της δουλειάς. Είναι συχνά πιο εύκολο να ληφθεί μια κακή απόφαση από το να υπάρξει ξανά η ταλαιπωρία της επανάληψης. Ωστόσο, οποιαδήποτε κρίση λαμβάνεται που είναι σημαντική για τον οργανισμό, θα πρέπει να υπόκειται σε διαρκείς τροποποιήσεις. Φυσικά, αυτό προϋποθέτει ότι ο ηγέτης που πραγματοποίησε την κρίση είναι ανοιχτός στην ανατροφοδότηση και δεσμεύεται να συνεχίσει με την παραλαβή των κατάλληλων πόρων.

Ένα τελευταίο στοιχείο καλής κρίσης που συχνά παραβλέπεται είναι ο προβληματισμός. Ο προβληματισμός ξεκινά, όταν κάποιος σκέφτεται τι αναφέρει η κρίση που πραγματοποίησε για το άτομό του. Αυτό μπορεί να διευκολυνθεί με τη διατήρηση ενός ημερολογίου και την απόκλιση του χρόνου του κάθε τρεις μήνες περίπου, προκειμένου κάποιος να ελέγξει τις βασικές αποφάσεις που έλαβε κατά τον προηγούμενο χρόνο (Ryan, 2010). Η ενθάρρυνση των ηγετών να προβληματιστούν, επίσης συχνά προϋποθέτει να υπάρχει ενημέρωση για τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους αλληλοεπιδρούν, κάτι που είναι πολύ χρήσιμο ως ανατροφοδότηση αν διαβαστεί σωστά. (Kolzow, 2014)

Στο τέλος, είναι η κρίση του ηγέτη που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού. Σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο, είναι το σύνολο των κρίσεων ενός ηγέτη που θα αποτελέσουν τη βάση την οποία θα άλλοι θα χρησιμοποιήσουν, ώστε να αξιολογήσουν την καριέρα του/της, καθώς επίσης και τα επιτεύγματα της ζωής του/της (Tichy M. N. – Bennis G. W., 2007).

2.5 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται να αποκτήσει ένα εντυπωσιακό φάσμα βασικών ικανοτήτων. Οι ικανότητες που παρουσιάστηκαν σε αυτό το κεφάλαιο θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχημένης ηγεσίας αλλά σίγουρα δεν εξαντλούν τη λίστα. Επιπρόσθετα, καμία ικανότητα μόνη της δεν είναι επαρκής για έναν αποτελεσματικό ηγέτη, αφού θα ήταν χρήσιμο να μάθει πως να χρησιμοποιεί μια ποικιλία αυτών των ικανοτήτων ευέλικτα και κατάλληλα (Kolzow, 2014).

Αυτή η κατάσταση είναι πιθανό να υπαγορεύσει σε μεγάλο βαθμό ποια ικανότητα χρειάζεται. Αναντίρρητα, κάποιες ικανότητες εμφανίζουν μεγαλύτερη σημασία από άλλες, ιδιαιτέρως στα ανώτερα επίπεδα ηγεσίας. Για τα υψηλόβαθμα στελέχη, για παράδειγμα, η τεχνική εξειδίκευση έχει αρκετά ήσσονα σημασία από την τέχνη της επιρροής, από τη στιγμή που μπορεί κάποιος να προσλάβει άτομα με εξαιρετικές τεχνικές δεξιότητες αλλά στη συνέχεια να πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα που να ενθαρρύνει τα κίνητρα, την καθοδήγηση και την έμπνευση. Για το λόγο αυτό, καθίσταται πολύ σημαντικό για έναν ηγέτη να κατανοήσει τι χρειάζονται και επιθυμούν οι υπάλληλοι, καθώς επίσης και τι τους δίνει κίνητρο. Κανένας δεν μπορεί να εξελιχθεί σε έναν αποτελεσματικό ηγέτη, χωρίς να κατανοήσει τον τρόπο για να αλληλοεπιδράσει με τους «ακόλουθους» του/της.

Σαφέστατα, η τελειοποίηση ενός ευρέος φάσματος ικανοτήτων δεν είναι κάτι που θα ολοκληρωθεί γρήγορα. Επομένως, εκείνοι που αναζητούν τρόπους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει, αρχικά, να ξεκινήσουν προσδιορίζοντας τη μια ή τις δυο ικανότητες που θεωρούν πως είναι οι πιο σημαντικές για αυτούς δεδομένων των ιδιαίτερων περιστάσεων. Στη συνέχεια είναι ανάγκη να δουλέψουν πάνω σε αυτές τις δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να γίνουν περισσότερο ικανοί μέσω της μάθησης και της εξάσκησης. Εν ευθέτω χρόνω, περισσότερες ικανότητες μπορούν να προστεθούν στο «χαρτοφυλάκιο» της ηγεσίας (Kolzow, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Μοντέλο Προσωπικότητων

Ενδιαφέρον για τους μελετητές, καθόλη τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, παρουσίασε η προσέγγιση ως χαρακτηριστικού που ήταν μια από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες μελέτης της ηγεσίας. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας μελετήθηκαν, για να καθορισθεί το χαρακτηριστικό που έκανε συγκεκριμένους ανθρώπους ικανούς ηγέτες. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν ονομάστηκαν θεωρίες «ικανού ανθρώπου», επειδή επικεντρώθηκαν στην ταυτοποίηση των έμφυτων ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών που κατέχουν μεγάλοι κοινωνικοί, πολιτικοί και στρατιωτικοί ηγέτες (Μεγάλη Αικατερίνη, Μοχάτμα Γκάντι, Ίντιρα Γκάντι, Αβραάμ Λίνκολν, Ιωάννα της Λωρραίνης, Ναπολέον Βοναπάρτης). Εθεωρείτο πως υπήρχαν άνθρωποι που είχαν γεννηθεί με αυτά τα χαρακτηριστικά και πως μόνο οι «σπουδαίοι» άνθρωποι τα κατείχαν. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η έρευνα επικεντρώθηκε στον προσδιορισμό των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών τα οποία σαφώς διαφοροποιούσαν τους ηγέτες από τους ακόλουθους (Jago, 1982).

Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, η προσέγγιση των χαρακτηριστικών αμφισβητήθηκε από την έρευνα η οποία προέβαλε αντιρρήσεις ως προς την καθολικότητα των ηγετικών χαρακτηριστικών. Σε μια σημαντική κριτική, ο Stogdill (1948) πρότεινε ότι κανένα σταθερό σύνολο χαρακτηριστικών δεν διαφοροποιεί τους ηγέτες από τους μη ηγέτες σε μια ποικιλία περιπτώσεων. Ένα άτομο με ηγετικά χαρακτηριστικά που ήταν ηγέτης σε μια περίπτωση μπορεί να μην είναι ηγέτης σε μια άλλη. Αντί να αποτελέσει ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό που διαθέτουν τα άτομα, η ηγεσία επαναπροσδιορίστηκε ως σχέση μεταξύ των ανθρώπων σε μια κοινωνική κατάσταση. Οι προσωπικοί παράγοντες που σχετίζονταν με την ηγεσία εξακολούθησαν να είναι σημαντικοί αλλά οι ερευνητές υποστήριξαν ότι αυτοί οι παράγοντες έπρεπε να θεωρηθούν ως σχετικοί με τις απαιτήσεις της κατάστασης (Northouse, 2015).

Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών έχει δημιουργήσει μεγάλο ενδιαφέρον μεταξύ των ερευνητών για την εξήγηση του τρόπου που τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την ηγεσία (Bryman, 1992). Για παράδειγμα, μια ανάλυση του μεγαλύτερου μέρους της προηγούμενης έρευνας των χαρακτηριστικών από τους Lord, DeVader και Alliger (1986) διαπίστωσε πως τα χαρακτηριστικά συνδέονταν έντονα με τις αντιλήψεις των ατόμων για την ηγεσία. Ομοίως, οι Kirkpatrick και Locke (1991)

έφτασαν στο σημείο να ισχυριστούν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι στην πραγματικότητα διαφορετικοί τύποι ανθρώπων σε πολλά βασικά σημεία.

Η προσέγγιση ως χαρακτηριστικό έχει κερδίσει νέο ενδιαφέρον μέσω της τρέχουσας έμφασης που δίνεται από πολλούς ερευνητές στην οραματιστική και χαρισματική ηγεσία (Bass, 1990). Η χαρισματική ηγεσία ήρθε στο προσκήνιο του κοινού ενδιαφέροντος με την εκλογή του πρώτου Αφροαμερικανού προέδρου των Ηνωμένων Πολιτειών το 2008, Μπάρακ Ομπάμα, ο οποίος θεωρήθηκε από πολλούς χαρισματικός, μεταξύ πολλών άλλων χαρακτηριστικών. Σε μια μελέτη προσδιορισμού του χαρακτηριστικού που διακρίνει τους χαρισματικούς ηγέτες από άλλους, οι Jung και Sosik (2006) ανακάλυψαν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες κατέχουν με συνέπεια χαρακτηριστικά αυτοπαρακολούθησης, εμπλοκής στη διαχείριση εντυπώσεων, κίνητρο για την απόκτηση κοινωνικής δύναμης και κίνητρο για την επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης. Εν ολίγοις, η προσέγγιση των χαρακτηριστικών είναι ζωντανή και ωφέλιμη (Northouse, 2015). Ξεκίνησε δίνοντας έμφαση στον προσδιορισμό των ιδιοτήτων των σπουδαίων προσώπων, μετατοπισμένων, ώστε να συμπεριλάβει τον αντίκτυπο των καταστάσεων στην ηγεσία, και προς το παρόν, έχει μετατοπιστεί προς τα πίσω για τον επαναπροσδιορισμό του κρίσιμου ρόλου των χαρακτηριστικών στην αποτελεσματική ηγεσία.

Μολονότι η έρευνα για τα χαρακτηριστικά κάλυψε ολόκληρο τον 20^ο αιώνα, μια καλή επισκόπηση αυτής της προσέγγισης βρέθηκε σε δύο έρευνες που ολοκληρώθηκαν από τον Stogdill (1948, 1974). Στην πρώτη του έρευνα ο Stogdill ανέλυσε και συνέθεσε περισσότερες από 124 μελέτες χαρακτηριστικών που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ των ετών 1904 και 1947. Στη δεύτερη μελέτη του, ανέλυσε άλλες 163 μελέτες που ολοκληρώθηκαν μεταξύ 1948 και 1970. Μετά από μια προσεκτικότερη ματιά σε κάθε μια από αυτές τις κριτικές δημιουργείται μια σαφέστερη εικόνα για τον τρόπο που τα ατομικά χαρακτηριστικά συμβάλλουν στη διαδικασία της ηγεσίας (Northouse, 2015).

Η πρώτη έρευνα του Stogdill (1948) εντόπισε ένα σύνολο σημαντικών ηγετικών χαρακτηριστικών τα οποία σχετίζονται με τον τρόπο που τα άτομα έγιναν ηγέτες στις διάφορες ομάδες. Τα αποτελέσματά του κατέδειξαν ότι το μέσο άτομο σε ηγετικό ρόλο είναι διαφορετικό από ένα μέσο μέλος της ομάδας με βάση τα οκτώ ακόλουθα χαρακτηριστικά: νοημοσύνη, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και κοινωνικότητα (Stogdill, 1948).

Τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας που διεξήγαγε ο Stogdill επίσης έδειξαν πως ένα άτομο δεν γίνεται ηγέτης μόνο και μόνο επειδή έχει ορισμένα χαρακτηριστικά.

Αντιθέτως, τα χαρακτηριστικά των ηγετών πρέπει να σχετίζονται με καταστάσεις στις οποίες λειτουργεί ο ηγέτης. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι ηγέτες σε μια περίπτωση μπορεί να μην είναι ηγέτες υποχρεωτικά σε κάποια άλλη περίπτωση. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ηγεσία δεν ήταν μια παθητική κατάσταση αλλά αποτέλεσμα εργασιακής σχέσης μεταξύ ηγέτη και άλλων μελών της ομάδας. Αυτή η έρευνα σηματοδότησε το ξεκίνημα μιας νέας προσέγγισης στην έρευνα ηγεσίας που επικεντρώθηκε σε ηγετικές συμπεριφορές και καταστάσεις (Stogdill, 1948).

Η δεύτερη έρευνα του Stogdill, που δημοσιεύτηκε το 1974, ανέλυσε 163 νέες μελέτες και συνέκρινε τα αποτελέσματα αυτών των μελετών με τα αποτελέσματα που είχε αναφέρει στην πρώτη του έρευνα. Η δεύτερη έρευνα ήταν πιο ισορροπημένη στην περιγραφή του ρόλου των χαρακτηριστικών και της ηγεσίας. Ενώ η πρώτη έρευνα θεωρούσε πως η ηγεσία καθορίζεται κυρίως από παράγοντες βάσει των καταστάσεων και όχι από χαρακτηριστικά, η δεύτερη έρευνα υποστήριξε με περισσότερη μετριοπάθεια πως τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και οι παράγοντες βάσει των καταστάσεων ήταν καθοριστικοί παράγοντες της ηγεσίας. Επί της ουσίας, η δεύτερη έρευνα επικύρωσε την αρχική ιδέα ότι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη αποτελούν πράγματι μέρος της ηγεσίας (Stogdill, 1974).

Παρόμοια με την πρώτη έρευνα, η δεύτερη έρευνα του Stogdill εντόπισε επίσης χαρακτηριστικά τα οποία συσχετίστηκαν θετικά με την ηγεσία. Ο κατάλογος περιλαμβάνει τα ακόλουθα 10 χαρακτηριστικά:

1. Προσπάθεια για υπευθυνότητα και ολοκλήρωση εργασιών
2. Σθένος και επιμονή στην επιδίωξη των στόχων
3. Ανάλυση κινδύνων και πρωτοτυπία στην επίλυση προβλημάτων
4. Προσπάθεια για άσκηση πρωτοβουλίας σε κοινωνικές καταστάσεις
5. Αυτοπεποίθηση και αίσθηση της προσωπικής ταυτότητας
6. Θέληση αποδοχής των συνεπειών της απόφασης και δράση
7. Ετοιμότητα για απορρόφηση του διαπροσωπικού άγχους
8. Προθυμία ανοχής απογοήτευσης και καθυστέρησης
9. Ικανότητα επιρροής της συμπεριφοράς άλλων ανθρώπων
10. Δυνατότητα δόμησης συστημάτων κοινωνικής αλληλεπίδρασης για εύκολη πρόσβαση στον στόχο (Stogdill, 1974).

Ο Mann (1959) διεξήγαγε μια παρόμοια μελέτη που εξέτασε περισσότερα από 1.400 αποτελέσματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά και την ηγεσία σε μικρές ομάδες, αλλά έδωσε μικρότερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες οι σχετικοί με την κατάσταση επηρέασαν την ηγεσία. Παρά τα προσωρινά του συμπεράσματα, ο Mann πρότεινε ότι ορισμένα χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη διάκριση των ηγετών από τους μη ηγέτες. Τα συμπεράσματά του αναγνώρισαν τους ηγέτες ως ισχυρούς στα ακόλουθα έξι χαρακτηριστικά: νοημοσύνη, αρρενωπότητα/δυναμικότητα, προσαρμογή, κυριαρχία, εξωστρέφεια και συντηρητισμός (Northouse, 2015).

Ο Lord (1986) και άλλοι επανεκτίμησαν τα ευρήματα του Mann (1959) χρησιμοποιώντας μια πιο εξελιγμένη διαδικασία που ονομάζεται μετα – ανάλυση. Ο Lord και άλλοι ερευνητές ανακάλυψαν και βρήκαν ότι η νοημοσύνη, η αρρενωπότητα/δυναμικότητα και η κυριαρχία σχετίζονταν σημαντικά με τον τρόπο που τα άτομα αντιλαμβάνονταν τους ηγέτες. Από τα ευρήματά τους, οι συγγραφείς υποστήριξαν έντονα ότι τα χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, για να γίνουν διακρίσεις με συνέπεια την περίπτωση ανάμεσα σε ηγέτες και μη ηγέτες. Και οι δύο αυτές μελέτες διεξήχθησαν σε περιόδους της αμερικανικής ιστορίας όπου η ανδρική ηγεσία επικρατούσε στις περισσότερες πτυχές της επιχείρησης και της κοινωνίας.

Ακόμη μια άλλη κριτική υποστηρίζει τη σημασία των ηγετικών χαρακτηριστικών. Συγκεκριμένα, οι Kirkpatrick και Locke υποστήριξαν ότι «είναι ξεκάθαρα σαφές ότι οι ηγέτες δεν είναι όπως οι άλλοι άνθρωποι» (Kirkpatrick – Locke, 1991). Από μια ποιοτική σύνθεση προηγούμενης έρευνας, οι Kirkpatrick και Locke υποστήριξαν ότι οι ηγέτες διαφέρουν από τους μη ηγέτες στα έξι ακόλουθα χαρακτηριστικά: κίνηση, κίνητρο, ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση, γνωστική ικανότητα και γνώση εργασιών. Με βάση την άποψη αυτών των συγγραφέων, τα άτομα μπορούν είτε να γεννηθούν με αυτά τα χαρακτηριστικά ή να τα μάθουν ή να υπάρξει ένας συνδυασμός και των δύο καταστάσεων. Είναι αυτά τα έξι χαρακτηριστικά που αποτελούν τα «σωστά πράγματα» για τους ηγέτες. Ο Kirkpatrick και ο Locke υποστήριξαν ακόμη ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά κάνουν ορισμένους ανθρώπους διαφορετικούς από άλλους και αυτή η διαφορά θα πρέπει να αναγνωρίζεται ως ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας ηγεσίας (Northouse, 2015).

Στη δεκαετία του 1990, οι ερευνητές ξεκίνησαν να ερευνούν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που σχετίζονται με την «κοινωνική νοημοσύνη» και χαρακτηρίζουν τις δυνατότητες κατανόησης κάποιου και τα συναισθήματα των υπολοίπων, τις

συμπεριφορές, τις σκέψεις, ώστε να ενεργούν κατάλληλα (Marlowe, 1986). Ο Zaccaro (2002) προσδιόρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως κατοχή ικανοτήτων, όπως κοινωνική συνειδητοποίηση, κοινωνικό πνεύμα/οξύμεια, αυτοπαρακολούθηση και ικανότητα επιλογής και εφαρμογής της καλύτερης επιλογής δεδομένων των συνεπειών μιας κατάστασης και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Ορισμένες εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι αυτές οι ικανότητες αποτελούν χαρακτηριστικό κλειδί για αποτελεσματικούς ηγέτες. Οι Zaccaro, Kemp και Bader (2004) συμπεριέλαβαν τέτοιες κοινωνικές ικανότητες στις κατηγορίες των ηγετικών χαρακτηριστικών που περιγράφονται ως σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας (Northouse, 2015).

Τι μπορεί λοιπόν να ειπωθεί για την έρευνα των χαρακτηριστικών; Τι έχει να παρουσιάσει ένας αιώνας ερευνών σχετικά με την προσέγγιση των χαρακτηριστικών που δόθηκε το οποίο μπορεί να είναι χρήσιμο; Η απάντηση είναι μια εκτενής λίστα χαρακτηριστικών που τα άτομα θα μπορούσαν να ελπίζουν να κατέχουν ή επιθυμούν να καλλιεργήσουν, αν θέλουν να γίνουν αντιληπτοί από τους άλλους ως ηγέτες. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που είναι κεντρικά σε αυτή τη λίστα περιλαμβάνουν την ευφυΐα, την αυτοπεποίθηση, την αποφασιστικότητα, την ακεραιότητα και την κοινωνικότητα τα οποία είναι συγκεντρωμένα στην Εικόνα 7.

Νοημοσύνη	Ακεραιότητα
Αυτοπεποίθηση	Κοινωνικότητα
Αποφασιστικότητα	

Εικόνα 7: Τα Σπουδαιότερα Ηγετικά Χαρακτηριστικά (Northouse, 2015)

Νοημοσύνη

Η νοημοσύνη ή η νοητική ικανότητα συσχετίζεται θετικά με την ηγεσία. Βασισμένοι στις αναλύσεις που προέκυψαν από πρόσφατες μελετες αναφορικά με τη νοημοσύνη και διάφορους δείκτες της ηγεσίας, ο Zaccaro και άλλοι ερευνητές (2004) βρήκαν υποστήριξη όσο αφορά το εύρημα ότι οι ηγέτες τείνουν να έχουν υψηλότερη νοημοσύνη από τους μη ηγέτες. Η κατοχή ισχυρής λεκτικής ικανότητας, αντίληψης και συλλογισμού φαίνεται να κάνει κάποιον καλύτερο ηγέτη. Αν και είναι καλό να είναι λαμπερός, η έρευνα επίσης δείχνει ότι η πνευματική ικανότητα ενός ηγέτη δεν θα πρέπει να διαφέρει πάρα πολύ από αυτή των υφιστάμενων του. Εάν το IQ του ηγέτη είναι πολύ διαφορετικό από αυτό των ακολούθων του, μπορεί να έχει αντιπαραγωγικό αντίκτυπο στην ηγεσία. Οι ηγέτες με υψηλότερες ικανότητες μπορεί να εμφανίζουν δυσκολία στην επικοινωνία με τους ακόλουθους, επειδή θα είναι απασχολημένοι ή γιατί

οι ιδέες τους θα είναι πολύ προχωρημένες για τους ακόλουθούς τους, για να τις αποδεχθούν (Northouse, 2015).

Ένα παράδειγμα ηγέτη του οποίου η νοημοσύνη υπήρξε βασικό χαρακτηριστικό ήταν ο Steve Jobs, ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της Apple που πέθανε το 2011. Ο Jobs είπε κάποτε: «Έχω αυτό το πραγματικά απίστευτο προϊόν μέσα μου και πρέπει να το εξάγω». Αυτά τα οραματιστικά προϊόντα, πρώτα οι υπολογιστές Apple II και Macintosh και στη συνέχεια το iMac, το iPod, το iPhone και το iPad έχουν φέρει την επανάσταση στους προσωπικούς υπολογιστές και στη βιομηχανία ηλεκτρονικών συσκευών αλλάζοντας τον τρόπο που παίζουν, εργάζονται και επικοινωνούν οι άνθρωποι.

Γενικά, η νοημοσύνη αναγνωρίζεται ως ένα χαρακτηριστικό το οποίο διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στην απόκτηση από τον ηγέτη σύνθετων δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και κοινωνικών δεξιοτήτων κρίσης. Η νοημοσύνη περιγράφεται πως έχει ένα θετικό αντίκτυπο στην ικανότητα ενός ατόμου για μια αποτελεσματική ηγεσία (Northouse, 2015).

Αυτοπεποίθηση

Η αυτοπεποίθηση είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό που βοηθάει κάποιον να είναι ηγέτης. Αυτοπεποίθηση είναι η ικανότητα να είναι κάποιος σίγουρος για τις ικανότητες και δεξιότητές του. Περιλαμβάνει ένα αίσθημα αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης και την πεποίθηση ότι μπορεί κάποιος να κάνει τη διαφορά. Η ηγεσία περιλαμβάνει την επιρροή άλλων και η αυτοπεποίθηση επιτρέπει στον ηγέτη να αισθάνεται σίγουρος ότι οι προσπάθειές του/της να επηρεάσει τους άλλους είναι κατάλληλες και σωστές.

Και πάλι, ο Steve Jobs αποτελεί ένα καλό παράδειγμα ενός ηγέτη με αυτοπεποίθηση. Όταν ο Jobs περιέγραψε τις συσκευές που ήθελε να δημιουργήσει, πολλοί άνθρωποι είπαν ότι αυτό δεν ήταν εφικτό. Εντούτοις, ο Jobs ποτέ δεν αμφέβαλε ότι τα προϊόντα του θα άλλαζαν τον κόσμο και, παρά την αντίσταση, έκανε τα πράγματα κατά τον τρόπο που θεωρούσε καλύτερο. «Ο Jobs ήταν ένας από αυτούς τους διευθύνοντες συμβούλους που διοικούσε την εταιρεία κατά τον τρόπο που ήθελε. Θεωρούσε ότι ήξερε περισσότερα για αυτήν από οποιονδήποτε άλλο και πιθανότατα αυτό ίσχυε» είπε ένας συνάδελφός του (Northouse, 2015).

Αποφασιστικότητα

Πολλοί ηγέτες επιδεικνύουν επίσης αποφασιστικότητα. Ο όρος αποφασιστικότητα υποδηλώνει την επιθυμία να ολοκληρωθεί μια εργασία και περιλαμβάνει χαρακτηριστικά, όπως πρωτοβουλία, επιμονή, κυριαρχία και κίνητρο. Οι άνθρωποι με αποφασιστικότητα είναι διατεθειμένοι να διεκδικήσουν οι ίδιοι, είναι προληπτικοί και έχουν την ικανότητα να επιμένουν έναντι των δυσκολιών. Το να είναι αποφασιστικός κάποιος περιλαμβάνει την επίδειξη κυριαρχίας κατά καιρούς και σε περιπτώσεις που οι ακόλουθοι χρειάζονται καθοδήγηση.

Ο Δρ. Paul Farmer έχει δείξει αποφασιστικότητα στις προσπάθειές του να εξασφαλίσει υγειονομική περίθαλψη και την εξάλειψη της φυματίωσης για τους φτωχούς της Αιθίης και άλλες χώρες του τρίτου κόσμου. Ξεκίνησε τις προσπάθειές του ως πρόσφατος απόφοιτος κολλεγίου, ταξιδεύοντας και δουλεύοντας στην Cange της Αιθίης. Ενώ βρισκόταν εκεί, έγινε δεκτός στην ιατρική σχολή του πανεπιστημίου Harvard. Γνωρίζοντας πως το έργο του στην Αιθίη ήταν ανεκτίμητο για την εκπαίδευσή του, κατάφερε να κάνει και τα δύο: πέρασαν μήνες τους οποίους ταξίδευε μεταξύ Αιθίης και Κέιμπριτζ, Μασαχουσέτης για σπουδές (Northouse, 2015). Η πρώτη του προσπάθεια στο Cange ήταν να ιδρύσει μια κλινική ενός δωματίου όπου φρόντιζε «όλους τους ερχόμενους» και εκπαίδευσε τοπικούς εργαζόμενους στον τομέα της υγείας. Ο Farmer διαπίστωσε πως υπήρξαν περισσότερα για την παροχή υγειονομικής περίθαλψης παρά για την απλή διανομή φαρμάκων: Εξασφάλισε δωρεές για την κατασκευή σχολείων, σπιτιών, κοινών εγκαταστάσεων αποχέτευσης και υπηρεσιών νερού στην περιοχή. Ηγήθηκε του εμβολιασμού όλων των παιδιών της περιοχής μειώνοντας δραστικά τον υποσιτισμό και την βρεφική θνησιμότητα. Για να συνεχίσει να εργάζεται στην Αιθίη, επέστρεψε στην Αμερική και ίδρυσε το Partners In Health, ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα που συγκεντρώνει χρήματα για την χρηματοδότηση αυτών των προσπαθειών. Από την ίδρυσή του, το PIH όχι μόνο κατάφερε να βελτιώσει την υγεία πολλών κοινοτήτων της Αιθίης αλλά τώρα έχει και έργα στην Αιθίη, το Λεσόθο, το Μαλάουι, το Περού, τη Ρωσία, τη Ρουάντα και τις Ηνωμένες Πολιτείες και στηρίζει άλλα έργα στο Μεξικό και τη Γουατεμάλα (Northouse, 2015).

Ακεραιότητα

Η ακεραιότητα αποτελεί άλλο ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας. Η ακεραιότητα είναι η ποιότητα της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας. Άτομα που τηρούν ένα ισχυρό σύνολο αρχών και αναλαμβάνουν την ευθύνη των ενεργειών τους επιδεικνύουν ακεραιότητα. Οι ηγέτες με ακεραιότητα εμπνέουν εμπιστοσύνη στους

άλλους, επειδή μπορούν να είναι έμπιστοι να κάνουν ό,τι λένε πως πρόκειται να κάνουν. Είναι πιστοί, αξιόπιστοι και όχι παραπλανητικοί. Ουσιαστικά η ακεραιότητα είναι εκείνη που κάνει έναν ηγέτη πιστευτό και άξιο εμπιστοσύνης (Northouse, 2015).

Στην κοινωνία μας, η ακεραιότητα έχει λάβει μεγάλη προσοχή τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα, ως αποτέλεσμα δύο καταστάσεων – τη θέση που έλαβε ο Πρόεδρος Τζόρτζ Μπους σχετικά με τα φερόμενα όπλα μαζικής καταστροφής του Ιράκ και οι διαδικασίες κατηγορίας κατά την προεδρία του Κλίντον – οι άνθρωποι απαιτούν μεγαλύτερη ειλικρίνεια από τους δημόσιους υπαλλήλους τους. Ομοίως, σκάνδαλα στον εταιρικό κόσμο (π.χ. η Enron και η WorldCom) οδήγησαν τους ανθρώπους να γίνουν δύσπιστοι σχετικά με τους ηγέτες που δεν είναι ιδιαίτερα ηθικοί. Στον εκπαιδευτικό χώρο, αναπτύσσονται νέα προγράμματα σπουδών K – 12 για να διδάξουν χαρακτήρα, αξίες και ηθική ηγεσία. (Για παράδειγμα δείτε το πρόγραμμα Character Counts! που αναπτύχθηκε από το Ινστιτούτο Ηθικής του Josephson στην Καλιφόρνια και το πρόγραμμα Pillars of Leadership που διδάχθηκε στο Ινστιτούτο για την Ηγεσία J.W. Fanning στη Γεωργία). Εν ολίγοις, η κοινωνία απαιτεί μεγαλύτερη ακεραιότητα χαρακτήρα στους ηγέτες της (Northouse, 2015).

Κοινωνικότητα

Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό που είναι σημαντικό για τους ηγέτες είναι η κοινωνικότητα. Η κοινωνικότητα είναι η ροπή του ηγέτη στην αναζήτηση ευχάριστων κοινωνικών σχέσεων. Οι ηγέτες που δείχνουν κοινωνικότητα είναι φιλικοί, κοινωνικά αισιόδοξοι, ευγενικοί, διακριτικοί και διπλωμάτες. Έχουν ευαισθησία ως προς τις ανάγκες των άλλων και δείχνουν ανησυχία για την ευημερία τους. Οι κοινωνικοί ηγέτες έχουν καλές διαπροσωπικές ικανότητες και δημιουργούν συνεργατικές σχέσεις με τους ακόλουθούς τους.

Ένα παράδειγμα ηγέτη με σπουδαίες δεξιότητες κοινωνικότητας είναι ο Michael Hughes, πρόεδρος πανεπιστημίου. Ο Hughes προτιμάει να περπατάει σε όλες τις συναντήσεις του, γιατί αυτό τον βγάζει έξω στην πανεπιστημιούπολη όπου χαιρετά φοιτητές, προσωπικό και καθηγητές. Παίρνει το μεσημεριανό του στην καφετέρια του κοιτώνα ή στο σωματείο των φοιτητών και συχνά θα ρωτήσει σε ένα τραπέζι με αγνώστους αν μπορεί να καθίσει μαζί τους. (Northouse, 2015) Οι φοιτητές τον χαρακτηρίζουν ως έναν πολύ προσιτό άνθρωπο, ενώ οι καθηγητές υποστηρίζουν ότι εφαρμόζει την πολιτική της ανοιχτής πόρτας. Επιπρόσθετα, αφιερώνει χρόνο, για να γράψει προσωπικές σημειώσεις σε καθηγητές, προσωπικό και φοιτητές στις οποίες τους συγχαίρει για τις επιτυχίες τους.

Αν και η συζήτηση για τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας επικεντρώθηκε σε πέντε βασικά χαρακτηριστικά (δηλαδή νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα, ακεραιότητα και κοινωνικότητα), αυτή η λίστα δεν είναι ολοκληρωμένη. Ενώ άλλα χαρακτηριστικά που αναφέρονται σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία, τα πέντε χαρακτηριστικά που έχουν εντοπιστεί συμβάλλουν ουσιαστικά στην ικανότητα κάποιου να είναι ηγέτης (Northouse, 2015).

Μέχρι πρόσφατα, οι περισσότερες κριτικές για τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας ήταν ποιοτικές. Επιπλέον, είχαν έλλειψη ενός κοινού οργανωτικού πλαισίου. Ωστόσο, η έρευνα που περιγράφεται στην ακόλουθη ενότητα παρέχει μια ποσοτική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας που εννοιολογικά πλαισιώνονται γύρω από το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας. Περιγράφει πώς τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με την ηγεσία (Northouse, 2015).

Γενικά μπορεί να ειπωθεί πως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ανταποκρίνονται στα μακροπρόθεσμα, συνεχιζόμενα στοιχεία των ατόμων (John et al., 2003). Η πλειοψηφία των ερευνητών στα τέλη του 20^{ου} αιώνα συμφώνησαν πως τα πεδία της προσωπικότητας μπορούν να συνοψιστούν σε πέντε διαφορετικές κατευθύνσεις και αυτές οι κατευθύνσεις έγιναν αργότερα γνωστές ως οι Πέντε Μεγάλοι Παράγοντες της προσωπικότητας. Το μοντέλο προσωπικότητας HEXACO, μια δομή έξι κατευθύνσεων, προσθέτει άλλο ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας στα ήδη υπάρχοντα πέντε χαρακτηριστικά του Μοντέλου των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων παρέχοντας μια βιώσιμη εναλλακτική στο πλαίσιο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων (Michael and Kiboen, 2007).

Πρόσφατα οι ερευνητές έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην επιχειρηματική οδό της οικονομίας και δόθηκε προσοχή στη σύγχρονη εταιρική κουλτούρα σε σχέση με την επιχειρηματικότητα και τη συνεισφοράς της στον εταιρικό τομέα. Έρευνα διεξάγεται για την ανάπτυξη μιας αντίληψης για τις πολλαπλές πτυχές και τους παράγοντες που εμπλέκονται στις επιχειρηματικές προθέσεις, τη διαδικασία και την επίδοση. Επιπλέον, η ανάπτυξη μιας κατανόησης των παραγόντων και διαδικασιών που περιλαμβάνονται στο σχηματισμό των επιχειρηματικών προθέσεων και της επιχειρηματικής επίδοσης της επιχείρησης θα αποδειχθεί χρήσιμη στην προώθηση μεγαλύτερης επιχειρηματικής επιτυχίας με λιγότερες δαπάνες οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (Hao et al., 2009).

Μια σημαντική ανάπτυξη του 20^{ου} αιώνα κάτω από την ομπρέλα της ψυχολογίας προσωπικότητας ήταν η εναρμόνιση αναφορικά με τη δομή των

χαρακτηριστικών προσωπικότητας, καθώς οι περισσότεροι από τους ερευνητές συναινούν ότι τα πεδία της προσωπικότητας μπορούν με επιτυχία να συγκεντρωθούν σε πέντε κατευθύνσεις και αυτές πήραν την ονομασία Πέντε Μεγάλοι Παράγοντες.

Αργότερα, σημαντικές αποδείξεις συντάχθηκαν υπέρ μιας επίδειξης υποκατάστασης των τομέων της δομής της προσωπικότητας. Αυτή η νέα δομή ονομάστηκε μοντέλο HEXACO χαρακτηριστικών προσωπικότητας το οποίο αποτελούνταν από έξι αντί για πέντε διαστάσεις και σχετιζόταν με την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Το μοντέλο HEXACO για τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας υποστηρίζει ότι η δομή της προσωπικότητας ενδέχεται να είναι πιο αποτελεσματικά κατηγοριοποιημένη σε έξι μεγάλες διαστάσεις αντί για τις πέντε (Rafi και συνεργάτες, 2013).

Ερευνητική Θεωρία και Μοντέλο: Η ομοφωνία σχετικά με τη δομή της προσωπικότητας και τα χαρακτηριστικά στο τέλος της δεκαετίας του 1990 θεωρήθηκε ως σημαντική ανάπτυξη και το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων των στοιχείων της προσωπικότητας παρείχε ένα πλαίσιο για την κατανόηση διαφορετικών διαστάσεων και του ρόλου τους σε διαφορετικούς τομείς. Οι Michael και Kiboen (2007) υποστήριξαν πως το μοντέλο HEXACO των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, μια δομή έξι διαστάσεων, σχηματίζει ένα βιώσιμο και περισσότερο προτιμητέο μοντέλο και εναλλακτική αναπαράσταση για την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Σύμφωνα με τους Michael και Kiboen (2007) το μοντέλο HEXACO αποτελείται από έξι διακριτές διαστάσεις προσωπικότητας συμπεριλαμβανομένων των Τιμιότητα – Ταπεινότητα (Honesty – Humility), Συναισθηματική Σταθερότητα (Emotional Stability), Εξωστρέφεια (Extraversion), Προσήνεια (Agreeableness), Ευσυνειδησία (Conscientiousness) και Δεκτικότητα στην Εμπειρία (Openness to Experience). Η πρώτη δομή, για παράδειγμα, η Τιμιότητα – Ταπεινότητα, προστίθεται από το ευρετήριο προσωπικότητας HEXACO στο μοντέλο των Πέντε Παραγόντων (Rafi και συνεργάτες, 2013).

3.2 Ανταγωνιστικά Μοντέλα Προσωπικότητας

Περίπου την εποχή που ο Κάρολος Δαρβίνος αναλογιζόταν τις απαρχές των ατομικών διαφορών, ο Φράνσις Γκάλτον, ο κατά το ήμισι ξάδερφός του, σκέφτηκε τη δομή τους. Η «λεξιλογική» προσέγγιση του Γκάλτον – μετρώντας τον αριθμό και τύπο λέξεων που χρησιμοποιήθηκαν για να εκφράσουν τον χαρακτήρα – έθεσε τα θεμέλια για τη σύγχρονη έρευνα της προσωπικότητας. Η έρευνα που χρησιμοποιεί τη λεξιλογική μέθοδο είναι βασισμένη στη λεξιλογική υπόθεση η οποία βασίζεται στις

τέσσερις παρακάτω υποθέσεις: 1) οι ατομικές διαφορές που είναι απαραίτητες στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις έχουν κωδικοποιηθεί στη γλώσσα, 2) όσο πιο σημαντική είναι μια ατομική διαφορά τόσο περισσότερες λέξεις έχουν μια ή περισσότερες γλώσσες για αυτή, 3) τα λεξικά μιας γλώσσας παρέχουν επαρκώς ένα αποθετήριο λέξεων που σχετίζεται με τις ατομικές διαφορές και 4) οι διαπολιτισμικές αναλυτικές μελέτες παραγόντων των λέξεων των λεξικών (πιο συχνά επίθετα) που αναφέρονται σε ατομικές διαφορές σε συμπεριφορές θα αποκαλύψουν τις πιο σημαντικές διαστάσεις της προσωπικότητας (Vries και συνεργάτες, 2016).

Η λεξιλογική μέθοδος οδήγησε στην ανάδυση των πέντε μεγάλων ή του μοντέλου των πέντε παραγόντων το οποίο περιλαμβάνει τις διαστάσεις: εξωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα/νευρωτισμός, προσήνεια, συνείδηση και διάνοια/δεκτικότητα στην εμπειρία. Μετά την ανάπτυξη των μεγάλων πέντε παραγόντων, το πεδίο έφθασε σε μια εικονική (αν και σύντομη) ομοφωνία σχετικά με τη δομή της προσωπικότητας – μια ομοφωνία που είχε ως αποτέλεσμα μια έκρηξη των πέντε μεγάλων ερευνών από τη δεκαετία του 1990 και έπειτα. Ωστόσο, οι πέντε μεγάλοι παράγοντες αμφισβητούνται από δύο τομείς της έρευνας. Από τη μια μεριά, οι ερευνητές έχουν υποστηρίξει πως οι μεγάλοι πέντε παράγοντες δεν είναι η αποκορύφωση της προσωπικότητας αλλά εκείνος ο παράγοντας που βρίσκεται ακόμα ψηλότερα, γνωστός και ως ο «Γενικός Παράγοντας Προσωπικότητας» (GFP) ή δυο υψηλότερης προτεραιότητας παράγοντες που υπογραμμίζουν τις διαστάσεις προσωπικότητας των πέντε μεγάλων παραγόντων. Το μοντέλο του γενικού παράγοντα προσωπικότητας (GFP) είχε έναν ιδιαίτερα ισχυρό αντίκτυπο στην κοινότητα της εξελικτικής ψυχολογίας με τους ερευνητές να υποστηρίζουν πως το εν λόγω μοντέλο αντανάκλα μεταβλητότητα στις ιστορικές στρατηγικές της ζωής, με τον έναν πόλο να ανταποκρίνεται με μια αργή (έχοντας επιλέξει το K) ιστορική στρατηγική ζωής, ενώ ο άλλος πόλος να ανταποκρίνεται με μια γρήγορη (έχοντας επιλέξει το r) ιστορική στρατηγική ζωής. Από την άλλη πλευρά, οι μελέτες που χρησιμοποίησαν τα ίδια ακριβώς λεξιλογικά δεδομένα τα οποία απέδωσαν τις πέντε μεγάλες διαστάσεις αποκάλυψαν έναν ακόμη έκτο παράγοντα προσωπικότητας, την τιμιότητα/ταπεινότητα, ενώ πρόσθετα είχαν ως αποτέλεσμα μια διαφορετική ερμηνεία των δύο μεγάλων κατευθύνσεων της θεωρίας των πέντε μεγάλων διαστάσεων, τη συναισθηματική σταθερότητα και τερπνότητα (Vries και συνεργάτες, 2016).

Οι διαφορετικές θέσεις που πήραν οι ψυχολόγοι της προσωπικότητας (π.χ. μια, δυο-, πέντε-, έξι- παράγοντες επίλυσης) έχουν συχνά μπερδέψει την ευρύτερη επιστημονική κοινότητα, οδηγώντας μερικούς – πιστούς στην προσωπική επικοινωνία σε πρώτο πρόσωπο – να απομακρυνθούν εντελώς από τη δημόσια συζήτηση της

δομής της προσωπικότητας. Η κατάλληλη κατανόηση και χρήση των κύριων κατευθύνσεων της προσωπικότητας είναι υπέρτατης σημασίας για την εξερεύνηση της εξελικτικής προέλευσης και κατανόησης της σύγχρονης συμπεριφοράς (Vries και συνεργάτες, 2016).

3.2.1 Το μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Συντελεστών

Σε αντίθεση με το Γενικό Συντελεστή Προσωπικότητας (GFP) και τους υποστηρικτές των δύο μεγάλων συντελεστών, οι μελετητές του μοντέλου των μεγάλων πέντε και Μοντέλου Πέντε Συντελεστών, διατηρούν την εξωστρέφεια, τη συναισθηματική σταθερότητα (ενάντια στο νευρωτισμό), την τερπνότητα, τη συνείδηση και την ανοιχτή στάση στην εμπειρία η οποία αποτελεί την «κορύφωση» της δομής προσωπικότητας. Δεδομένης της παραδειγματικής του θέσης, οι περισσότερες εξελικτικού τρόπου σκέψης σχολές υιοθέτησαν το πλαίσιο προσωπικότητας των μεγάλων πέντε παραγόντων και αρκετοί προσπάθησαν να εξηγήσουν τις διαστάσεις των μεγάλων πέντε χρησιμοποιώντας μια επιλογή εξισορρόπησης λογαριασμού. Για παράδειγμα, τόσο ο Nettle (2006) όσο και ο Penke με τους συνεργάτες του (2007) πρότειναν ότι όλες οι διαστάσεις από το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Συντελεστών μπορούν να ειδωθούν αναφορικά με τις αντισταθμίσεις. Δηλαδή, τόσο τα υψηλά όσο και τα χαμηλά επίπεδα των χαρακτηριστικών μπορούν να αποδώσουν οφέλη και να επιβάλλουν κόστη σε ένα άτομο. Σε μερικά περιβάλλοντα και σε κάποιες χρονικές στιγμές, τα οφέλη για τα υψηλά ή χαμηλά επίπεδα ενός χαρακτηριστικού μπορεί να υπερτερούν του επακόλουθου κόστους το οποίο μπορεί να είχε οδηγήσει σε διακυμάνσεις και φυσικές αποζημιώσεις για συγκεκριμένες καταστάσεις για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Για την παροχή δύο παραδειγμάτων, αναφορικά με τα οφέλη και τα κόστη των διαστάσεων των Μεγάλων Πέντε Συντελεστών, ο Nettle (2006) υπέθεσε ότι η εξωστρέφεια αποφέρει οφέλη μέσω του υψηλότερου δείκτη ζευγαρώματος, ένα ευρύτερο δίκτυο κοινωνικών συμμάχων και περιβαλλοντικής εξερεύνησης, καθώς επίσης και κόστη μέσω του υψηλότερου δείκτη φυσικών ρίσκων και οικογενειακής αστάθειας. Ο νευρωτισμός (ή χαμηλή συναισθηματική σταθερότητα) έχει υποτεθεί ότι αποφέρει οφέλη μέσω των υψηλότερων επιπέδων επαγρύπνησης και ανταγωνιστικότητας και κόστη μέσω των υψηλότερων επιπέδων σε άγχος και κατάθλιψη, με επακόλουθο αρνητικές διαπροσωπικές και υγειονομικές συνέπειες (Vries και συνεργάτες, 2016).

Εμπειρικά, το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Συντελεστών δεν υποφέρει από τα ίδια προβλήματα που μαστίζουν το Γενικό Συντελεστή Προσωπικότητας (GFP) ή το

μοντέλο των δύο συντελεστών. Δηλαδή, λεξιλογικές μελέτες, δείγματα που έρχονται από πολλαπλούς πληροφορητές, αξιολογικά ουδέτερα ερωτηματολόγια και ανάμεικτα μεταβλητά μοντέλα τακτικά αποκαλύπτουν την ύπαρξη τουλάχιστον πέντε ανεξάρτητων συντελεστών της προσωπικότητας. Θεωρητικά, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των Μεγάλων Πέντε Συντελεστών έχουν περιγραφεί με τους όρους «Ατομικοί Κανόνες Αντίδρασης» οι οποίοι αναφέρονται σε σχετικά σταθερά ενδεχόμενα ανάμεσα σε γονότυπους, περιβάλλοντα και φαινοτυπικά αποτελέσματα, αποδίδοντας ως τελικό προϊόν συνέπειες φυσικής κατάστασης περιβαλλοντικού ενδεχομένου. Μια προσέγγιση που θεωρεί πως οι συνέπειες φυσικής κατάστασης περιβαλλοντικών ενδεχομένων έχει αρκετά δυνατά στοιχεία. Έχει την ικανότητα να παράσχει μια επιλογή λογαριασμού εξισορρόπησης για διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, κάτι που δεν είχε υποστηριχθεί προηγουμένως. Επιπρόσθετα, αυτό το πλαίσιο μπορεί να δημιουργήσει προβλέψεις, βάσει της καταλληλότητας των αποδοχών που σχετίζονται με κάθε μια από τις διαστάσεις των Μεγάλων Πέντε Συντελεστών. Μερικές από αυτές τις ανταλλαγές έχουν λάβει εμπειρική υποστήριξη, όπως η θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εξωστρέφεια, από τη μια μεριά ο αριθμός των απογόνων και από την άλλη πλευρά της εμπλοκής σε τροχαία ατυχήματα. Ωστόσο, κάποια στοιχεία από το μοντέλο των ανταλλαγών είναι ασυνεπή με τη φύση των διαστάσεων στο μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Συντελεστών. Για παράδειγμα, ενώ ο Nettle υποστηρίζει πως ο νευρωτισμός σχετίζεται με υψηλότερη ανταγωνιστικότητα, η έρευνα στους μεγάλους πέντε δείχνει πως η ανταγωνιστικότητα είναι σχεδόν αποκλειστικά συσχετισμένη με την εξωστρέφεια και την τερπνότητα. Επιπλέον, σε αντίθεση με τις προτάσεις του Nettle, η εγκληματικότητα ή οι αντικοινωνικές τάσεις δεν έχουν συνδεθεί με την εξωστρέφεια. Πράγματι, οι περισσότερες έρευνες δείχνουν ότι η εξωστρέφεια και η εγκληματική συμπεριφορά ή η ψυχοπάθεια είναι ασυσχέτιστες (Vries και συνεργάτες, 2016).

Αυτό το τελευταίο εύρημα είναι κρίσιμης σημασίας. Παρόλο που τα χαρακτηριστικά τα οποία ευθυγραμμίζονται με την εγκληματικότητα, την ψυχοπάθεια, την κοινωνιοσεξουαλικότητα, την αυτοβελτίωση, το ναρκισσισμό, τον εγωισμό, τον μακιαβελισμό, τις αντικοινωνικές συμπεριφορές, τις εγκληματικές συμπεριφορές και τις τάσεις στο ψέμα και την εξαπάτηση έχουν συνέπειες φυσικής κατάστασης, δεν έχουν γίνει σωστά αντιληπτές από το μοντέλο των μεγάλων πέντε. Αυτοί οι τύποι χαρακτηριστικών είναι καλύτερα ευθυγραμμισμένοι με αποδείξεις από λεξιλογικές μελέτες που υποστηρίζουν την ύπαρξη έξι – αντί για πέντε – ανεξάρτητων συντελεστών προσωπικότητας. Αυτή η έλλειψη οδήγησε στην ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου προσωπικότητας: το έξι διαστάσεων μοντέλο HEXACO.

3.2.2 Το μοντέλο προσωπικότητας HEXACO

Όπως οι υποστηρικτές των μεγάλων πέντε παραγόντων, οι ερευνητές του μοντέλου HEXACO προτείνουν πως οι παράγοντες υψηλής βαρύτητας, όπως ο Γενικός Συντελεστής Προσωπικότητας ή οι δυο μεγάλοι παράγοντες, δεν βρίσκονται στην κορυφή της δομής προσωπικότητας. Σε αντίθεση με τους υποστηρικτές των πέντε μεγάλων παραγόντων, οι ερευνητές του HEXACO υποστηρίζουν πως μια δομή έξι, παρά πέντε παραγόντων, περιγράφει καλύτερα τις παραλλαγές της προσωπικότητας. Η στήριξη για την έξι διαστάσεων προοπτική της προσωπικότητας βασίζεται στα ίδια λεξιλογικά δεδομένα που έχουν αποκαλύψει τους μεγάλους πέντε παράγοντες. Οι λεξιλογικές μελέτες χρησιμοποιώντας τα αγγλικά, τα τούρκικα, τα πολωνικά, τα ελληνικά, τα φιλιππινέζικα και τα κροατικά υποστηρίζουν πως ο μεγαλύτερος διαπολιτισμικά αντιγράψιμος συντελεστής χώρου της προσωπικότητας μπορεί καλύτερα να περιγραφεί σε έξι αντί για πέντε διαστάσεις. Αυτό το ίδιο σύνολο των έξι διαστάσεων προσωπικότητας έχει ανεξάρτητα επαληθευτεί χρησιμοποιώντας αντίστοιχα επτά και έντεκα διαφορετικές γλώσσες (Vries και συνεργάτες, 2016).

Οι έξι διαστάσεις που περιγράφονται από το ακρωνύμιο HEXACO είναι κατά κάποιο τρόπο παρόμοιες και κατά έναν άλλο τρόπο διαφορετικές από τους πέντε μεγάλους συντελεστές προσωπικότητας. Οι διαστάσεις του μοντέλου HEXACO εξωστρέφεια (X), ευσυνειδησία (C) και δεκτικότητα στην εμπειρία (O), ανταποκρίνονται επαρκώς στην ομοιότητα με τις διαστάσεις των μεγάλων πέντε παραγόντων (FFM). Οι συσχετισμοί ανάμεσα σε HEXACO και πέντε μεγάλους συντελεστές για τους παράγοντες της εξωστρέφειας, της ευσυνειδησίας και της δεκτικότητας απέναντι στις εμπειρίες να κυμαίνονται μεταξύ 0,70 και 0,82, διορθώνοντας αυτούς τους συσχετισμούς για εξασθένηση δείχνει πως οι πρακτικές προεκτάσεις του HEXACO και του μοντέλου των μεγάλων πέντε παραγόντων αναφορικά με αυτές τις τρεις δομές είναι σχεδόν αδιαχώριστες.

Οι τρεις εναπομείνουσες διαστάσεις του μοντέλου HEXACO διαφέρουν σημαντικά από τους μεγάλους πέντε. Η έκτη διάσταση του HEXACO – τιμιότητα/ ταπεινότητα (H) – είναι η πιο σημαντική διάκριση ανάμεσα στα δύο μοντέλα. Η τιμιότητα/ ταπεινότητα καθορίζεται από χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη, την αποφυγή της απληστίας και τη σεμνότητα έναντι της δολιότητας, της πονηρίας, της απληστίας και της επιδεικτικότητας, χαρακτηριστικά που είναι ευρέως απόντα από το μοντέλο των μεγάλων πέντε παραγόντων (Vries και συνεργάτες, 2016).

Η προσήνεια (A) και η συναισθηματική σταθερότητα (E/S) εν μέρει, αλλά όχι ολοκληρωτικά, επικαλύπτουν την τερπνότητα και τη συναισθηματική σταθερότητα των πέντε παραγόντων. Αντίστοιχη με τη συναισθηματική σταθερότητα των πέντε παραγόντων και τον νευρωτισμό του μοντέλου των πέντε συντελεστών (FFM), η συναισθηματικότητα στο μοντέλο HEXACO περιέχει παραπομπές στο άγχος, στο φόβο και την εξάρτηση. Ωστόσο, η συναισθηματικότητα του HEXACO δεν περιέχει καθόλου το στοιχείο της «αντιπαλότητας» που χαρακτηρίζει τη χαμηλή συναισθηματική σταθερότητα του μοντέλου των πέντε μεγάλων παραγόντων/ υψηλό νευρωτισμό του Μοντέλου Πέντε Συντελεστών (FFM). Αντί αυτού, το περιεχόμενο που σχετίζεται με την αντιπαλότητα (π.χ. θυμός και ευερεθιστότητα) στο μοντέλο HEXACO σχετίζεται με χαμηλή τερπνότητα. Με τη σειρά του, το περιεχόμενο που σχετίζεται με τη «συναισθηματικότητα» το οποίο συνδέεται με την τερπνότητα των μεγάλων πέντε παραγόντων/ Μοντέλου Πέντε Συντελεστών (FFM), έχει άμεση σχέση με τη συναισθηματικότητα του HEXACO αντί αυτού. Συνεπώς, τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικότητας του HEXACO σχετίζονται με τα χαμηλά επίπεδα της συναισθηματικής σταθερότητας του Μοντέλου Πέντε Συντελεστών (π.χ. άγχος) και τα υψηλά επίπεδα τερπνότητας του Μοντέλου Πέντε Συντελεστών (π.χ. συναισθηματικότητα), ενώ τα υψηλά επίπεδα τερπνότητας του HEXACO σχετίζονται με τα υψηλά επίπεδα του Μοντέλου Πέντε Συντελεστών αναφορικά με την υψηλή τερπνότητα (π.χ. ευγένεια) και τα υψηλά επίπεδα του Μοντέλου Πέντε Συντελεστών της συναισθηματικής σταθερότητας (π.χ. υπομονή). Αυτές οι διαφορές έχουν επιπτώσεις τόσο στην προγνωστική εγκυρότητα του Μοντέλου Πέντε Συντελεστών έναντι του HEXACO όσο και στο θεωρητικό υπόβαθρο της εξέλιξης και των δύο μοντέλων προσωπικότητας (Vries και συνεργάτες, 2016).

Οι έξι τομείς του HEXACO είναι ουσιαστικά ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλον σε αναλύσεις συντελεστών το οποίο υπονομεύει περισσότερο τα επιχειρήματα για υψηλής προτεραιότητας συντελεστές (π.χ. του Γενικού Συντελεστή Προσωπικότητας (GFP) ή των Δύο Μεγάλων Συντελεστών). Οι έρευνες βοήθησαν στην αποκάλυψη των διαστάσεων της προσωπικότητας «πέρα από τους Πέντε Μεγάλους» και έχουν γενικά αποκαλύψει μια έκτη διάσταση παρόμοια με την τιμιότητα/ ταπεινότητα. Η τιμιότητα/ ταπεινότητα ανακαλύφθηκε, επίσης, για να προσφέρει σταδιακό κύρος στην κορυφή των πέντε μεγάλων σε έναν αριθμό συμπεριφορών και κατασκευών, όπως η συνεργασία, η πιθανότητα σεξουαλικής παρενόχλησης, η κοινωνικοσεξουαλικότητα, η ανήθικη ηγεσία, η παραβατικότητα και η εγκληματικότητα. Το πιο σημαντικό, σε άμεσες συγκρίσεις με το Μοντέλο Πέντε Συντελεστών, το μοντέλο HEXACO, μέσω της συμπερίληψης της τιμιότητας/ ταπεινότητας, είχε την ικανότητα να εξηγήσει την

μοναδικότητα της παραλλαγής μερικών αντικοινωνικών κριτηρίων, όπως η ψυχοπάθεια, ο μακιαβελισμός, ο ναρκισσισμός, ο εγωισμός, αλλά και προσκοινωνικά κριτήρια, όπως η συνεργασία, ακόμα και τότε που η προσωπικότητα του HEXACO αξιολογήθηκε μέσω της χρήσης αξιολογήσεων παρατηρητών. Συνολικά, όταν συγκρίθηκε με το Μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Συντελεστών, το HEXACO: 1) προσέφερε μια καλύτερη περιγραφή του μεγαλύτερου πακέτου των αντιγράψιμων συντελεστών οι οποίοι προέκυψαν σε συγκριτική διαπολιτισμική λεξιλογική έρευνα και 2) βρέθηκε να μπορεί καλύτερα να προβλέψει έναν αριθμό σημαντικών κριτηρίων, συμπεριλαμβανομένων της αντιπαραγωγικότητας, της παραβατικότητας, των καταφανών εγκληματικών συμπεριφορών, των συμπεριφορών σεξουαλικής εκμετάλλευσης και των προσκοινωνικών συμπεριφορών, όπως είναι η συνεργασία (Vries και συνεργάτες, 2016).

Έχοντας ειπωθεί αυτό, το μοντέλο HEXACO δεν έχει παγκοσμίως γίνει αποδεκτό από την κοινότητα προσωπικότητας. Οι επικρίσεις περιλαμβάνουν: 1) ότι στις λεξιλογικές μελέτες που βασίζονται στα επίθετα, η τιμιότητα/ ταπεινότητα είναι μια από τις μικρότερες διαστάσεις της προσωπικότητας και 2) μια ευρεία διάσταση τερπνότητας περιλαμβάνει την τιμιότητα/ ταπεινότητα. Τα πρώτα αντικείμενα κριτικής αναφέρουν τη σημασία παρά την ύπαρξη της τιμιότητας/ ταπεινότητας ως παράγοντα που δεν υπολογίζεται από τους πέντε μεγάλους και ως εκ τούτου δεν υποστηρίζει πως το HEXACO είναι μια ανακριβής αναπαράσταση της προσωπικότητας. Επιπρόσθετα, αυτή η κριτική στηρίζεται με άβολο τρόπο στα ευρήματα ότι ένας παράγοντας τιμιότητας/ ταπεινότητας μπορεί στην πραγματικότητα να είναι ο μεγαλύτερος παρά ο μικρότερος παράγοντας προσωπικότητας, όταν γίνεται χρήση ενός ακριβούς συνόλου λεξιλογικών όρων (Vries και συνεργάτες, 2016).

Πράγματι, ένας πλούτος ερευνών δείχνει ότι τα εργαλεία του HEXACO, εν μέρει λόγω της προσθήκης της τιμιότητας/ ταπεινότητας, υπολογίζουν πολύ περισσότερη διακύμανση στη δημιουργία μεταβλητών, από εργαλεία των Μεγάλων Πέντε Συντελεστών. Σε μια άμεση σύγκριση του Μοντέλου Πέντε Συντελεστών (FFM) και του μοντέλου HEXACO, οι αξιολογήσεις των παρατηρητών του HEXACO PI – R (Personality Inventory – Revised) έδειξαν στατιστικά σημαντικές και μεγάλες βελτιώσεις στη σχετική με το κριτήριο εγκυρότητα των μεταβλητών, όπως ο υλισμός, η σεξουαλική εύνοια για μια χάρη και ανήθικες επιχειρηματικές αποφάσεις, οι βελτιώσεις που είναι μεγάλες, εξαιτίας της προσθήκης της τιμιότητας/ ταπεινότητας στο μοντέλο HEXACO. Ακόμη, όταν προστέθηκε στο 5 Διαστάσεων Τεστ Προσωπικότητας (5DPT), μια μέτρηση που δείχνει ισχυρές συγκλίνοσες συσχετίσεις με τα εργαλεία του Μοντέλου Πέντε Συντελεστών αλλά συλλαμβάνει ψυχολογικές απόψεις της

προσωπικότητας, η τιμιότητα/ ταπεινότητα κατέταξε περισσότερο από το 50% της εξηγημένης διακύμανσης στην ψυχοπάθεια, τον εγωισμό, την ανηθικότητα και την προσποίηση, ένα γεγονός που είναι αξιοσημείωτο δεδομένου ότι το μοντέλο HEXACO συλλαμβάνει το «φυσιολογικό» παρά την ψυχοπαθολογική διακύμανση στην προσωπικότητα (Vries και συνεργάτες, 2016).

Η δεύτερη κριτική που υπογραμμίζει ότι η τερπνότητα περιλαμβάνει την τιμιότητα/ ταπεινότητα (και ως εκ τούτου το έξι διαστάσεων HEXACO είναι στην ουσία οι Μεγάλοι Πέντε Συντελεστές), έχει άμεση σχέση με το γεγονός ότι κάποια ερωτηματολόγια, όπως το NEO-PI-R ενσωματώνουν όψεις της τιμιότητας/ ταπεινότητας στη λειτουργικότητα της τερπνότητας. Ωστόσο, αναλύσεις παραγόντων δείχνουν ότι αυτές οι όψεις είναι στην πραγματικότητα ενδεικτικές ενός συντελεστή της τιμιότητας/ ταπεινότητας και οι συντελεστές τιμιότητας/ ταπεινότητας και τερπνότητας δείχνουν σαφή προφητική εγκυρότητα. Για παράδειγμα, η τερπνότητα σχετίζεται με μεγαλύτερη αποδοχή των άδικων επιλογών σε τελεσίγραφα παιχνίδια, ενώ η τιμιότητα/ ταπεινότητα το αντίθετο. Την ίδια στιγμή η τιμιότητα/ ταπεινότητα συνδέεται με περισσότερο γενναιόδωρες προτάσεις σε δικτατορικά παιχνίδια, ενώ η τερπνότητα από την άλλη πλευρά όχι. Καταληκτικά και με μεγαλύτερη σημασία, η λεξιλογικά βασισμένη τερπνότητα των Μεγάλων Πέντε Συντελεστών έχει μόνο μέτρια σε σχέση με την τιμιότητα/ ταπεινότητα. Εν ολίγοις, η παρούσα κατάσταση της βιβλιογραφίας για την προσωπικότητα προτείνει πως το μοντέλο HEXACO φαίνεται να περιγράφει περισσότερο βέλτιστα τη διακύμανση στην ανθρώπινη προσωπικότητα και φαίνεται να εξηγεί σημαντικά κριτήρια τα οποία είναι λιγότερο καλά κατανοητά από τα άλλα τρία μοντέλα προσωπικότητας (Vries και συνεργάτες, 2016).

Παρόλο που οι προηγούμενες αναφερθείσες θεωρητικές προοπτικές σχετίζονται με τον Γενικό Συντελεστή Προσωπικότητας (GFP), τους δύο μεγάλους παράγοντες και τους Πέντε Συντελεστές Προσωπικότητας (ιστορίες ζωής, εξελιγμένοι κυβερνητικοί μηχανισμοί και οι κανόνες αντίδρασης των ατόμων που περιγράφουν και εξηγούν την προέλευση της διακύμανσης προσωπικότητας) αδυνατούν να αντιμετωπίσουν μια κρίσιμη ερώτηση: ποιες περιστάσεις μπορεί να οδήγησαν στην εμφάνιση της μιας, των δυο, των πέντε ή των έξι διαστάσεων; Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό το θέμα, προτείνεται η δημιουργία ενός περιστασιακού λογαριασμού οικονομικών για έναν συγκεκριμένο τομέα ο οποίος θα επιτρέπει να εμφανιστούν περιβαλλοντικά ενδεχόμενα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Αναφορικά με το μοντέλο προσωπικότητας HEXACO, θα πραγματοποιηθεί μια πιο κοντινή ματιά σε κάθε μια από τις διαστάσεις του για τα επιμέρους οικονομικά

στοιχεία κάθε τομέα. Για να γίνει αυτό, παρέχονται παραδείγματα μελετών που προτείνουν την ενεργοποίηση μιας κατάστασης, την ενεργοποίηση χαρακτηριστικών και την ενεργοποίηση του αποτελέσματος και προσφέρονται μερικές προτάσεις που μπορεί να δώσουν επιπλέον καθοδήγηση στην έρευνα, την περιστασιακή οικονομία και τα αποτελέσματα της προσωπικότητας (Vries και συνεργάτες, 2016).

Τιμιότητα/ ταπεινότητα και καταστάσεις που επιδέχονται εκμετάλλευση

Μερικές καταστάσεις επιτρέπουν το προσωπικό κέρδος σε βάρος άλλων ή επιτρέπουν συμπεριφορές που είναι ευεργετικές σε άλλους. Παραδείγματα καταστάσεων που περιλαμβάνουν (πιθανή) εκμετάλλευση αφορούν διλήμματα δημοσίων αγαθών, βραχυπρόθεσμες συνεργατικές ευκαιρίες και καταστάσεις που παρέχουν «εύκολη» (π.χ. ανεπιθύμητη) πρόσβαση σε πόρους (π.χ. χρήματα, δύναμη, θέση). Η απόδειξη υποστηρίζει την ενεργοποίηση της κατάστασης εκμετάλλευσης συνδυαστικά με την τιμιότητα/ ταπεινότητα. Παραδείγματος χάρη, εκείνοι οι άνθρωποι χαμηλής τιμιότητας/ ταπεινότητας είναι πιο πιθανό να ενεργοποιήσουν καταστάσεις που επιτρέπουν την εκμετάλλευση. Πιο συγκεκριμένα, η τιμιότητα/ ταπεινότητα βρέθηκε να είναι αρνητικά συσχετισμένη με καταστάσεις που επιτρέπουν την εξαπάτηση των άλλων και ως εκ τούτου οι εγκληματίες είναι πιο πιθανό να έχουν σχέση με παραβατικές παρέες και να επιλέξουν να παντρευτούν εγκληματίες συντρόφους (Babiak – Neumann – Hare, 2010).

Η ενεργοποίηση του χαρακτηριστικού της τιμιότητας/ ταπεινότητας με τη σειρά της είναι πιο πιθανή σε καταστάσεις που επιτρέπουν την εκμετάλλευση. Παραδείγματος χάριν, τα άτομα που έχουν χαμηλή βαθμολογία στην τιμιότητα/ ταπεινότητα είναι πιο πιθανό να λάβουν εγωιστικές αποφάσεις σε υποθέσεις που αφορούν το κοινό καλό, όταν η τιμωρία δεν είναι πιθανό να επιβληθεί αλλά όχι στην περίπτωση που η τιμωρία είναι πιθανό να εφαρμοστεί. Όταν η ευκαιρία εμφανίζεται, οι ψυχοπαθείς, και γενικότερα, τα άτομα που βρίσκονται χαμηλά στην τιμιότητα/ ταπεινότητα είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν εκμεταλλευτικές σεξουαλικές στρατηγικές. Επιπλέον, τα άτομα με χαμηλό δείκτη τιμιότητας/ ταπεινότητας ενδέχεται να ασχοληθούν με την απόκτηση χρημάτων, ισχύος και θέσης καθώς επίσης και υλικών αγαθών που είναι πιο εύκολα να αποκτηθούν στους τομείς εργασίας με χαμηλή επιτήρηση.

Η έρευνα επίσης αντιτείνει πως η ενεργοποίηση του αποτελέσματος της τιμιότητας/ ταπεινότητας ποικίλει ανάλογα με τις περιπτώσεις. Για παράδειγμα, τα άτομα με χαμηλή τιμιότητα/ ταπεινότητα που είναι ισχυρά συνδεδεμένα με τη σκοτεινή

τριάδα των χαρακτηριστικών, δηλαδή την ψυχοπάθεια, τον μακιαβελισμό και τον ναρκισσισμό (Lee K. – Ashton M. C. 2014), μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επιτυχία σε μερικούς επαγγελματικούς τομείς, όπως η εταιρική χρηματοδότηση ή σε θέσεις ηγεσίας σε ανεπιτήρητα περιβάλλοντα με συμμορφωμένους και/ ή συνεργαζόμενους ακόλουθους. Από την άλλη μεριά, οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τα άτομα με χαμηλή τιμιότητα/ ταπεινότητα είναι πιο πιθανό να τιμωρηθούν σε πιο σταθερές ή επιτηρούμενες καταστάσεις. Αυτά τα δυνητικά αποτελέσματα μπορεί να εξηγούν τον λόγο η ψυχοπάθεια, συγκριτικά με την κοινότητα γενικά, είναι περισσότερο επικρατούσα όχι μόνο στη φυλακή, αλλά και στις αίθουσες συνεδριάσεων των ανώτατων στελεχών (Babiak – Neumann – Hare, 2010).

Με βάση τα παραπάνω, παρέχονται τρεις προτάσεις για τη τιμιότητα/ ταπεινότητα. Πιο συγκεκριμένα:

1. Τα άτομα με χαμηλά επίπεδα τιμιότητας/ ταπεινότητας είναι πιο πιθανό να αναζητούν καταστάσεις που προσφέρουν πρόσβαση σε περιστασιακές ερωτικές συναναστροφές, χρήματα και θέσεις ισχύος, όπως σε οίκους ανοχής (π.χ. μαστροποί), εγκληματικές γειτονιές (π.χ. συμμορίες των δρόμων), πολιτικά κινήματα (π.χ. γρήγορα αναπτυσσόμενα πολιτικά κόμματα) και υψηλά ευμετάβλητες επιχειρήσεις (π.χ. γρήγορα αναπτυσσόμενοι οικονομικοί και τεχνολογικοί οργανισμοί).
2. Τα άτομα με χαμηλή τιμιότητα/ ταπεινότητα πιθανότατα θα συμπεριφερθούν με χειριστικό, άδικο, ενισχυτικό για τον εαυτό τους τρόπο ή εκμεταλλευτικό σε τέτοιες καταστάσεις.
3. Η χαμηλή τιμιότητα/ ταπεινότητα προσφέρει πλεονεκτήματα, υλικά και ιεραρχικά ή κόστος, κάτι που εξαρτάται από τη δύναμη των αντισταθμιστικών περιστασιακών δυνάμεων. Τα άτομα με υψηλό δείκτη τιμιότητας/ ταπεινότητα από την άλλη είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν καταστάσεις που επιτρέπουν την εκμετάλλευση και είναι λιγότερο πιθανό να λειτουργήσουν κατά τέτοιο τρόπο σε αυτές τις καταστάσεις, συμπεριφορές που μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα κέρδη σε φήμη και συνεργασία (Vries και συνεργάτες, 2016).

Συναισθηματική σταθερότητα και καταστάσεις που επιτρέπουν ανασφάλεια

Μερικές καταστάσεις επιτρέπουν στα άτομα να αποφύγουν ή να αναζητήσουν υποστήριξη έναντι απειλών προς τους ίδιους ή / και τους συγγενείς τους, ενώ άλλες καταστάσεις τους επιτρέπουν ενεργά να προσεγγίσουν απειλές. Κοινός παρονομαστής αυτών των καταστάσεων είναι η αβεβαιότητα η οποία συχνά προκαλεί

συναισθήματα, όπως φόβος, άγχος, αμφιβολίες είτε γενικά είτε για τον ίδιο τον εαυτό του, ανικανότητα και αγωνία, επειδή μπορεί να θέσουν μια απειλή για το άτομο και / ή για τους άλλους που σχετίζονται.

Τα άτομα με υψηλότερη συναισθηματική σταθερότητα είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν καταστάσεις ως ανασφαλείς και να αποφύγουν την περιστασιακή ανασφάλεια (Sherman et al., 2015). Η ενεργοποίηση της κατάστασης ανασφάλειας είναι, συνεπώς, περισσότερο πιθανή για άτομα χαμηλής συναισθηματικής σταθερότητας. Δηλαδή, οι άνθρωποι με χαμηλή συναισθηματική σταθερότητα είναι περισσότερο πιθανό να αναζητήσουν ή δεν έχουν κάποιο πρόβλημα αναζητώντας συγκινητικές, ριψοκίνδυνες ή εντελώς επικίνδυνες καταστάσεις, όπως είναι η ελεύθερη αναρρίχηση, αγώνες αυτοκινήτων, μπάντζι τζάμπινγκ, μεγάλα κυνηγετικά παιχνίδια και η επίσκεψη σε επικίνδυνες γειτονιές ή χώρες. Με τη σειρά τους, οι καταστάσεις που απειλούν τον εαυτό κάποιου ή τους οικείους του (π.χ. συγγενείς) μπορεί να προκαλέσει την ενεργοποίηση του χαρακτηριστικού της συναισθηματικότητας. Οι φοβικές αποκρίσεις, όπως είναι ο φόβος για τα ζώα, τη σωματική βλάβη, το αίμα και τις ενέσεις καθώς και για τον περιορισμό, έχει βρεθεί πως σχετίζονται έντονα με τη συναισθηματική σταθερότητα του μοντέλου HEXACO (Ashton – Lee – Visser – Rozzobon, 2008). Επομένως, οι άνθρωποι με αυξημένη συναισθηματική σταθερότητα είναι περισσότερο πιθανό να ανταποκριθούν σε αυτού του είδους τις καταστάσεις με φόβο, άγχος και εξαρτημένες συμπεριφορές.

Η συναισθηματική σταθερότητα είναι το περισσότερο διαφοροποιημένο χαρακτηριστικό βάσει φύλου, με τις γυναίκες να βαθμολογούνται, σύμφωνα με μια τυπική απόκλιση, υψηλότερα από τους άνδρες (Lee – Ashton, 2004). Σε ότι αφορά τις γυναίκες, οι πιθανότητες να διαγνωστούν με δυσλειτουργίες διάθεσης ή άγχους είναι διπλάσιες σε σχέση με τις αντίστοιχες για τους άντρες (Costello et al., 2003). Αυτή η μεγάλη διαφορά των φύλων στην αναφερόμενη συναισθηματική σταθερότητα έχει άμεση σχέση με την ενεργοποίηση του αποτελέσματος της συναισθηματικότητας. Τα υψηλά επίπεδα άγχους/ φόβου και εξάρτησης/ αισθηματικότητας σε ανασφαλείς ή απειλούμενες καταστάσεις πιθανολογείται πως θα προσφέρουν περισσότερα προνόμια στις γυναίκες παρά στους άνδρες. Για παράδειγμα, οι γυναίκες είναι περισσότερο ίσως να αναζητήσουν βοήθεια, όταν αντιμετωπίζουν σωματικά ή πνευματικά προβλήματα (Addis – Mahalik, 2003). Η αναζήτηση βοήθειας μπορεί να είναι περισσότερο επικερδής για τις γυναίκες παρά για τους άνδρες, διότι η αναζήτηση βοήθειας μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα κοινωνικής θέσης για τους άνδρες παρά για τις γυναίκες. Αντίστοιχα, ο φόβος του πολέμου έχει εντοπιστεί πως είναι μεγαλύτερος στις γυναίκες παρά στους άνδρες (Boehnke – Schwartz 1997).

Ιδιαίτερα, κατά τη διάρκεια διακρατικού προβλήματος, ο φόβος και το άγχος μπορεί να έχουν προσφέρει ισχυρότερη αξία επιβίωσης για τις γυναίκες. Δηλαδή, ο φόβος και το άγχος μπορεί να οδήγησαν τις γυναίκες να αποφύγουν καταστάσεις που μπορεί να είχαν ως αποτέλεσμα βιασμό, θάνατο και / ή απώλεια ενός παιδιού, ενώ για τους άνδρες ο φόβος για το ενδεχόμενο ύπαρξης αρνητικών συνεπειών σε όρους στιγματισμού και απώλειας της κοινωνικής θέσης. Οι άνδρες ήρωες πολέμου, αλλά όχι οι γυναίκες ήρωες πολέμου, βρέθηκαν να θεωρούνται περισσότερο ερωτικά ελκυστικοί από τους φυσιολογικούς βετεράνους. Έτσι, η χαμηλή συναισθηματική σταθερότητα μπορεί να προσέφερε αναπαραγωγικά οφέλη περισσότερο για τους άνδρες παρά για τις γυναίκες, ενώ η υψηλή συναισθηματική σταθερότητα μπορεί να προσέφερε οφέλη επιβίωσης για τις γυναίκες περισσότερο παρά για τους άνδρες (Vries και συνεργάτες, 2016).

Με βάση τα παραπάνω, οι προτάσεις E1 έως την E3 προτείνουν ότι: (1) τα άτομα με χαμηλή συναισθηματική σταθερότητα είναι περισσότερο πιθανό να αναζητήσουν δραστηριότητες που περιλαμβάνουν φυσικά ή υλικά ρίσκα (π.χ. στρατιωτικές επιχειρήσεις, επικίνδυνα αθλήματα, επιχειρήσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομικό/υλικό ρίσκο), (2) τα άτομα με υψηλή συναισθηματική σταθερότητα είναι πιο πιθανό να αντιδρούν με φόβο, άγχος, ανησυχία και εξάρτηση σε ανασφαλείς καταστάσεις σε σχέση με τους ανθρώπους με χαμηλή συναισθηματικότητα και (3) η συναισθηματική σταθερότητα έχει μια θετική ή αρνητική επίδραση στα αποτελέσματα, αναλόγως και με το φύλο, τα πραγματικά ρίσκα και την ορατότητα των συμπεριφορών που εμπλέκονται. Δηλαδή, η παρατήρηση ατρόμητων συμπεριφορών ανάμεσα σε άνδρες αλλά όχι ανάμεσα σε γυναίκες είναι πολύ πιο πιθανό να συσχετιστούν με υψηλά (φυσικά και υλικά) ρίσκα και υψηλές (υλικές, ταξικές και αναπαραγωγικές) αποδόσεις.

Χαρακτηριστικά HEXACO	1. Ενεργοποίηση Κατάστασης	2. Ενεργοποίηση Χαρακτηριστικού	3. Ενεργοποίηση Αποτελέσματος
Τιμότητα - Ταπεινότητα (H)	Η Τιμότητα - Ταπεινότητα έχει αρνητική επίδραση στην ενεργοποίηση καταστάσεων που επιτρέπουν εκμετάλλευση.	Οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την Τιμότητα - Ταπεινότητα ενεργοποιούνται και είναι ορατές σε καταστάσεις που επιτρέπουν εκμετάλλευση.	Η Τιμότητα - Ταπεινότητα έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα αναλόγως της περιβαλλοντικής αστάθειας και επιτήρησης.
Συναισθηματική Σταθερότητα (E)	Η Συναισθηματική Σταθερότητα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ενεργοποίηση των καταστάσεων που δημιουργούν την ανασφάλεια.	Συμπεριφορές Συναισθηματικής Σταθερότητας ενεργοποιούνται και είναι ορατές σε καταστάσεις που επιτρέπουν ανασφάλεια.	Η Συναισθηματική Σταθερότητα έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα σε συνάρτηση με το γένος, το ρίσκο και την ορατότητα των συμπεριφορών που περιλαμβάνονται.
Εξωστρέφεια (X)	Η Εξωστρέφεια έχει θετικό αντίκτυπο στην ενεργοποίηση των καταστάσεων που δημιουργούν κοινωνικότητα.	Συμπεριφορές Εξωστρέφειας ενεργοποιούνται και είναι ορατές σε καταστάσεις που επιτρέπουν κοινωνικότητα.	Η Εξωστρέφεια έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα σε συνάρτηση με το μέγεθος του δικτύου καθώς επίσης και τον κοινωνικό έλεγχο.
Προσήνεια (A)	Η Προσήνεια έχει αρνητική επίπτωση στην ενεργοποίηση καταστάσεων που επιτρέπουν παραμπόδιση.	Συμπεριφορές Προσήνειας ενεργοποιούνται και είναι ορατές σε καταστάσεις που επιτρέπουν παρεμπόδιση.	Η Προσήνεια έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα σε συνάρτηση με τη σχεσιακή δύναμη και την αλληλοεξάρτηση.
Ευσυνειδησία (C)	Η Ευσυνειδησία έχει θετική επίδραση στην ενεργοποίηση των καταστάσεων που εμπεριέχουν την αίσθηση του καθήκοντος.	Συμπεριφορές Ευσυνειδησίας ενεργοποιούνται και είναι ορατές σε καταστάσεις που εμπεριέχουν το καθήκον.	Η Ευσυνειδησία έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα σε συνάρτηση με το δείκτη μεταρροψιμότητας της ενέργειας που διοχετεύεται στην εργασία.
Δεκτικότητα στην Εμπειρία (O)	Η Δεκτικότητα στην Εμπειρία έχει θετική επίδραση στην ενεργοποίηση των καταστάσεων που επιτρέπουν εξερεύνηση.	Συμπεριφορές Δεκτικότητας στην Εμπειρία ενεργοποιούνται και είναι ορατές σε καταστάσεις που επιτρέπουν εξερεύνηση.	Η Δεκτικότητα στην Εμπειρία έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα σε συνάρτηση με την περιβαλλοντική σταθερότητα και συμβατικότητα.

Εικόνα 8: 18 Προτάσεις για Συγκεκριμένους Τομείς Στοιχείων Προσωπικότητας (Vries και συνεργάτες, 2016)

Εξωστρέφεια και καταστάσεις που επιτρέπουν την εκδήλωση της κοινωνικότητας

Οι καταστάσεις ποικίλουν στο βαθμό κατά τον οποίο επιτρέπουν ομαδικές ή ατομικές δραστηριότητες. Οι κοινωνικές καταστάσεις περιλαμβάνουν κοινωνικές συγκεντρώσεις, ευκαιρίες ηγεσίας, συναναστροφές με αγνώστους και η συμμετοχή σε ομάδα. Όπως έδειξαν οι Ashton, Lee και Paunonen (2002), ο πυρήνας της εξωστρέφειας είναι η κοινωνική προσοχή, παρά η γενική ευαισθητοποίηση επιβράβευσης και συνεπώς οι εξωστρεφείς άνθρωποι είναι περισσότερο πιθανό να συμμετάσχουν σε κοινωνικές αλληλεπιδράσεις σε σχέση με τους εσωστρεφείς (Srivastava – Angelo – Vallereux, 2008) και είναι πιο πιθανό να μεταναστεύσουν από τις κλειστές κοινότητες. Ως εκ τούτου, η ενεργοποίηση της κατάστασης κοινωνικότητας είναι περισσότερο πιθανή για άτομα με υψηλή εξωστρέφεια. Η εξωστρέφεια επίσης θεωρείται ως το πιο ευδιάκριτο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, λόγω της συσχέτισης με λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές σε κοινωνικές καταστάσεις (Borkenau – Brecke – Möttig – Paelecke, 2009). Δηλαδή, καταστάσεις που επιτρέπουν

κοινωνικότητα είναι επίσης πιο πιθανό να περιλαμβάνουν την ενεργοποίηση του χαρακτηριστικού της εξωστρέφειας.

Το αποτέλεσμα ενεργοποίησης της εξωστρέφειας μπορεί να εξαρτάται από το είδος έκθεσης που ένας αρκετά εξωστρεφής άνθρωπος λαμβάνει. Η εξωστρέφεια έχει συνδεθεί με μια σειρά αποτελεσμάτων, όπως για παράδειγμα η κατοχή κυρίαρχης θέσης σε μια ομάδα (Ilies – Gerhardt – Le, 2004), ένα ευρύτερο κοινωνικό δίκτυο, καλύτερη ερωτική ελκυστικότητα και πολλούς απογόνους. Ωστόσο, μερικά από αυτά τα αποτελέσματα μπορεί επίσης να σχετίζονται και με κόστη, συμπεριλαμβανομένων του αυξημένου λεπτομερούς ελέγχου και της ευπάθειας σε δυνητικές (θανατηφόρες) προκλήσεις, ραδιουργίες και συνωμοσίες, αν βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις και χαμηλότερα επίπεδα (ερωτικών) αποκλειστικών σχέσεων (Schmitt – Buss, 2000) και συνεπώς λιγότερος χρόνος για αφοσίωση σε απογόνους και σε μέλη του δικτύου υποστήριξης. Η εξωστρέφεια μπορεί να είναι ιδιαίτερος επικερδής σε καταστάσεις που απαιτούν το σχηματισμό νέων επαφών και τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων αλλά λιγότερο επικερδής ή ακόμα και ζημιογόνα, όταν οι ομάδες έχουν ήδη καθιερωθεί και τα δίκτυα είναι μικρά, όπως σε μικρές, κλειστές κοινότητες.

Σε σχέση με την εξωστρέφεια και καταστάσεις που επιτρέπουν κοινωνικότητα, οι προτάσεις Χ1 έως και Χ3 από την Εικόνα 8 προτείνουν ότι: (1) οι εξωστρεφείς είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν κοινωνικές καταστάσεις και θέσεις, όπως είναι οι κοινωνικές συγκεντρώσεις, πάρτι, προεδρεύουσες συνεδριάσεις, οργανώσεις εκδρομών και περιπτώσεις στις οποίες μπορούν να συναντήσουν καινούρια άτομα, (2) οι εξωστρεφείς ενδεχομένως θα αντιδράσουν σε κοινωνικές καταστάσεις με ενθουσιασμό, ζωντάνια και τόλμη και (3) η εξωστρέφεια ίσως θα έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες βάσει του μεγέθους του δικτύου και του κοινωνικού λεπτομερούς ελέγχου. Λόγου χάρη, η εμπλοκή σε ανταγωνιστικές κοινωνικές καταστάσεις, οι εξωστρεφείς, εξαιτίας της μεγαλύτερης διάκρισής τους εντός και εκτός ομάδας (π.χ. έχουν την τάση να «ξεχωρίζουν από το πλήθος», περισσότερο συχνά αντιμετωπίζουν λεπτομερείς ελέγχους και δυνητικά επιβλαβείς προκλήσεις συγκριτικά με τους εσωστρεφείς. (Vries και συνεργάτες, 2016)

Προσήνεια και καταστάσεις που επιτρέπουν παρεμπόδιση

Οι καταστάσεις ποικίλουν στο βαθμό που επιτρέπουν για αντίποινα και εκδίκηση και σε εκείνες που επιτρέπουν διαλλακτικότητα και συγχώρεση. Οι άνθρωποι που έχουν υψηλά ποσοστά προσήνειας είναι πολύ πιο πιθανό να θεωρηθούν από τους συναδέλφους ως φίλοι και είναι λιγότερο πιθανό να αναμειχθούν σε κάποια

σύγκρουση. Αν και οι άνθρωποι με χαμηλή προσήνεια μπορεί να μην επιλέγουν συνειδητά συγκρουσιακές καταστάσεις, η ενεργοποίηση της κατάστασης παρεμπόδισης φαίνεται να προκύπτει πιο συχνά για τους ανθρώπους με χαμηλή προσήνεια. Οι καταστάσεις που μπορεί να προκαλέσουν την ενεργοποίηση του χαρακτηριστικού της προσήνειας περιλαμβάνουν διαπροσωπικές συγκρούσεις, παραβάσεις ή προκλήσεις από άλλους, αλλά και αντιμετώπιση διαπροσωπικών εμποδίων που εμποδίζουν την επίτευξη του σκοπού. Συγκριτικά με τους ανθρώπους με υψηλή προσήνεια, τα άτομα με χαμηλή προσήνεια είναι περισσότερο πιθανό να έχουν άμεσα επιθετικές και εκδικητικές αντιδράσεις στις παραβάσεις και προκλήσεις και έτσι μπορεί να καταλήξουν με περισσότερο συχνές και εχθρικές συγκρουσιακές σχέσεις. Μια σημαντική διάκριση ανάμεσα στην τιμιότητα/ ταπεινότητα και την προσήνεια είναι πως η τερπνότητα, αλλά όχι η τιμιότητα/ ταπεινότητα, σχετίζεται με την αποδοχή των άδικων προσφορών σε τελεσίγραφα παιχνίδια, δείχνοντας ότι η προσήνεια έχει να κάνει με αντιδραστικές, αντί για προληπτικές, προκοινωνικές συνεργατικές τάσεις (Sherman et al., 2015).

Η ενεργοποίηση αποτελέσματος της προσήνειας μπορεί να εξαρτάται από τη φύση της σχέσης και τις προθέσεις ενός αντιπάλου. Τα άτομα με χαμηλή προσήνεια έχουν περισσότερο την τάση να διεκδικούν τη δύναμή τους κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης, συγκριτικά με τα άτομα με υψηλή προσήνεια και συνεπώς η χαμηλή προσήνεια μπορεί να λειτουργήσει καλά ως στρατηγική συγκρούσεων, όταν ένα δυσάρεστο άτομο έχει επαρκή δύναμη και θέση. Αν οι προθέσεις του αντιπάλου έχουν υψηλό κόστος για τον πράττοντα, η χαμηλή προσήνεια μπορεί να είναι επικερδής και για έναν άλλο λόγο: κατά τη διάρκεια των φυσικών συγκρούσεων το να χτυπήσει πρώτος, μπορεί να είναι επικερδές. Ωστόσο, οι λιγότερο προσηνείς συμπεριφορές μπορεί να είναι επιζήμιες κατά τη διάρκεια συνεργασίας ή ειρηνικής αλληλεπίδρασης. Μέσω της συσχέτισης με τη φιλία, οι αρκετά τερπνοί άνθρωποι μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να απορριφθούν ή να αποβληθούν από τα υποστηρικτικά δίκτυα σε σύγκριση με τους λιγότερο προσηνείς ανθρώπους. Μια απόδειξη από μια μετα-ανάλυση πάνω στη σχέση ανάμεσα στην προσωπικότητα και τη συζυγική ικανοποίηση προτείνει πως τόσο η συναισθηματική σταθερότητα των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων όσο και η προσήνεια σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση οικείας σχέσης (π.χ. συζυγικής), ένα αποτέλεσμα που ευθυγραμμίζεται με την προοπτική ότι η προσήνεια του HEXACO (η οποία σχετίζεται τόσο με τους Πέντε Μεγάλους Παράγοντες και τη συναισθηματική σταθερότητα) είναι ο κύριος προφήτης της ικανοποίησης μιας οικείας σχέσης (Camperio – Cariluppi, 2011).

Εν ολίγοις, στη γραμμή με τις προτάσεις A1 έως και A3 που αναλύονται στην Εικόνα 8: (1) οι δυσάρεστοι άνθρωποι πιο συχνά εμπλέκονται σε συγκρούσεις (και σε προσωπικό επίπεδο), σωματικές και φρατικές διαμάχες και είναι πιο πιθανό να έχουν χωρισμούς στο κομμάτι των προσωπικών δεσμών, (2) το επίπεδο προσήνειας ενός ατόμου είναι περισσότερο ευδιάκριτο σε προσβλητικές, προκλητικές ή σε εντελώς συγκρουσιακές καταστάσεις και (3) οι δυσάρεστες ή εντελώς επιθετικές αντιδράσεις μπορούν να είναι είτε επικερδείς ή επιζήμιες, αναλόγως της δύναμης και των αλληλεξαρτήσεων των ομάδων που εμπλέκονται. Παραδείγματος χάρη, στις δυάδες όπου ο δυσάρεστος άνθρωπος έχει περισσότερη δύναμη, όταν αυτός/ ή είναι λιγότερο εξαρτημένος από τον άλλο από όσο είναι ο άλλος σε εκείνον / η και, όταν η άλλη πλευρά δεν είναι ικανή να κατατάξει τις αντισταθμιστικές δυνάμεις, η δυσάρεσκεια είναι περισσότερο πιθανό αποδώσει.

Ευσυνειδησία και καταστάσεις που επιτρέπουν το καθήκον

Ενώ μερικές καταστάσεις επιτρέπουν τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την εκτέλεση, άλλες επιτρέπουν την αναβλητικότητα και την ικανοποίηση της παρόρμησης. Τα άτομα με υψηλή συνείδηση είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν καταστάσεις που απαιτούν εντολές και / ή συμπεριφορές προσανατολισμένες στο στόχο και έτσι η ενεργοποίηση της κατάστασης του καθήκοντος είναι περισσότερο πιθανή για αυτούς τους πιο ευσυνείδητους. Να σημειωθεί ότι, σε αντίθεση με κάποιες προτάσεις (Feldman, 2002), αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι άνθρωποι που έχουν υψηλό δείκτη ευσυνειδησίας ενδεχομένως θα αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στη δουλειά τους. Πράγματι, η ευσυνειδησία φαίνεται να είναι συνυφασμένη με μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ δουλειάς και οικογένειας, πιθανότατα λόγω καλύτερου σχεδιασμού των καθηκόντων που σχετίζονται τόσο με τη δουλειά όσο και με την οικογένεια. Κάθε καθημερινή ή εφάπαξ μικροδουλειά, αλλά και απαιτήσεις είτε εκτελούνται ατομικά είτε μέσα σε μια ομάδα, μπορεί να προκαλέσουν την ενεργοποίηση του χαρακτηριστικού της συνείδησης. Έτσι, η συνείδηση θα πρέπει να είναι περισσότερο αξιοσημείωτη, όταν εργασίες χρειάζεται να ολοκληρωθούν. Ως μια τέτοια περίπτωση, και από τις έξι διαστάσεις προσωπικότητας του HEXACO, η συμφωνία στη δουλειά τόσο με τον εαυτό του κάποιος όσο και με τους άλλους έχει αναδειχθεί πως είναι το σημαντικότερο για την ευσυνειδησία (De Vries et al., 2008).

Η σχέση μεταξύ της ευσυνειδησίας και της επίδοσης τόσο στη μελέτη όσο και τη δουλειά βρίσκεται ανάμεσα στα πιο ισχυρά και αξιόπιστα αποτελέσματα στην ψυχολογία της προσωπικότητας (Poropat, 2009). Έχοντας αναφέρει αυτό, μερικές

αποδείξεις τονίζουν πως υπάρχουν οφέλη που σχετίζονται επίσης και με τη χαμηλή συνείδηση. Η ενεργοποίηση του αποτελέσματος της ευσυνειδησίας μπορεί να εξαρτάται από έναν αριθμό συντελεστών. Αρχικά, η δέσμευση κάποιου σε μια εργασία έχει κόστος από την άποψη δαπάνης ενέργειας. Σε μερικές περιστάσεις (π.χ. σε περιόδους έλλειψης τροφίμων), αυτά τα κόστη μπορεί να υπερτερούν των οφελών της υψηλής συνείδησης. Επιπλέον, μερικές αποδείξεις υπογραμμίζουν ότι το αποτέλεσμα της ευσυνειδησίας στην εκτέλεση είναι καμπυλόγραμμο, με επιβλαβή αποτελέσματα στην υψηλή ευσυνειδησία, όταν η πολυπλοκότητα της εργασίας είναι χαμηλή (Le et al., 2011). Εν ολίγοις, η τελειομανία μπορεί να αυξήσει το χρόνο που αφιερώθηκε για την ολοκλήρωση απλών εργασιών. Επιπρόσθετα, η υψηλή ευσυνειδησία έχει βρεθεί πως είναι επιβλαβής, όταν χρειάζεται προσαρμογή σε συνεχώς εναλλασσόμενες περιστάσεις. Επίσης, σε ομαδικές εργασίες η χαμηλή ευσυνειδησία μπορεί να έχει αποτέλεσμα σε κοινωνικά άνισα οφέλη, όπως π.χ. ελεύθερη χρήση των αποτελεσμάτων άλλων και διαθεσιμότητα συμπληρωματικού χρόνου και ενέργειας για άλλες προσπάθειες. Εν κατακλείδι, τα άτομα με χαμηλή συνείδηση φαίνεται να είναι περισσότερο πιθανό να αλλάξουν επάγγελμα, όταν οι προσδοκίες τους δεν ικανοποιούνται, προτείνοντας πως είναι καλύτερα να αποσυρθούν από καταστάσεις που δεν τους ωφελούν (Orvis et al., 2008).

Οι προτάσεις C1 μέχρι και C3 στην Εικόνα 8 δείχνουν ότι: (1) οι ευσυνείδητοι άνθρωποι είναι περισσότερο πιθανό να οργανώσουν και να τροποποιήσουν τα περιβάλλοντά τους για να προσαρμόσουν την ανάγκη τους για έλεγχο και επίτευξη, (2) σε καταστάσεις που απαιτούν συμπεριφορές προσανατολισμένες στο στόχο ή την εργασία, η ευσυνειδησία σχετίζεται με διαφορές στον πραγματικό σχεδιασμό, με οργάνωση, εκτέλεση και συμπεριφορές προσανατολισμένες στη λεπτομέρεια που κάνουν τους παρατηρητές να μπορούν με περισσότερη ακρίβεια να αντιληφθούν το επίπεδο συνείδησης κάποιου και (3) η ευσυνειδησία θα έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα, σε σχέση με τον δείκτη μετατρεψιμότητας της δουλειάς και της ενέργειας που αφιερώνεται σε αυτή. Σύν τοις άλλοις, σε κάποιες περιπτώσεις η ελεύθερη χρήση της συνείδησης των άλλων μπορεί να αποφέρει καλύτερες αποδόσεις από το να είναι ευσυνείδητος κάποιος ή ο ίδιος (Vries και συνεργάτες, 2016).

Δεκτικότητα στην εμπειρία και καταστάσεις που επιτρέπουν εξερεύνηση

Ο βαθμός στον οποίο μια κατάσταση επιτρέπει ευφύια και ανακάλυψη ενάντια στη συμμόρφωση και την αντίσταση για αλλαγή είναι ιδιαίτερος αρμόζων για τη δεκτικότητα ως προς την εμπειρία. Η λογική υποδηλώνει ότι η δεκτικότητα στην εμπειρία είναι θετικά συνυφασμένη με την ενεργοποίηση της κατάστασης της εξερεύνησης. Δηλαδή, οι άνθρωποι είναι πιθανό να επιλέξουν καταστάσεις και ακόμη να μεταναστεύσουν (Camperio et al., 2011), προκειμένου να ταυτίσουν το περιβάλλον με το δικό τους επίπεδο δεκτικότητας στην εμπειρία. Με τη σειρά τους, καταστάσεις που μπορεί να προκαλέσουν την ενεργοποίηση χαρακτηριστικού της δεκτικότητας στην εμπειρία περιλαμβάνουν εκείνα τα οποία είναι καινούρια ή εμπλέκουν μέρη που δεν έχουν ανακαλυφθεί, νέες γνώσεις, πειραματικές ρυθμίσεις και πρωτότυπες περιστάσεις ή ανθρώπους. Από όλα τα εργασιακά αποτελέσματα που έχουν ανακαλυφθεί η δεκτικότητα στην εμπειρία είναι το πιο ισχυρά συνδεδεμένο με θετικά εκπαιδευτικά αποτελέσματα (Barrick – Mount, 1991). Η ενεργοποίηση του αποτελέσματος της δεκτικότητας στην εμπειρία μπορεί να εξαρτάται από το εάν το άτομο έχει αυτονομία στην εξερεύνηση ή έχει δέσμευση σε ομαδικούς ή κοινωνικούς κανόνες και κανονισμούς. Η υψηλή δεκτικότητα στην εμπειρία μπορεί να είναι επικερδής, όταν οι πόροι είναι δυσεύρετοι και το περιβάλλον ασταθές, ενώ η χαμηλή δεκτικότητα στην εμπειρία μπορεί να είναι επικερδής, όταν οι πόροι είναι άπλετοι και το περιβάλλον σταθερό. Οι θετικές επιπτώσεις της ανοιχτής στάσης στην εμπειρία περιλαμβάνουν περισσότερο ανεπτυγμένη καινοτομία και καλύτερη προσαρμοστικότητα στις εναλλασσόμενες περιστάσεις (Hammond et al., 2011). Από την άλλη μεριά, η δεκτικότητα στην εμπειρία έχει επίσης συνδεθεί και με υψηλότερα επίπεδα διαζυγίων, πιθανότατα μέσω των υψηλότερων επιπέδων αύξησης της άνιας. Επιπλέον, τα υψηλότερα επίπεδα των δημιουργικών και αντισυμβατικών συμπεριφορών που σχετίζονται με την δεκτικότητα στην εμπειρία μπορεί να ικανοποιούνται με γελοιοποίηση ή απόρριψη, κυρίως σε παραδοσιακές και χαμηλού επιπέδου δεκτικότητας στην εμπειρία κοινότητες. Τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι οι επιπτώσεις της έκφρασης του χαρακτηριστικού της δεκτικότητας στην εμπειρία έχουν διαφορετικές συνέπειες φυσικής κατάστασης σε διαφορετικά περιβάλλοντα και για διαφορετικά αποτελέσματα (Vries και συνεργάτες, 2016).

Κατά συνέπεια, οι προτάσεις στην Εικόνα 8 δηλώνουν ότι: (1) τα άτομα με υψηλή δεκτικότητα στην εμπειρία είναι πιο πιθανό να επισκεφτούν άγνωστα μέρη, να ενδιαφερθούν περισσότερο για πνευματικά ζητήματα, να δοκιμάσουν νέα φαγητά και ιδέες, να δείξουν περισσότερο ενδιαφέρον σε ασυνήθιστους ανθρώπους και να αναμειχθούν σε καλλιτεχνικές δραστηριότητες, (2) η δεκτικότητα στην εμπειρία είναι

περισσότερο πιθανό να ενεργοποιηθεί και να παρατηρηθεί, όταν ένα άτομο είναι εκτεθειμένο σε καινούριες ιδέες και μέρη και (3) οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τη δεκτικότητα στην εμπειρία, όπως είναι η περιέργεια, η δοκιμή νέων πραγμάτων και η εξερεύνηση νέων εδαφών, μπορεί να είναι επιζήμιες, όταν το περιβάλλον είναι επικίνδυνο και, όταν δεν υπάρχει αρκετή διαλλακτικότητα για νέες ιδέες. Ωστόσο, μπορεί να αποδώσει υψηλές αποπληρωμές, όταν νέες ιδέες ή ανακαλύψεις οδηγούν σε σημαντικές ανακαλύψεις και νέους τρόπους, για να γίνονται κάποιες δραστηριότητες ή να είναι ικανή να εκμεταλλευτεί ανεξερεύνητα εδάφη (Vries και συνεργάτες, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Πέρα από το θεωρητικό κομμάτι το οποίο καλύφθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια τόσο για την ηγεσία όσο και για τα μοντέλα προσωπικότητας, υπάρχει και η πρακτική εφαρμογή τους. Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί η σύνδεση της θεωρίας με παραδείγματα μέσω της μελέτης περιπτώσεων ατόμων τα οποία κατείχαν ηγετικές θέσεις και κλήθηκαν να πάρουν αποφάσεις επηρεάζοντας την τύχη ενός ολόκληρου πολιτισμού. Πρόκειται για ορισμένες περιπτώσεις Βυζαντινών Αυτοκρατόρων οι οποίες παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς άφησαν ανεξίτηλο το στίγμα τους δίνοντας το καλό παράδειγμα, ακόμα και σε μεταγενέστερους ηγέτες και μελετητές. Η μέθοδος που θα ακολουθηθεί αφορά μια σύντομη ιστορική παρουσίαση των κυριότερων στοιχείων από την περίοδο της βασιλείας του κάθε ένα αυτούς και στο τέλος θα επιχειρηθεί μια προσπάθεια σύνδεσης της προσωπικότητάς τους με το μοντέλο των πέντε παραγόντων. Θα παρουσιαστούν διάφορες μεταξύ τους προσωπικότητες που ωστόσο αποτέλεσαν σήμα κατατεθέν για την ιστορία της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας. Με βάση τη σειρά με την οποία ανήλθαν στο θρόνο οι αυτοκράτορες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

Ιουστινιανός Α΄

Καταγωγή και Καταξίωση

Ο Φλάβιος Πέτρος Σαββάτιος Ιουστινιανός, γνωστός και ως αυτοκράτορας του Βυζαντίου Ιουστινιανός Α΄, γεννήθηκε στις 11 Μαΐου 482 μ.Χ. στο χωριό Ταυρέσιο που βρίσκεται στη σημερινή Βόρεια Μακεδονία (ΠΓΔΜ). Όταν ήταν ακόμη έφηβος ο Ιουστινιανός, έφυγε από το σπίτι του, για να πάει να συναντήσει τον θείο του Ιουστίνου που βρισκόταν στην Κωνσταντινούπολη και υπάρχει η πιθανότητα να υιοθετήθηκε από εκείνον. Όταν ο Ιουστίνος ανέβηκε στην εξουσία, ο Ιουστινιανός έλαβε τα αξιώματα του πατρικίου και εν συνεχεία περί το 527 τον τίτλο του Καίσαρα δημιουργώντας μια θετική πρώτη εντύπωση όσο αφορά τη σταδιοδρομία του. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του είναι η εργατικότητα, η μετριοφροσύνη και η διασκέδαση στην οποία συμπεριλαμβάνεται και η δραστηριότητα του θεάτρου, μέρος στο οποίο γνώρισε και τη γυναίκα που έμελλε να γίνει και σύζυγός του, δηλαδή τη Θεοδώρα.

Κατά τη διάρκεια του έτους 527 και ενώ ο Ιουστίνος Α΄ διαισθανόταν πως βρίσκεται σε μεγάλη ηλικία, διόρισε την 1^η Απριλίου τον Ιουστινιανό Α΄ συναυτοκράτορά του προκειμένου να μην προκληθούν αναταραχές όσο αφορά την επικείμενη διαδοχή στον θρόνο. Μετά από ακριβώς τέσσερις μήνες ο Ιουστίνος Α΄

απεβίωσε και την 1^η Αυγούστου του 527 ο Ιουστινιανός ανέλαβε τα αυτοκρατορικά του καθήκοντα. Θεωρείται ότι είχε λάβει κατάλληλη προετοιμασία κατά τη διάρκεια της βασιλείας του θείου του Ιουστίνου Α΄ και μάλιστα, κατά τον Προκόπιο, ήταν εκείνος που επί της ουσίας κυβερνούσε το κράτος ακόμα και τότε (Χρήστου, 1962 – 1968).

Η εποχή που μαρτυρείται ως ύστερη αρχαιότητα ή πρωτοβυζαντινή περίοδος φτάνει στο απόγειό της κατά τη βασιλεία του αυτοκράτορα Ιουστινιανού Α΄ (527 – 565). Τα προηγούμενα έτη συντελέστηκε η κατάκτηση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας από τα βαρβαρικά βασίλεια με την Ιταλία να έχει κατακτηθεί από τους Οστρογότθους, τη βόρεια Αφρική από τους Βανδάλους, το μεγαλύτερο κομμάτι της Γαλατίας από τους Φράγκους και τέλος η Ισπανία από τους Βησιγότθους. Ωστόσο, πριν το θάνατό του, κατόρθωσε να επανακτήσει τη Βόρεια Αφρική, την Ιταλία και ένα τμήμα της Ισπανίας. Εντούτοις, οι αγώνες του αυτοί, αν και επιτυχείς, είχαν ως αποτέλεσμα να αφήσουν τα θησαυροφυλάκια της αυτοκρατορίας άδεια. Το νομοθετικό του έργο επίσης είναι αξιωματικώς και οπωσδήποτε έχει καταστήσει το όνομά του αθάνατο στην πάροδο του χρόνου (James, 2005).

Κοινωνικό και Πολιτιστικό Έργο

Η διοίκηση του Ιουστινιανού αποτελεί αναμφίβολα μια πολύ δύσκολη οικονομικά περίοδο κάτι το οποίο δικαιολογείται από τα πολλά πολεμικά μέτωπα που ο αυτοκράτορας έπρεπε να αντιμετωπίσει. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί μέσω του σχεδίου του αυτοκράτορα για την ανακατάληψη των δυτικών επάρχειών της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, γνωστό και ως Reconquista, για την εκπλήρωσή του οποίου απαιτούνταν η ασφάλεια από τα βόρεια και ανατολικά σύνορα της αυτοκρατορίας, γεγονός που ήταν δύσκολο ως προς την υλοποίησή του. Στην πρώτη περίπτωση κλήθηκε να αντιμετωπίσει τα βαρβαρικά φύλα τα οποία παραβίαζαν τον Δούναβη και στη δεύτερη περίπτωση έπρεπε να αντιμετωπίσει τους Πέρσες. Τα μέσα που χρησιμοποιούσε ο Ιουστινιανός προκειμένου να αντιμετωπίσει τις απειλές αυτές ήταν δύο ειδών: αφενός τα όπλα, δηλαδή οι πολεμικές επιχειρήσεις και αφετέρου η διπλωματία (Χατζάκης, 2005). Όσον αφορά το πρώτο σκέλος, αυτό των πολεμικών επιχειρήσεων, ηγετικό ρόλο είχαν κατά κύριο λόγο οι στρατηγοί του αυτοκράτορα, Βελισάριος και Ναρσής, με τον πρώτο να έχει τη φήμη ενός ευφυέστατου στρατιωτικού ανά του αιώνες. Ο Βελισάριος είχε καταγωγή από τη Γερμανία, μια πόλη που ήταν κοντά στα όρια Ιλλυρικού και Θράκης, ενώ ο Ναρσής, ο δεύτερος σημαντικότερος στρατιωτικός στην υπηρεσία του αυτοκράτορα, καταγόταν από την Περσαρμενία που βρισκόταν πέρα από τα ανατολικά όρια της αυτοκρατορίας (Χατζάκης, 2005).

Η προσωπικότητα του Ιουστινιανού ήταν ιδιαίτερος εντυπωσιακή κάτι το οποίο γίνεται κατανοητό από όλες τις εκφάνσεις της δραστηριότητάς του κυρίως δε από το οικοδομικό του πρόγραμμα στο κομμάτι της εσωτερικής πολιτικής για την αυτοκρατορία. Για τον λόγο αυτόν προχώρησε και στην κατασκευή ορισμένων οικοδομημάτων κάποια από τα οποία σώζονται μέχρι και στην εποχή μας. Πρόκειται συγκεκριμένα για εκκλησιαστικά κτίσματα και μοναστήρια, λουτρά και δεξαμενές, οχυρωματικές εγκαταστάσεις, γέφυρες, καθώς επίσης και ολόκληρες πόλεις που είχαν εγκαταλειφθεί και έπρεπε να κατασκευαστούν και να εποικισθούν εκ νέου. Η ενίσχυση της συνοριακής γραμμής της Περσίας και της βορείου Αφρικής είχε σκοπό να οριοθετήσει τη βυζαντινή μεθόριο προστατεύοντας παράλληλα τους κατοίκους των περιοχών αυτών σε περίπτωση ανάγκης (Χατζάκης, 2005).

Ωστόσο, εδώ πρέπει να τονιστεί πως απόρροια των οικοδομικών και στρατιωτικών του επιχειρήσεων ήταν η εξάντληση των οικονομικών πόρων της αυτοκρατορίας. Η συνέπεια αυτή ανάγκασε τον ίδιο τον Ιουστινιανό να καταφύγει σε δανεισμούς, προκειμένου να μπορέσει να υποστηρίξει το πρόγραμμά του (James, 2005).

Η περίοδος βασιλείας του Ιουστινιανού ήταν χαρακτηριστική της ανόδου των επιστημών και των τεχνών. Πρώτο του μέλημα ήταν η συγκέντρωση των παλαιότερων νόμων και η δημιουργία νέων, ώστε να εξασφαλίσει την εσωτερική ευνομία και ευημερία της αυτοκρατορίας. Δημιούργησε για την πρωτεύουσα, καθώς και για άλλες πόλεις της επικράτειάς του, λαμπρά μνημεία και οχυρά κάνοντας ένα μεγάλο βήμα για την εξασφάλιση αφενός της ασφάλειας από εξωτερικούς εχθρούς και αφετέρου της ευημερίας των πολιτών του. Μεγάλης σημασίας είναι το γεγονός πως προστάτευσε τη βιοτεχνία και το εμπόριο, για να επιτευχθεί κρατική ανάπτυξη, (Καρολίδης, 1905) αλλά και ότι προέβη σε αναδιοργάνωση του κρατικού μηχανισμού δημιουργώντας νέα διοικητικά σχήματα. Κατόρθωσε να αποδυναμώσει και να παρακάμψει τους εσωτερικούς του αντιπάλους και να υλοποιήσει τη Reconquista, (Καραγιαννόπουλος, 2001) ενώ προώθησε και τη χριστιανική ειρήνη στο κράτος του προσπαθώντας να διαδώσει τη χριστιανική πίστη και στους βαρβαρικούς λαούς δείχνοντας ιδιαίτερο ζήλο (Κουταβάκης, 2016).

Η ιδεολογία της αυλής, εκτός της εξωτερικής πολιτικής που περιελάμβανε την αποκατάσταση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας στα παλαιά της σύνορα και της κατάκτησης των δυτικών επαρχιών ως προς την εσωτερική πολιτική, εστίαζε κυρίως στην απόδοση της δικαιοσύνης με ορθό τρόπο. Ήταν δηλαδή επιβεβλημένη η ανάγκη για βελτίωση του ισχύοντος συστήματος απόδοσης της δικαιοσύνης, το οποίο είχε της

ρίζες του στο ρωμαϊκό δίκαιο, καθώς επίσης και η προσαρμογή του στις αντιλήψεις του Χριστιανισμού και της εξελληνισμένης ανατολής. Σημαντικό ήταν και το γεγονός πως μέχρι εκείνη τη χρονική περίοδο, οι ήδη υπάρχοντες κώδικες που συγκέντρωναν τη νομοθεσία, δηλαδή ο Γρηγοριανός, ο Ερμογετιανός και ο Θεοδοσιανός, περιείχαν νόμους που έφταναν μέχρι την εποχή του Θεοδοσίου. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα ορισμένες διατάξεις να είναι απαρχαιωμένες και η εφαρμογή τους να καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη. Ο Ιουστινιανός ανέλαβε δράση ήδη από το καλοκαίρι του 527, δηλαδή αμέσως όταν ξεκίνησε την άσκηση των αυτοκρατορικών του καθηκόντων προσπαθώντας αρχικά να κωδικοποιήσει τις αυτοκρατορικές διατάξεις. Στην προσπάθειά του αυτή αρωγοί στάθηκαν διακεκριμένοι καθηγητές νομικής τόσο από την Κωνσταντινούπολη όσο και από τη Βηρυτό, καθώς επίσης και επιφανείς ρήτορες της πρωτεύουσας. Παρόλα αυτά, πρέπει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μερίδιο εργασιών συντελέστηκε κυρίως χάρη στο νομοδιδάσκαλο Τριβωνιανό (Χατζάκης, 2005).

Ο Ιουστινιανός εμπιστεύτηκε χωρίς αμφιβολία τον Τριβωνιανό, καθώς εκείνος γνώριζε άριστα το ρωμαϊκό δίκαιο και θεώρησε πως ο ρόλος του στο μεγαλειώδες εγχείρημα που έπρεπε να επιτευχθεί θα ήταν πολύ σημαντικός. Ο Τριβωνιανός, από την άλλη, τον μνημόνευσε στα προσόμια των νόμων, όμως ως προς το κομμάτι της θρησκείας πρέπει να σημειωθεί πως μάλλον έτεινε προς τον παγανισμό (Χατζάκης, 2005).

Η νομική αυτή προσπάθεια που έκανε ο αυτοκράτορας είχε σαν απώτερη συνέπεια τη δημιουργία τεσσάρων έργων. Ξεκίνησε με τον *Κώδικα* (Codex Iustinianus repetitae praelectionis) τον οποίο και ανέλαβαν να φέρουν εις πέρας επτά κρατικοί αξιωματούχοι. Ανάμεσά τους μάλιστα ήταν ένας καθηγητής νομικής από την Κωνσταντινούπολη και δυο δικηγόροι. Έτσι λοιπόν, η ολοκλήρωση του έργου ήταν αρκετά άμεση, αφού τέθηκε σε ισχύ ένα μόλις χρόνο μετά την έναρξη των εργασιών, δηλαδή το 529. Βέβαια, η συνεχόμενη ροή και δημιουργία νόμων κατέστησε αναγκαία τη δημιουργία δεύτερης έκδοσης που εγκρίθηκε το Νοέμβριο το 534 και εδραζόταν κυρίως στις τρεις μεγάλες κωδικοποιήσεις μέχρι εκείνη την εποχή αλλά περιείχε και νόμους που δημιουργήθηκαν από τους σύγχρονους νομοθέτες. Το πρώτο αυτό έργο αποτελείται συνολικά από δώδεκα βιβλία (Χατζάκης, 2005).

Ακολούθησε ο *Πανδέκτης* που είχε ως αντικείμενο τη συγκέντρωση και οργάνωση των Ρωμαίων νομικών της κλασικής εποχής, έργο δύσκολο στην αποπεράτωσή του, καθώς μελετήθηκαν 39 νομικοί της εποχής (100 – 250 μ.Χ.) εκείνης και έγινε επεξεργασία τουλάχιστον 2.000 βιβλίων. Με επικεφαλής τον Τριβωνιανό, μια

δεκαπενταμελής επιτροπή ξεκίνησε το έργο αυτό και το ολοκλήρωσε μέσα σε τρία χρόνια και πιο συγκεκριμένα το 533. Ο *Πανδέκτης* αποτελείται από 50 βιβλία και είναι μοναδικό στο είδος του, αφού πρόκειται για επιστημονικό έργο το οποίο έκανε πλήρη ανάλυση των πηγών του (Χατζάκης, 2005).

Το τρίτο έργο που δημιουργήθηκε ήταν οι *Εισηγήσεις* (Institutiones). Υπήρχε πρόθεση, λόγω της μικρής του έκτασης συγκριτικά με τα υπόλοιπα, να χρησιμοποιηθεί ως διδακτικό εγχειρίδιο για τους φοιτητές της νομικής σχολής. Τα άτομα που ανέλαβαν τη σύνταξη του έργου ήταν ο Τριβωνιανός, καθώς επίσης και οι καθηγητές Θεόφιλος και Δωρόθεος. Πηγή δημιουργίας ήταν αντίστοιχα εγχειρίδια προηγούμενων εποχών και, επειδή αρχικά είχαν γραφτεί στα λατινικά, έγινε μια μετάφραση στην πορεία από τον Θεόφιλο στα ελληνικά. Οι *Εισηγήσεις* περιείχαν τέσσερα βιβλία τα οποία από το 533 ίσχυαν και ως νόμοι (Χατζάκης, 2005).

Τέταρτο και τελευταίο νομοθετικό επίτευγμα του Ιουστινιανού ήταν οι *Νεαρές* (Novellae Constitutiones). Αφορούσαν ζητήματα δημόσιου και ιδιωτικού δικαίου, καθώς επίσης και εκκλησιαστικά θέματα. Το μεγαλύτερο τμήμα έχει γραφτεί στα ελληνικά πλην ελαχίστων περιπτώσεων που γράφτηκαν στα λατινικά, επειδή απευθύνονταν σε λατινόφωνους πληθυσμούς. Οι διατάξεις που σώζονται μέχρι και σήμερα είναι 153, ωστόσο υπολογίζεται πως ο συνολικός αριθμός τους ήταν μεγαλύτερος (Χατζάκης, 2005).

Περίοδοι και Απολογισμός της Εξουσίας του

Η βασιλεία του Ιουστινιανού μπορεί συμβατικά να χωριστεί σε τέσσερις επιμέρους φάσεις, προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα διάφορα γεγονότα που έλαβαν χώρα. Η πρώτη περίοδος οριοθετείται από το 527 έως το 532 και αποτελεί την πιο σημαντική περίοδο της βασιλείας του (Browning, 1987). Η περίοδος αυτή λήγει με το τραγικό γεγονός που διαδραματίστηκε τον Ιανουάριο του 532 και δεν είναι άλλο από τη Στάση του Νίκα. Η σημασία του γεγονότος αυτού είναι αρκετά μεγάλη, καθώς ο Ιουστινιανός κινδύνεψε να ανατραπεί από το θρόνο του. Η αιτία που προκάλεσε τόσο μεγάλες αντιδράσεις ήταν ένα συνονθύλευμα γεγονότων, μεταξύ των οποίων ήταν και η πολιτική απέναντι στους μονοφυσίτες, η εξίσωση όλων των δήμων εγκαταλείποντας τους Βενετούς, καθώς επίσης και οικονομικές πολιτικές που ακολουθήθηκαν σε ορισμένες περιπτώσεις, με αποτέλεσμα τη μετακίνηση των κατά τόπους πληθυσμών στην Κωνσταντινούπολη. Έχοντας αντιληφθεί το εκρηκτικό κλίμα που επικρατούσε, ζήτησε από τους στρατηγούς του, Βελισάριο και Μούνδο, να μεταβούν στην Κωνσταντινούπολη και να είναι έτοιμοι να δράσουν σε περίπτωση ανάγκης. Το

ιστορικό της Στάσης ξεκινάει με τους Πράσινους να διαμαρτύρονται τον Ιανουάριο του 532 στον ιππόδρομο εναντίον του σπαθάριου Καλοποδίου και των Βένετων για ορισμένες δολοφονίες που είχαν διαπράξει, με τον αυτοκράτορα να μην ανταποκρίνεται στις διαμαρτυρίες τους. Αποτέλεσμα όλης αυτής της κατάστασης ήταν η αντιπαλότητα ανάμεσα στις δυο παρατάξεις να μεγαλώνει οδηγώντας τον πραιτόρα της πόλης να συλλάβει συνολικά επτά άτομα και από τις δύο παρατάξεις εκτελώντας τους δια απαγχονισμού. Από την εκτέλεση αυτή δυο άτομα επέζησαν και το πλήθος ζήτησε την απαλλαγή τους. Ο Ιουστινιανός παρέμεινε αρνητικός ως προς αυτό οδηγώντας σε στάση τον λαό και τους δήμους. Τελικά, ο αυτοκράτορας κατάφερε να καταπνίξει τη στάση αυτή, ωστόσο ο απολογισμός ήταν τριάντα χιλιάδες σφαγιασμένοι πολίτες στον ιππόδρομο (Καραγιαννόπουλος, 1995).

Η δεύτερη περίοδος ξεκινάει από το 532 και φτάνει μέχρι το 540 όπου ολοκληρώνονται οι κατακτήσεις στην Αφρική και γίνεται και μερική αποκατάσταση των κτήσεων στην Ιταλία, ενώ στο εσωτερικό της αυτοκρατορίας συντελούνται η κατασκευή της Αγίας Σοφίας και η δημιουργία νομοθετικού έργου.

Η τρίτη εκτείνεται μεταξύ των ετών 540 και 552 η οποία ήταν και μια άσχημη περίοδος για τον Ιουστινιανό για αρκετούς λόγους πιο σημαντικοί εκ των οποίων ήταν η περσική εισβολή, η αντίσταση που συνάντησαν οι Βυζαντινοί από τους Γότθους στην Ιταλία και ο θάνατος σημαντικών για τον αυτοκράτορα προσώπων, με αποκορύφωμα τον θάνατο της συζύγου του Θεοδώρας το 548.

Η τέταρτη και τελευταία περίοδος της ηγεσίας του Ιουστινιανού διαρκεί από το 552 έως και το 565 οπότε και χρονολογείται ο θάνατός του που, ωστόσο, δεν ήταν τόσο επιζήμια για την αυτοκρατορία όσο η προηγούμενη. Το μέτωπο στην Ιταλία με τους Γότθους έκλεισε και η Οικουμενική Σύνοδος που συντελέστηκε το 553 αποτέλεσε την αφορμή για μια μακροχρόνια γαλήνη και ενότητα στους εκκλησιαστικούς κύκλους (Browning, 1987).

Όπως είναι γνωστό από τις ιστορικές πηγές, ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα που συνέβησαν κατά τη διάρκεια της βασιλείας ήταν και αυτό της Στάσης του Νίκα. Διαδραματίστηκε στα 531 και πρόκειται για μια υψίστης σημασίας εξέγερση η οποία καταπνίγηκε από τον στρατό της αυτοκρατορίας αφήνοντας ως απολογισμό περίπου 30.000 νεκρούς. Αποτέλεσμα όλων αυτών ωστόσο, ήταν η καταστροφή του ναού της Αγίας Σοφίας που υπήρχε στην Κωνσταντινούπολη κάτι που οδήγησε τον αυτοκράτορα στην απόφαση να κατασκευάσει τον ναό εκ του μηδενός. Ο Ναός της του Θεού Σοφίας διασώζεται μέχρι και σήμερα αποτελώντας ταυτόχρονα και σήμα κατατεθέν στην ιστορία της αρχιτεκτονικής (Γιόκαρης, 2015).

Αναφορικά με την εξωτερική πολιτική του Ιουστινιανού, κύριο μέλημα αυτής ήταν η επανάκτηση των χαμένων εδαφών της αυτοκρατορίας το οποίο και πέτυχε ως ένα βαθμό εξαιτίας κυρίως του στρατηγού του και παιδικού φίλου του Βελισσαρίου, επανακτώντας πολλές περιοχές της δυτικής Αφρικής από τους Βανδάλους, ολόκληρη την Ιταλία από τους Οστρογότθους και ένα μεγάλο τμήμα της νότιας Ισπανίας από τους Βησιγότθους. Επιπρόσθετα, οι όποιες απειλές από τους Βούλγαρους είτε από άλλους λαούς της Βαλκανικής Χερσονήσου αναχαιτίστηκαν επιτυχώς (Kaegi – Kazhdan – Cutler, 1991).

Όσο αφορά τις εσωτερικές υποθέσεις του κράτους, κύριος σκοπός του Ιουστινιανού Α΄ ήταν η αύξηση των εσόδων του κράτους κάτι που θεώρησε πως θα πετύχει αυξάνοντας τη φορολογία. Εκτός από το οικονομικό κομμάτι που είναι υψίστης σημασίας για τη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού, ένας επίσης εξέχων παράγοντας είναι και αυτός της δικαιοσύνης. Κατά βάση, οι νόμοι μέχρι εκείνη τη στιγμή ήταν βασισμένοι σε ρωμαϊκά πρότυπα και αυτός ήταν και ο λόγος που αποφάσισε να εισαγάγει τον *Ιουστινιάνειο Κώδικα*, τους *Πανδέκτες*, τις *Εισηγήσεις*, καθώς και διάφορα άλλα διατάγματα. Τέλος, στο κομμάτι των δημοσίων έργων μνημονεύεται για τα οικοδομήματα τα οποία κατασκευάστηκαν επί της εποχής του, όπως οχυρωματικά έργα, δημόσια οικοδομήματα, καθώς επίσης και αρκετά εκκλησιαστικά κτίσματα (Nicol, 1991).

Εν κατακλείδι, ο Ιουστινιανός Α΄ ήταν μια αυτοκρατορική προσωπικότητα η οποία άφησε ανεξίτηλη τη σφραγίδα του σε τομείς όπως η αρχιτεκτονική, η φιλολογία, η θεολογία, η δημοσιονομική πολιτική, καθώς και αρκετοί άλλοι αναδεικνύοντας με τον τρόπο αυτό την πολυπραγμοσύνη και τις δεξιότητες που διέθετε. Στην πορεία αυτή που χάραξε με τα γνωστά ως τις μέρες μας γεγονότα και κατορθώματα, ασφαλώς υπήρξαν αρωγοί και άνθρωποι / συνεργάτες τους οποίους είχε ο ίδιος επιλέξει και εμπιστευόταν. Σημαντική αλλαγή στον τρόπο που αντιμετώπιζε τα πράγματα λέγεται πως επέφερε και ο θάνατος της συζύγου του Θεοδώρας και ως εκ τούτου σταμάτησε να ασχολείται τόσο ενεργά με τις υποθέσεις του κράτους και αφοσιώθηκε στη Θεολογία. Επίσης, πιθανολογείται πως ο Ιουστινιανός ασπάστηκε την αίρεση των Αφθαρτοδοκητών, ενώ είναι γνωστό ότι πέθανε στις 14 Νοεμβρίου 565 σε ηλικία 85 ετών, έπειτα από ένα εγκεφαλικό επεισόδιο που υπέστη έχοντας στο ενεργητικό του μέχρι τότε 38 έτη βασιλείας (Χρήστου, 2005). Η μνήμη του Ιουστινιανού ως Αγίου τιμάται μέχρι και σήμερα από την εκκλησία μας στις 2 Αυγούστου (Κουταβάκης, 2016).

Σύμφωνα με τα παραπάνω γεγονότα καθώς επίσης και με βάση το μοντέλο των πέντε παραγόντων προσωπικότητας μπορεί να εξαχθεί ένα γενικό συμπέρασμα.

Ο αυτοκράτορας Ιουστινιανός Α΄ αναφορικά με τη συναισθηματική σταθερότητα δεν ήταν ιδιαίτερος ριψοκίνδυνος καθώς επιθυμούσε ηρεμία στις εσωτερικές υποθέσεις, χωρίς ωστόσο να παραμένει άπραγος σε περιπτώσεις που έπρεπε να δράσει προς υπεράσπιση του θρόνου του. Ως προς τον παράγοντα της εξωστρέφειας από τα δεδομένα που υπάρχουν φαίνεται πως ήταν εξωστρεφής λόγω του αξιώματός του, προσπαθώντας για το καλύτερο δυνατό προς τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των υπηκόων του και επιδεικνύοντας ιδιαίτερο ζήλο ειδικά στην πρώιμη φάση της αυτοκρατορικής του θητείας. Σχετικά με τον παράγοντα της προσήνειας μπορεί να υποστηριχθεί πως ο Ιουστινιανός ήταν αρκετά φιλήσυχος αυτοκράτορας καθόλη τη διάρκεια της θητείας του κάτι που φαίνεται και από τις περιορισμένες εντάσεις που δημιουργήθηκαν σε βάρος του. Μόνη εξαίρεση αποτελεί η μεγάλη εξέγερση που είχε γίνει εναντίον του έχοντας ως σκοπό την καθαίρεσή του από το θρόνο, ωστόσο εκτός από αυτό το συμβάν δεν υπήρχε κάποια άλλη έντονη προστριβή. Επιπλέον, ως προς τον παράγοντα της ευσυνειδησίας ο Ιουστινιανός φαίνεται πως ήταν ένα ιδιαίτερος ευσυνείδητο άτομο, με έντονο το αίσθημα της ατομικής ευθύνης κάτι που φάνηκε από τα μεγάλα οικοδομικά έργα τα οποία πραγματοποίησε με σκοπό την ανάδειξη της αυτοκρατορίας. Εκτός αυτού, πραγματοποίησε και την αναδιοργάνωση της νομοθεσίας με τους *Κώδικες*, εκσυγχρονίζοντας την νομική επιστήμη και απορρίπτοντας ορισμένες παρωχημένες νομοθετικές διατάξεις. Τέλος, ως προς την δεκτικότητα στην εμπειρία και σε σύνδεση με τον προηγούμενο παράγοντα μπορεί να υποστηριχθεί πως ο Ιουστινιανός είχε έντονες ανησυχίες όσον αφορά κυρίως πνευματικούς παράγοντες κάτι που φάνηκε από το καινοτόμο νομοθετικό έργο που ολοκληρώθηκε επί των ημερών του. Εκτός από αυτό μπορεί να θεωρηθεί πως επιθυμούσε την τήρηση της καθεστηκυίας τάξης.

Ηράκλειος

Καταγωγή και Άνοδος στο θρόνο

Η δυναστεία του Ηρακλείου, καθώς επίσης και ο ίδιος, πιθανολογείται πως είναι αρμενικής προελεύσεως. Η πληροφορία αυτή μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα λαμβάνοντας υπόψιν τον αρμένιο ιστορικό του 7^{ου} αιώνα Σεβεό, ο οποίος θεωρούταν ανεκτίμητη πηγή πληροφοριών για εκείνη την περίοδο. Ο ιστορικός αυτός αναφέρει πως η οικογένειά του είχε συγγένεια με τον αρμενικό οίκο των Αρσακιδών. Ωστόσο, αντίθετη προς την άποψη αυτή, είναι εκείνη που αναφέρεται στο ξανθό χρώμα των μαλλιών του Ηρακλείου. Υπήρξε Αυτοκράτορας του Βυζαντίου από το 610 μέχρι το 641 οπότε και πέθανε, ενώ απέκτησε με την πρώτη του σύζυγο την Ευδοκία έναν γιο

τον Κωνσταντίνο που ανέλαβε την εξουσία για λίγους μήνες μετά το θάνατο του πατέρα του εφόσον κι αυτός πέθανε την ίδια χρονιά.

Ο Ηράκλειος φάνηκε πως ήταν ένας υποδειγματικός ηγέτης, ειδικά μετά την τυραννική διοίκηση του Φωκά. Κατά τον Πισίδη, που περιγράφει τους αγώνες του αυτοκράτορα, ο Ηράκλειος πίστευε ότι «η δύναμη πρέπει να δείχνεται περισσότερο με την αγάπη παρά με το φόβο». Σύμφωνα πάλι με τον Οστρογκόρσκι «ο Ηράκλειος είναι ο δημιουργός του Μεσαιωνικού Βυζαντίου, η οργάνωση του οποίου είναι Ρωμαϊκή, η γλώσσα και ο πολιτισμός Ελληνικός και η πίστη Χριστιανική» (Βασιλιεφ, 1995).

Διοίκηση και Οργάνωση

Ο Ηράκλειος παρέλαβε την αυτοκρατορία σε αρκετά κακή κατάσταση τόσο αναφορικά με τα οικονομικά ζητήματα όσο και με τα διοικητικά. Είναι σημαντικό να αναφερθεί επίσης πως και στο στρατιωτικό κομμάτι υπήρξαν δυσκολίες, δεδομένου ότι επρόκειτο για έναν μισθοφορικό στρατό για τον οποίο δεν υπήρχαν οικονομικοί πόροι ούτε εστίες τροφοδοσίας του στρατεύματος με έμπυχο υλικό. Από στοιχεία της εποχής εκείνης φαίνεται πως διενεργήθηκαν ριζικές αλλαγές στην οργάνωση του βυζαντινού στρατού και της διοίκησης με επακόλουθο την αναδιοργάνωση της αυτοκρατορίας σε *θέματα*. Με τον τρόπο αυτό οι περιοχές της Μικράς Ασίας της Αυτοκρατορίας διαιρέθηκαν σε στρατιωτικές περιφέρειες, τα λεγόμενα *θέματα*, σηματοδοτώντας την έναρξη ενός συστήματος διοίκησης που έμελλε να διαμορφώσει την επαρχιακή διοίκηση των μέσων βυζαντινών χρόνων. Τα *θέματα* ορίζονται ως ενότητες στρατιωτικής διοικήσεως με αρχηγό τον στρατηγό του κάθε *θέματος*, ο οποίος ασκούσε στρατιωτική και πολιτική εξουσία. Η λέξη *θέμα* αναφερόταν αρχικά σε ένα στρατιωτικό σώμα και στην πορεία επεκτάθηκε η σημασία του ως στρατιωτικές περιφέρειες, ρίχνοντας φως στη δημιουργία του νέου συστήματος. Υπάρχει συσχέτιση με τη συγκέντρωση στρατιωτικών μονάδων στις επαρχίες της Μικράς Ασίας, καθώς δεν αποτελούσαν μόνο διοικητικές οντότητες, αλλά και στρατιωτικές μονάδες υπεράσπισης της περιοχής αυτής. Από εκεί προήλθε και η κληρονομική στρατιωτική θητεία, καθώς επίσης και η κληρονομική μεταβίβαση των κτημάτων που τους παρέχονταν. Κάπως έτσι συνεχίζεται και ο παλαιότερος θεσμός των *limitanei*, δηλαδή των στρατιωτών που είναι εγκατεστημένοι κοντά στα σύνορα (Ostrogorsky, 2008).

Η πρώτη περίοδος βασιλείας του νέου αυτοκράτορα ήταν καθοριστικής σημασίας για την ισχυροποίηση της νέας δυναστείας, καθώς επίσης και την αύξηση της ισχύος του κρατικού μηχανισμού. Πρόκειται για τον αυτοκράτορα που κατόρθωσε

να επιτύχει αρκετές νικηφόρες αναμετρήσεις εναντίον των Περσών περιορίζοντας αρκετά τις βλέψεις τους για επεκτατικές επιχειρήσεις. Ήταν τότε που η ελληνική γλώσσα ξεκίνησε να χρησιμοποιείται εντατικά συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό και στον εξελληνισμό της αυτοκρατορίας. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι υπήρξαν αντιδράσεις από τον αδερφό του Φωκά, Κομεντίου, στην Ανατολή, καθώς επίσης και τοπικές εξεγέρσεις στην Ιταλία λόγω των γεγονότων που είχαν συντελεστεί στην πρωτεύουσα. Η περισσότερο επικίνδυνη κίνηση ήταν αυτή του Πρίσκου, ο οποίος από γαμπρός και διάδοχος του Φωκά είχε καταλήξει στρατιωτικός άρχοντας. Ο αυτοκράτορας Ηράκλειος, ωστόσο προέβλεψε το κακό που θα μπορούσε να προκληθεί και αφαίρεσε από τον Πρίσκο την πολιτική και στρατιωτική του δύναμη. Αυτή ήταν μια στρατηγική κίνηση του αυτοκράτορα, μείζονος σημασίας, μιας και με αυτή κατάφερε να απαλλαγεί από κάθε πιθανή εστία αντιπαραθέσεων με άτομα που βρίσκονταν στην εξουσία πριν τον ερχομό του (Ρώτα, 2018).

Στρατιωτικές Επιχειρήσεις και Καταξίωση

Η σημασία των κατορθωμάτων του Ηρακλείου είναι εξέχουσας σημασίας για την αυτοκρατορία, κυρίως γιατί η κατάσταση στην οποία βρισκόταν κατά τα πρώτα κυρίως χρόνια της ανόδου του ήταν εξαιρετικά δύσκολη. Οι εξωτερικοί κίνδυνοι ήταν πιο εμφανείς από ποτέ, με τους Πέρσες να απειλούν στα ανατολικά του κράτους και τους Σλάβους με τους Αβάρους από τα βόρεια, ενώ και τα εσωτερικά του κράτους, ειδικά μετά και από την διακυβέρνηση του Φωκά, ήταν σε κατάσταση πλήρους αναρχίας. Δεν υπήρχαν ούτε χρηματικά αποθέματα στα ταμεία του κράτους αλλά ούτε και στρατιωτική δύναμη κάτι που οδήγησε σε μια πολύ μεγάλη κρίση (Βασιλιεφ, 1995).

Ήδη από το 611 υπήρξε πολιορκία της Συρίας από τους Πέρσες, ενώ κατέκτησαν την Αντιόχεια που ήταν από τις σημαντικότερες πόλεις των ανατολικών συνόρων της αυτοκρατορίας. Σειρά είχαν η Δαμασκός και η Παλαιστίνη, ενώ μέχρι το 614 είχε κατακτηθεί και η Ιερουσαλήμ, η πολιορκία της οποίας διήρκεσε είκοσι μέρες. Εκεί λεηλατήθηκαν κτήρια και μνημεία, κακοποιήθηκαν πολλοί άνθρωποι (γύρω στους 60.000 χριστιανούς) και εκλάπησαν θησαυροί και κειμήλια, όπως ο Τίμιος Σταυρός, ο οποίος μεταφέρθηκε στην Κτησιφώντα. Αρκετοί αιχμάλωτοι στάλθηκαν στην Περσία ανάμεσα στους οποίους ήταν και ο Πατριάρχης Ιεροσολύμων Ζαχαρίας. Η κατάκτηση της Παλαιστίνης από τους Πέρσες με τις συνακόλουθες καταστροφές, όπως επίσης και η λεηλασία της Ιερουσαλήμ ήταν κάτι το πρωτόγνωρο στην ιστορία των περιοχών αυτών (Βασιλιεφ, 1995).

Η ευκολία με την οποία αυτές οι επαρχίες έπεσαν στα χέρια των Περσών πιθανότατα οφείλεται και στο θρησκευτικό καθεστώς που επικρατούσε. Η πλειοψηφία των υπηκόων κυρίως στη Συρία δεν αποδεχόταν την ορθοδοξία που πρέσβευε το κράτος και αυτός ήταν ο λόγος που προτιμήθηκαν οι Πέρσες ως ηγέτες λόγω της σχετικής θρησκευτικής ελευθερίας που υπήρχε (Βασίλιεφ, 1995).

Ωστόσο, η περσική επέκταση δεν αρκέστηκε μόνο σε αυτές τις περιοχές αλλά διέσχισε ολόκληρη τη Μικρά Ασία, για να καταλήξει στη Χαλκηδόνα, στη θάλασσα του Μαρμαρά κοντά στο Βόσπορο στρατοπεδεύοντας στη Χρυσόπολη που βρίσκεται απέναντι από την Κωνσταντινούπολη, ενώ ταυτόχρονα κατευθύνονταν και προς την Αίγυπτο. Η Αλεξάνδρεια τελικά έπεσε γύρω στα 618 ή 619 λόγω της σχετικής θρησκευτικής ανομοιογένειας που υπήρχε στις περιοχές αυτές, όπως προαναφέρθηκε για τη Συρία και την Παλαιστίνη. Όμως, η απώλεια της Αιγύπτου ήταν ένα βαρύτατο πλήγμα, καθώς αποτελούσε τον σιτοβολώνα και η παύση αποστολής σίτου είχε και έναν οικονομικό αντίκτυπο για την αυτοκρατορία (Βασίλιεφ, 1995).

Ταυτόχρονα με τα γεγονότα αυτά βέβαια, οι αβαρο-σλαβικές ορδές αποτελούσαν έναν μεγάλο κίνδυνο για την αυτοκρατορία στα βόρεια λεηλατώντας και καταστρέφοντας βυζαντινές επαρχίες στη Βαλκανική Χερσόνησο. Πιθανότατα δεν πρόκειται για μια οργανωμένη επίθεση από την πλευρά των δυνάμεων αυτών αλλά για επιδρομές που χορηγούσαν στο Χαγάνο αιχμαλώτους και λάφυρα που μετέφερε στο βορρά. Την ίδια περίοδο (624) η αυτοκρατορία έχανε τις τελευταίες της κτήσεις στην Ισπανία όπου οι Βησιγόθοι, υπό τον βασιλιά τους Σουινθίλα, ολοκλήρωσαν τις κατακτήσεις τους έναντι των Βυζαντινών. Το μόνο που απέμεινε από την περιοχή εκείνη στην κατοχή του Ηρακλείου ήταν οι Βαλεαρίδες Νήσοι (Βασίλιεφ, 1995).

Παρά τις όποιες αμφιβολίες που πιθανότατα είχε, ο Ηράκλειος αποφάσισε να αντιμετωπίσει τους Πέρσες. Για να αντιμετωπίσει τις οικονομικές δυσκολίες που είχε το κράτος, αποφάσισε να εκμεταλλευτεί τους θησαυρούς των εκκλησιών της πρωτεύουσας και των επαρχιών για την κοπή χρυσών και ασημένιων νομισμάτων. Οι προβλέψεις του για αποφυγή του κινδύνου των Αβάρων στα βόρεια ήταν αληθής, καθώς με ένα μεγάλο χρηματικό ποσό και ομήρους μπόρεσε να την πετύχει και απερίσπαστος να επικεντρωθεί στους Πέρσες. Έτσι, το 622 πέρασε στη Μικρά Ασία όπου στρατολόγησε οπλίτες για την εκστρατεία του κατόπιν πολύμηνης εκπαίδευσης, με την επιχείρηση να παίρνει τη μορφή σταυροφορίας, καθώς απώτερος στόχος ήταν η απελευθέρωση της Ιερουσαλήμ και η ανάκτηση του Τιμίου Σταυρού.

Πιθανολογείται πως ο αυτοκράτορας διεξήγαγε τρεις εκστρατείες κατά των Περσών μεταξύ των ετών 622 και 628 οι οποίες ήταν εξαιρετικά επιτυχείς. Αυτό μπορεί

να εξαχθεί και από έναν Επινίκιο του σύγχρονου του Ηρακλείου ποιητή, Γεωργίου Πισίδη, με τίτλο *Ηρακλειάς*, ενώ σε ένα άλλο ποίημα του με τίτλο *Εξαήμερος* γίνεται αναφορά τόσο στη δημιουργία του κόσμου όσο και στον εξαετή νικηφόρο πόλεμο εναντίον των Περσών. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν παρομοιαστεί με τις εκστρατείες του Μεγάλου Αλεξάνδρου. Πέραν αυτού, ο Ηράκλειος με τον τρόπο αυτό μπόρεσε να εξασφαλίσει τη συμμαχία των Χαζάρων. Έτσι, οι επαρχίες της Περσίας που συνόρευαν με τον Καύκασο αναδείχθηκαν σύντομα σε μια από τις κύριες περιοχές στρατιωτικής δραστηριότητας για τον Ηράκλειο (Βασιλief, 1995).

Το χρονικό διάστημα αυτό και, ενώ ο Ηράκλειος πραγματοποιούσε την εκστρατεία του κατά των Περσών, η κατάσταση στην Κωνσταντινούπολη εξελίχθηκε σε κρίσιμη, αφού ο Χαγάνος των Αβάρων παρέβη τη συμφωνία με τον αυτοκράτορα και στρατολογώντας τεράστιες αβαρο-σλαβικές ορδές το 626 προχώρησε προς την πρωτεύουσα του Βυζαντίου. Υπήρξε πολιορκία της Κωνσταντινούπολης, ωστόσο παρά το φόβο των πολιτών, η φρουρά της πόλης κατόρθωσε να ανταποκριθεί επιτυχώς απέναντι στην επίθεση και να τρέψει σε φυγή τον εχθρό. Η νίκη αυτή του Βυζαντίου εναντίον των Αβάρων, ενώπιον των τειχών της Κωνσταντινούπολης συνιστούσε βασική αιτία της εξασθένησης του αβαρικού κινδύνου (Βασιλief, 1995).

Εν συνεχεία, ο Ηράκλειος κατόρθωσε καθοριστική νίκη εναντίον των Περσών στα τέλη του 627 με τη μάχη του Νινευί προχωρώντας στις κεντρικές επαρχίες του περσικού κράτους και συλλέγοντας πλούσια λάφυρα. Συνέχισε σε πανηγυρικό κλίμα στέλνοντας μια θριαμβευτική διακήρυξη, στην οποία αναγράφονταν τα κατορθώματα του πολέμου με τους Πέρσες, καθώς επίσης και το τέλος του πολέμου με αυτούς, λόγω της μεγάλης νίκης που πέτυχε εναντίον τους. Εκτός των άλλων γεγονότων, τότε ήταν που ο βασιλιάς της Περσίας Χοσρόης εκθρονίστηκε και σκοτώθηκε παραδίδοντας ακούσια τα ηνία της αυτοκρατορίας στον διάδοχό του Σιρόη, ο οποίος έσπευσε να συνθηκολογήσει με τον Ηράκλειο. Η συμφωνία ολοκληρώθηκε με την παραχώρηση, από την πλευρά των Περσών, των επαρχιών της Συρίας, της Παλαιστίνης και της Αιγύπτου, καθώς επίσης και η επιστροφή του Τιμίου Σταυρού.

Η επιστροφή του Ηρακλείου στην Κωνσταντινούπολη ήταν θριαμβευτική και το έτος 630 μαζί με τη δεύτερη σύζυγό του Μαρτίνα επισκέφθηκε την Ιερουσαλήμ προκειμένου να αποκαταστήσει τον Τίμιο Σταυρό στην παλαιά του θέση προκαλώντας μεγάλη χαρά σε ολόκληρο τον τότε χριστιανικό κόσμο. Η νίκη αυτή του Ηρακλείου αξίζει να σημειωθεί πως αναγράφεται και στο μουσουλμανικό Κοράνιο (Βασιλief, 1995).

Ωστόσο, ένα γεγονός της προσωπικής του ζωής ήρθε να τον ταραξεί αυτή τη φορά και πρόκειται για το θάνατο της πρώτης του συζύγου Ευδοκίας στις 13 Αυγούστου 612 αφήνοντάς τον μόνο του με δύο παιδιά, την Επιφανία και τον Κωνσταντίνο. Στην πορεία όμως παντρεύτηκε την κόρη της αδερφής του Μαρίας, Μαρτίνα γεγονός που προκάλεσε έντονες αντιδράσεις εφόσον επρόκειτο για αιμομικτική σχέση με διαμαρτυρίες στην πρωτεύουσα. Μολονότι ο Ηράκλειος είχε στέψει συναυτοκράτορα τον γιο του Κωνσταντίνο από τον πρώτο του γάμο, υπήρχαν υποψίες για άνοδο στο θρόνο παιδιών του από το δεύτερο γάμο του οδηγώντας σε έντονες αντιδράσεις. Και δεν ήταν παρά το 637 οπότε και βρέθηκε αντιμέτωπος με μια συνωμοσία που οργάνωσε ο νόθος γιος του Αταλάριχος, για να ανέβει στην εξουσία μαζί με ορισμένους αξιωματούχους εξουδετερώνοντας για μια ακόμα φορά όσους ήθελαν να σφετεριστούν την εξουσία. Αυτό όμως δεν ήταν αρκετό για να εξομαλύνει την κατάσταση, καθώς ήταν κατάφορη η αντιπάθεια του βυζαντινού λαού απέναντι στη δεύτερη οικογένεια του αυτοκράτορα και έτσι αποφάσισε σε διαθήκη του να διασφαλίσει στη διαδοχή του θρόνου τον ήδη άρρωστο γιο του Κωνσταντίνο, που έπασχε από σοβαρή ασθένεια. Ο Ηράκλειος έφυγε από τη ζωή το 641 άρρωστος και απογοητευμένος από την επίθεση και κατάκτηση βυζαντινών επαρχιών από τους Άραβες (Ρώτα, 2018).

Με βάση το μοντέλο πέντε παραγόντων μπορούν να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με την προσωπικότητα του αυτοκράτορα Ηρακλείου. Ως προς τον παράγοντα της συναισθηματικής σταθερότητας φαίνεται πως ήταν ριψοκίνδυνος, κάτι που είχε σαν αποτέλεσμα την οργάνωση αρκετών στρατιωτικών εκστρατειών εναντίον εξωτερικών κυρίως αλλά και εσωτερικών αντιπάλων μετά την άνοδο στην εξουσία ύστερα από την τυραννική διακυβέρνηση του Φωκά. Αναφορικά με την εξωστρέφεια, πρόκειται για ένα άτομο που ο λόγος του είχε βαρύτητα γεγονός που φάνηκε από τη μεγάλη αναδιοργάνωση των *θεμάτων*, τα οποία αποτελούσαν αξιόμαχη μονάδα άμυνας της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας. Η προσωπικότητα του Ηρακλείου αναφορικά με τον παράγοντα, της προσήνειας θεωρείται ως ένα άτομο που έβαζε τα συμφέροντα των υπηκόων του πάνω από το ατομικό συμφέρον χωρίς να διστάζει να υψώσει το ανάστημά του και να ηγηθεί δύσκολων στρατιωτικών επιχειρήσεων, οι οποίες όμως χάρη στους δεξιότεχνικούς του χειρισμούς στέφθηκαν από απόλυτη επιτυχία, ικανοποιώντας και το θρησκευτικό αίσθημα με την ανάκτηση του Τίμιου Σταυρού. Επιπρόσθετα, σχετικά με τον παράγοντα της ευσυνειδησίας ο Ηράκλειος ήταν ένας πολύ ευσυνειδητος αυτοκράτορας, με επίγνωση των ευθυνών του αξιώματός του γεγονός που έγινε αντιληπτό και από τη διαφορετική γραμμή πλεύσης έναντι του αυτοκράτορα Φωκά αλλά και από τη θέλησή του για ανάκτηση

χαμένων περιοχών και της καλύτερης στρατιωτικής οργάνωσης. Τέλος, ως προς τη δεκτικότητα του στην εμπειρία, σε αντίθεση με τον Ιουστινιανό, ήταν περισσότερο τολμηρός καθώς ανέλαβε όχι μόνο ριζικές αλλαγές στην εσωτερική οργάνωση της αυτοκρατορίας αλλά και εκστρατείες με σκοπό την αποτίναξη των εξωτερικών κινδύνων από τους διάφορους αντιπάλους του Βυζαντίου, δραστηριότητες στις οποίες διέπρεψε και έδωσε μια πνοή αισιοδοξίας στην αυτοκρατορία.

Λέων ΣΤ΄ ο Σοφός

Καταγωγή και Άνοδος στο θρόνο

Ο Λέων ΣΤ΄ ο Σοφός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους αυτοκράτορες της Μακεδονικής Δυναστείας με το έργο του να χαρακτηρίζεται από σημαντικές βελτιώσεις και τροποποιήσεις κυρίως στον τομέα της εκπαίδευσης. Είναι γνωστό ότι γεννήθηκε στην Κωνσταντινούπολη στις 19 Σεπτεμβρίου του 866. Η μητέρα του ήταν η δεύτερη σύζυγος του Βασιλείου Α΄, ιδρυτή της Μακεδονικής Δυναστείας, Ευδοκία Ιγνηρίνα η οποία ήταν προηγούμενως ερωμένη και ταυτοχρόνως συγγενής του Μιχαήλ Γ΄ κάτι που προσδίδει στον Λέοντα καταγωγή από τη δυναστεία του Αμορίου (Βασίλειος Α΄, 2009). Μετά το θάνατο του Κωνσταντίνου, ετεροθαλούς αδερφού του Λέοντος, αυτός μοιράστηκε το θρόνο με τον αδερφό του Αλέξανδρο, ο οποίος είχε στεφθεί συναυτοκράτορας. Ωστόσο, πραγματικός ηγέτης της αυτοκρατορίας ήταν ο Λέων, καθώς ο αδερφός του ενδιαφερόταν περισσότερο για απολαύσεις και επί της ουσίας ήταν αμέτοχος στις κρατικές υποθέσεις και στα ζητήματα της αυτοκρατορίας. Η συμβασιλεία παρόλα αυτά ήταν ένα ζήτημα που είχε διατηρηθεί, καθώς κρίθηκε σκόπιμο για τη συνέχιση της δυναστείας, επειδή δεν είχε γεννηθεί αρσενικός γόνος της οικογένειας για αρκετά χρόνια (Χριστοφιλοπούλου, 1997).

Από τα πρώτα πράγματα που πραγματοποίησε ως αυτοκράτορας ήταν η καθαίρεση και εξορία του δασκάλου του Φώτιου από τον πατριαρχικό θρόνο θέτοντας επικεφαλής τον μικρότερο αδερφό του Στέφανο. Η ενέργειά του αυτή είχε διπλή σημασία για εκείνον, καθώς αφενός θα καθίστατο επί της ουσίας κυρίαρχος κράτους και εκκλησίας χωρίς αντιρρήσεις και αφετέρου ο αδερφός του ήταν μόλις 16 ετών γεγονός που θα του επέτρεπε να τον χειραγωγεί με μεγαλύτερη ευκολία (Κουκούσας, 2010). Το περιστατικό αυτό δεν προκάλεσε καμία αντίδραση από την πλευρά του κλήρου, καθώς δεν επιθυμούσαν να έρθουν σε ρήξη με τον αυτοκράτορα. Εν συνεχεία, επόμενη κίνησή του ήταν η ανακομιδή των οστών του Μιχαήλ Γ΄ και με επίσημη τελετή να εναποτεθούν στην ειδική λάρνακα στο ναό των Αγίων Αποστόλων, σημείο που

υπήρχαν και άλλες λάρνακες που ανήκαν σε βυζαντινούς αυτοκράτορες (Καραγιαννόπουλος, 1993).

Η ζωή του Λέοντος ΣΤ΄ δεν εξελίχθηκε κάτω από τις καλύτερες συνθήκες γεγονός που είχε αντίκτυπο στο χαρακτήρα του. Η αρχή έγινε από τις σχέσεις με τον πατέρα του, Βασίλειο Α΄ Μακεδών, που δεν ήταν και οι καλύτερες δυνατές, αφού εκείνος είχε εμφανή προτίμηση στον γιό του Κωνσταντίνο. Στην πορεία πραγματοποίησε έναν υποχρεωτικό γάμο με τη Θεοφανώ που δεν συμπάθησε ποτέ του στα 882 / 883. Ο γάμος αυτός θα εξυπηρετούσε τη συνέχεια της δυναστείας στο θρόνο, καθώς ο αιφνίδιος θάνατος του Κωνσταντίνου δεν άφησε άλλα άρρενα τέκνα. Ο γάμος με τη Θεοφανώ δεν πραγματοποιήθηκε οικειοθελώς από τον ίδιο αλλά δεχόμενος πίεση και κατόπιν επιλογής της μέσω μιας ιδιαίτερης διαδικασίας καλλιστείων (Βασίλειος Α΄, 2009).

Για τον λόγο αυτό ο Λέων διατηρούσε παράλληλη σχέση με τη Ζωή Ζαούτζαινα, την οποία και παντρεύτηκε μετά το θάνατο της πρώτης συζύγου του Θεοφανούς (Βασίλειος Α΄, 2009). Ωστόσο, και εκείνη είχε παντρευτεί και ως αποτέλεσμα αυτού η σχέση με τον Λέοντα υπήρξε παράνομη μέχρι το θάνατο αφενός του νόμιμου συζύγου εκείνης όσο και της νόμιμης συζύγου του Λέοντα γεγονός που δυναμίτισε τις ήδη δύσκολες σχέσεις που είχε με τον πατέρα του (Βασίλειος Α΄, 2009). Έναν χρόνο μετά τον γάμο τους όμως, η Ζωή πέθανε και ο Λέων προχώρησε στην τέλεση και τρίτου γάμου με την Ευδοκία Βαϊανή παρόλο που ο ίδιος ένα χρόνο νωρίτερα είχε καταδικάσει εν γένει την πραγματοποίηση τρίτου γάμου στη Νεαρά 90 (Πολυλογίδου, 2015 – 2016). Σύντομα, η σύζυγος του αυτοκράτορα έμεινε έγκυος, δυστυχώς όμως πέθανε μαζί με το νεογνό κατά τη διάρκεια του τοκετού στις 12 Απριλίου του 901. Εκτός από την πολύ δύσκολη πορεία του μέχρι εκείνη τη στιγμή, αυτό υπήρξε επίσης από τα ατυχέστερα γεγονότα στη ζωή του που τον σιγμάτισαν. Εκτός αυτού, το δυσάρεστο αυτό γεγονός τον έκανε να θεωρήσει πως η συνέχεια της δυναστείας θα σταματούσε σε εκείνον εφόσον είχε εξαντλήσει τα επιτρεπόμενα όρια της νομοθεσίας αναφορικά με το μυστήριο του γάμου.

Ωστόσο, στη συνέχεια σύναψε ερωτική σχέση με τη Ζωή Καρβονοψίνα που έμελλε να του χαρίσει και έναν γιό, τον Κωνσταντίνο Ζ΄ τον Σεπτέμβριο του 905. Από αυτό καθίσταται σαφές ότι έπρεπε να νομιμοποιηθεί η γέννηση του αρσενικού τέκνου του αυτοκράτορα πράγμα το οποίο έγινε μέσω της βάπτισης που πραγματοποιήθηκε στις 6 Ιανουαρίου του 906 στο ναό της Αγίας Σοφίας από τον πατριάρχη Νικόλαο Α΄ Μυστικό σε κλίμα μεγάλης γιορτής (Οικονομίδης, 1963). Το παιδί πήρε το όνομα Κωνσταντίνος και παρά τις όποιες αντιρρήσεις του πατριάρχη, τέλεσε το μυστήριο με

την προϋπόθεση να διαλυθεί ο δεσμός που υπήρχε ανάμεσα στο Λέοντα και τη Ζωή. Ο Λέων όμως όχι μόνο δεν τήρησε την υπόσχεσή του αλλά μάλιστα, μετά το πέρας τριών ημερών από τη βάπτιση, παντρεύτηκε τη Ζωή αναγορεύοντάς την Αυγούστα (Οίκονομιδης, 1963). Ο γάμος αυτός του Λέοντος, όπως ήταν λογικό, δημιούργησε σωρεία αντιδράσεων τόσο σε πολιτικούς όσο και σε εκκλησιαστικούς κύκλους (Χριστοφιλοπούλου, 1997) που κορυφώθηκε σταδιακά και είναι γνωστή με το όνομα «τετραγαμία».

Πνευματικό και Εκκλησιαστικό Έργο

Το γεγονός ότι υπήρξε μαθητής του Φωτίου έπαιξε καθοριστικό ρόλο, καθώς είχε λάβει από αυτόν εξαιρετική παιδεία και μόρφωση. Σε αντίθεση με τον πατέρα του Βασίλειο, το ενδιαφέρον του δεν εκδηλωνόταν μόνο στον πολιτικό τομέα, αλλά και στο συγγραφικό όπου παρουσίασε σπουδαίο έργο το οποίο σχετιζόταν κυρίως με θεολογικά ζητήματα (Ostrogorsky, 2002). Υπήρξε ικανός ρήτορας και συγγραφέας συνθέτοντας ποιήματα της θύραθεν παιδείας. Από αυτά έχουν διασωθεί ορισμένοι καρκινικοί στίχοι, καθώς επίσης και ένα ποίημα στο οποίο γίνεται λόγος για την ημέρα της κρίσης. Όσον αφορά τους καρκινικούς στίχους πρόκειται για μονόστιχα τα οποία είχαν ακριβώς το ίδιο νόημα είτε κάποιος τα διάβαζε από την αρχή είτε από το τέλος (Κωνσταντινίδης, 1966). Αξίζει κάπου εδώ να αναφερθεί ότι ο Λέων έγραψε λόγους και ομιλίες από τους οποίους σώζονται περίπου 33 πανηγυρικοί, εγκωμιαστικοί, επιτάφιοι, αντιρρητικοί κατά Ιουδαίων και Λατίνων (Κωνσταντινίδης, 1966). Επίσης, στη συνέχεια δημιούργησε πονήματα λειτουργικά και δογματικά, καθώς ακόμη και ευχές, γνωμικά και πολλά άλλα.

Ο Λέων όντας ευσεβής ηγεμόνας είχε ενδιαφέροντα γύρω από την εκκλησία και τη θρησκεία κάτι που είναι εμφανές από τις ομιλίες της πρώτης φάσης της βασιλείας του στις οποίες υπάρχουν αναφορές σε δογματικές αναλύσεις και στοιχεία της κλασικής φιλοσοφίας. Οι ομιλίες αυτές απαγγέλονταν από τον ίδιο σε θρησκευτικές εκδηλώσεις όπως είναι οι εκκλησιαστικές γιορτές, σε εγκαίνια μονών, στην έναρξη της Μεγάλης Σαρακοστής (σιλέντιον), καθώς επίσης και σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπως ήταν η χειροτονία του αδερφού του Στεφάνου σε πατριάρχη την παραμονή των Χριστουγέννων του 866 (Χριστοφιλοπούλου, 1997). Επιπρόσθετα, έγραψε και έναν επιτάφιο λόγο προς τιμήν του πατέρα του, Βασιλείου Α΄, τον οποίο και εκφώνησε την παραμονή της ταφής του. Λαμβάνοντας υπόψιν όλα αυτά τα κείμενα με τα ποικίλα περιεχόμενα επήλθε και ο τιμητικός τίτλος «Σοφός» όσο βρισκόταν ο ίδιος εν ζωή.

Στην πορεία υπήρξαν υπόνοιες πως είχε γράψει μια σειρά από χρησμούς που αφορούσαν το μέλλον της αυτοκρατορίας γεγονός που δημιούργησε ένα μύθο γύρω από το πρόσωπό του θεωρώντας τον προφήτη, μάγο και αστρολόγο. Στη συνέχεια ωστόσο αποδείχθηκε πως οι χρησμοί αυτοί ήταν μεταγενέστεροι και δεν ανήκαν σε αυτόν (Ostrogorsky, 2002).

Το έτος 899 ο πρωτοσπαθάριος και μετέπειτα έπαρχος πόλεως Φιλόθεος συνέταξε το Κλητορολόγιον του Φιλοθέου που ήταν ένα εγχειρίδιο βάσει του οποίου οι βυζαντινοί τίτλοι χωρίζονταν σε δεκαοχτώ κατηγορίες (Ostrogorsky, 2002). Επιπρόσθετα, σε αυτό περιγράφονται τα γνωστά κλητόρια (επίσημα γεύματα) και οι συνθήκες πραγματοποίησής τους (Βασίλειος Α΄, 2005) γεγονός που του προσδίδει ιδιαίτερη σημασία, αφού προσφέρει μια ξεκάθαρη εικόνα της Αυλής την περίοδο βασιλείας του Λέοντος αφήνοντας να διαφανεί η μεγάλη ακμή της (Γεδεών, 1899).

Εκτός από όλες τις άλλες ασχολίες του, ο Λέων θέλησε να διευθετήσει την αστική οικονομία μέσω μιας συλλογής διατάξεων με τίτλο «*Το Επαρχικόν βιβλίον Λέοντος του Σοφού*». Αποδέκτης του ήταν ο έπαρχος πλέον Φιλόθεος και αποτελούταν από 22 κεφάλαια καθένα από τα οποία ασχολούταν με έναν διαφορετικό κλάδο επαγγελματιών. Επειδή, την ίδια ώρα το βιβλίο αυτό ρύθμιζε την οργάνωση των συντεχνιών, απετέλεσε κείμενο που εντάχθηκε απευθείας στο δημόσιο δίκαιο (Τρωιάνος, 1999). Σκοπός του αυτοκράτορα ήταν να μειωθεί ο ανταγωνισμός και να δημιουργηθούν οικονομικές συνεργασίες μεταξύ των επαγγελματιών κλάδων (Βασίλειος Α΄, 2005). Βάσει των πηγών που διατίθενται, το επαρχικό βιβλίο εκδόθηκε λίγα χρόνια πριν το θάνατο του Λέοντος περί τα 911 / 912 (Χριστοφιλόπουλος, 1997).

Υπήρχε επίσης από την πλευρά του Λέοντος θέληση και διάθεση για μελέτη και ανάλυση της στρατιωτικής επιστήμης, μολονότι ο ίδιος δεν έλαβε ποτέ μέρος σε στρατιωτικές εκστρατείες. Συγκεκριμένα μελέτησε εγχειρίδια που υπήρχαν ήδη, ώστε να συντάξει και εκείνος το δικό του με τίτλο «*των εν πολέμοις τακτικών σύντομος παράδοσις*», (Χριστοφιλοπούλου, 1997) το οποίο και διαδόθηκε γρήγορα ως πρακτικό εγχειρίδιο. Επίσης, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί πως πρόκειται για τον δεύτερο παραγωγικότερο νομοθέτη μετά τον Ιουστινιανό Α΄ γεγονός που οπωσδήποτε οφείλεται και στο μορφωτικό του επίπεδο.

Εκτός από την ενασχόληση με τη συγγραφή διαφόρων έργων του κατά τη διάρκεια της βασιλείας του, υπήρξε αισθητή βελτίωση του διοικητικού συστήματος και της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, τα θέματα εισηγητής των οποίων ήταν ο αυτοκράτορας Ηράκλειος, αναμορφώθηκαν και τα ήδη υπάρχοντα διαιρέθηκαν σε μικρότερα. Με την εισαγωγή δε μικρότερων περιοχών επήλθε η απλούστευση στην

άσκηση της επαρχιακής διοίκησης. Στο δεύτερο μισό του 9^{ου} αιώνα πραγματοποιείται η κατάργηση του αξιώματος του ανθυπάτου το οποίο και αντικαθίσταται από αυτό του πρωτονοτάριου γεγονός που συνετέλεσε στην αύξηση της στρατιωτικής εξουσίας των στρατηγών. Με τον τρόπο αυτό η αυτοκρατορία στις αρχές του 10^{ου} αιώνα βρίσκεται να έχει μόνο 30 θέματα (Ostrogorsky, 2002).

Νομοθετικό Έργο

Αναφορικά με το νομοθετικό έργο, η κατάσταση που επικρατούσε την εποχή εκείνη φαινόταν και από τα νομοθετήματα του Λέοντος ΣΤ΄, τις Νεαρές όπως τις είχε ονομάσει βασιζόμενος στο αντίστοιχο μεγαλόπνοο έργο του προκατόχου του Ιουστινιανού Α΄. Με βάση τις πηγές που υπάρχουν, πρόκειται για μια συλλογή 113 νομοθετημάτων που ξεκίνησαν επίσημα όσο ήταν αυτοκράτορας ο Λέων αλλά ολοκληρώθηκε ιδιωτικά μετά την ενθρόνισή του. Από το μέγεθος και το ύφος του έργου του Λέοντος διαφαίνεται ότι εκείνος είναι που καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση πίσω από τον Ιουστινιανό όσον αφορά τις νομοθετικές μεταρρυθμίσεις. Το τελικό αποτέλεσμα του έργου αυτού διασώθηκε σε πέντε χειρόγραφα, παλαιότερο εκ των οποίων είναι ο Codex Marcianus Graecus 179, ο οποίος και χρονολογείται στις αρχές του 13ου αιώνα (Τρωιάνος, 2007). Θεωρείται και ο codex unicus, καθώς οι υπόλοιποι τέσσερις κώδικες προέκυψαν από αυτόν. Το 1558 ήταν που υλοποιήθηκε η edition princeps που βασίστηκε συγκεκριμένα στο τρίτο αντίγραφο του παλαιότερου κώδικα που ήταν ο codex Vaticanus Palatinus Graecus που χρονολογείται το 387. Τότε ήταν που ξεκίνησε η νομοθεσία να εκδίδεται, με το ελληνικό κείμενο να μεταφράζεται στα λατινικά στα μέσα του 16ου αιώνα και από εκεί στα γαλλικά στα μέσα του 20ου αιώνα (Τρωιάνος, 2007).

Πιθανολογείται πως η περίοδος της σύνταξης των Νεαρών περιορίζεται μέχρι την εποχή του πατριάρχη Στεφάνου, αφού δεν υπάρχει πουθενά μαρτυρία για κάποιον άλλον πατριάρχη. Δεν έχει αποδειχθεί ότι οι Νεαρές εκδόθηκαν όλες μαζί και θα πρέπει να θεωρηθεί πιο πιθανό ότι τα νομοθετήματα εκδίδονταν μεμονωμένα ανάλογα με τις ανάγκες κατά περιόδους (Χριστοφιλοπούλου, 2004) και ότι συγκεντρώθηκαν από τον αυτοκράτορα μάλλον σε ένα ενιαίο σώμα ύπαρξης. Υπάρχει περίπτωση ο ίδιος ο Λέων να συγκεντρώσε όλους τους νόμους σε ένα κείμενο ή κάποιος άλλος λίγο μετά από το θάνατό του. Το συμπέρασμα αυτό μπορεί να θεωρηθεί ασφαλές λαμβάνοντας υπόψιν το προσόμιο της συλλογής που αναφέρει «Λέοντος έν Χριστῶ πάντων βασιλεῖ εὔσεβοῦς βασιλέως Ῥωμαίων αἱ τῶν νόμων ἔπανορθωτικαὶ ἀνακαθάρσεις» (Τρωιάνος, 2007).

Το μεγαλύτερο ποσοστό της σύνταξης του έργου αυτού μπορεί να τοποθετηθεί πριν τον Αύγουστο του 889, χρονολογία που προκύπτει από την αναφορά δύο προσώπων που είναι καθοριστικοί παράγοντες για τη χρονολόγηση των νομοθετημάτων αυτών. Οι μεν εκκλησιαστικές διατάξεις έχουν ως αποδέκτη τους τον πατριάρχη Στέφανο που πέθανε στις 17 Μαΐου του 893 κατέχοντας το αξίωμά του από το Δεκέμβριο του 886 έως και το Δεκέμβριο του 893 (Gregoire, 1979). Οι υπόλοιπες, με μια εξαίρεση σε εκείνες που δεν έχουν κάποιον παραλήπτη, έχουν αποδέκτη το Στυλιανό Ζαούτζη, ο οποίος ήταν «μάγιστρος τῶν θείων ὄφικίων» του Λέοντος. Αυτός είχε αξίωμα αντίστοιχο με το σημερινό του πρωθυπουργού και το άσκησε από το 886 έως και το 896 οπότε και πέθανε (Τρωιάνος, 2007 – Gregoire, 1979).

Από τον τίτλο που δίνεται στο μεγαλεπήβολο αυτό έργο με τίτλο «Αἱ τῶν νόμων ἐπανορθωτικαί ἀνακαθάρσεις» φαίνεται η σύνδεση που προσπάθησε ο Λέων να κρατήσει με τον πατέρα του, (Ostrogorsky, 2002) την βούληση του αυτοκράτορα για αναπροσαρμογή του ιουστινιάνειου κώδικα με εισαγωγή νέων νόμων, καθώς και τη προσαρμογή των ήδη υπαρχόντων στα δεδομένα της εποχής. (Χριστοφιλοπούλου, 2004) Ωστόσο, ο αριθμός των μεταβολών είναι περιορισμένος, αφού γίνεται εξέταση των παλαιότερων απόψεων και η επιλογή λύσεων ή η θεσμοθέτηση νέων νόμων έχει σκοπό να εναρμονίσει το κανονικό δίκαιο με εκείνο της πολιτείας. Όμως, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τις εκκλησιαστικές συνόδους δεν αποτελούν αμελητέο γεγονός δεδομένου της ιδιαίτερης ισχύος τους (Χριστοφιλοπούλου, 2004).

Τα προβλήματα που προσπαθεί η νομοθεσία του Λέοντος να επιλύσει σχετίζονται με μια ευρεία γκάμα ζητημάτων και τοπικών προβλημάτων (Gregoire, 1979) τα οποία καταγράφονται χωρίς κάποια συγκεκριμένη σειρά. Στηριζόμενοι σε μια σοβαρή επιχειρηματολογία καταργούν ή αλλάζουν την παλαιά νομοθεσία, όπου είναι απαραίτητο, για ρυθμίσεις συγκεκριμένων θεμάτων ή διατάξεων που είχαν νομοθετική ισχύ σε πράξεις εθιμικού δικαίου (Ostrogorsky, 2002). Συνεπώς, μπορεί ο Λέων να απέβλεπε στην κατάργηση της ιουστινιάνειας νομοθεσίας ως ένα βαθμό, ωστόσο το κύριο μέλημά του, μέσω των Νεαρών, ήταν η συμπλήρωση των κενών που υπήρχαν, αφού δεν ήταν όλες καταργητικές.

Μεγάλης σημασίας είναι και το γεγονός πως με τις παρούσες νομοθετικές διατάξεις ο Λέων καταργεί δικαιώματα των βουλευτηρίων και της συγκλήτου που λόγω της πολυετούς αδράνειας δεν χρησιμοποιούνταν πλέον. Περισσότερες από 80 Νεαρές ρυθμίζουν όλα τα είδη δικαίου πλην του εκκλησιαστικού το οποίο ρυθμίζεται σε 35 διατάξεις, ενώ οι υπόλοιπες σχετίζονται με το ιδιωτικό δίκαιο (Τρωιάνος, 2007). Είναι φανερό η προσπάθεια κατανομής των διατάξεων σε θεματικές ενότητες, αφού

παρουσιάζονται κατά σειρά τα θέματα που αφορούν το εκκλησιαστικό δίκαιο, τα ζητήματα οικογενειακού και περιουσιακού δικαίου αναφορικά με το γάμο, καθώς και όσα ασχολούνται με το κληρονομικό και ποινικό δίκαιο. Αυτά τα ζητήματα καλύπτονται στις πρώτες 68 διατάξεις, παρατηρείται όμως μια έλλειψη συστηματικής δομής η οποία είναι εμφανής από διατάξεις που ρυθμίζουν το ίδιο ζήτημα και βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία μέσα στη συλλογή. Στις διατάξεις που δεν αφορούν εκκλησιαστικά ζητήματα δεν παρατηρείται η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου νομοθετικού προγράμματος που θα μπορούσε να ισχύει μέχρι την κωδικοποίηση και ισχύ των νέων νομοθετημάτων. Σε αυτό οφείλεται λοιπόν και η αδυναμία ομαδοποίησης βάσει του ζητήματος επίλυσής τους (Τρωιάνος, 2007).

Από το ζήλο που έδειξε ο Λέων για την πραγματοποίηση αυτού του μεγαλεπίβολου νομοθετικού έργου είναι φανερό πως ήθελε να ξεπεράσει το πρότυπο του, που πρόκειται εμφανέστατα για τον προκάτοχό του Ιουστινιανό Α΄. Η νομοθεσία αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς σηματοδοτεί το τέλος μιας εποχής και συγκεντρώνει το σύνολο της κρατικής εξουσίας στον αυτοκράτορα (Ostrogorsky, 2002) δείχνοντας ταυτοχρόνως και μια εύνοια για τους κρατικούς αξιωματούχους, οι οποίοι είχαν δυνατότητα διεκπεραίωσης κρατικών ζητημάτων για λογαριασμό του αυτοκράτορα. Με τον τρόπο αυτό γίνεται ξεκάθαρο πως η μακεδονική δυναστεία έδωσε το εναρκτήριο λάκτισμα της παντοδυναμίας του αυτοκράτορα, καθώς επίσης και της γραφειοκρατίας. Έτσι, ο αυτοκράτορας γίνεται ανώτατος αρχηγός του κράτους και του στρατού, ανώτατος δικαστής, έχει το δικαίωμα να είναι ο μοναδικός που θα εκδίδει νόμους και τέλος είναι ο μοναδικός προστάτης της εκκλησίας (Gregoire, 1979). Αυτό έχει ως απώτερη συνέπεια την πλήρη αποδυνάμωση της συγκλήτου, με το κράτος να αντικατοπτρίζεται πλέον σε τρεις έννοιες που είναι ο αυτοκράτορας, ο στρατός και η γραφειοκρατία (Ostrogorsky, 2002). Μολονότι, ο ίδιος ο αυτοκράτορας έχει περιορισμούς από τη νομοθεσία, είναι αυτός που έχει το δικαίωμα κατάργησης και θέσπισης νομοθετικού έργου κατά το δοκούν με αυστηρούς περιορισμούς στο κομμάτι της εκκλησίας.

Γίνεται μνεία στις Νεαρές του Λέοντος ανά τα έτη, καθώς από τον 10^ο αιώνα και μέχρι την άλωση της Κωνσταντινούπολης αποτέλεσαν τη βάση για τη δημιουργία όλων σχεδόν των νομικών έργων. Κατά τη διάρκεια της δυναστείας των Κομνηνών οι Νεαρές χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετά νομοθετήματα, καθώς επίσης και αποσπάσματα ή αναφορές γίνονται και σε έργα όπως είναι η *Σύνοψη* του Μιχαήλ Ψελλού, στο *Πόνημα Νομικόν* του Μιχαήλ Ατταλειάτη, στο *Σύνταγμα κατά στοιχείον* του Ματθαίου Βλαστάρη, αλλά και στην *Εξάβιβλο* του Κωνσταντίνου Αρμενόπουλου (Τρωιάνος, 2007). Ωστόσο,

παράλληλα με τη νομική τους χρήση, αξίζει να σημειωθεί πως χρησιμοποιούνται και στην ερμηνευτική φιλολογία.

Πέρα από τις 113 γνωστές διατάξεις του Λέοντος, σώζονται ακόμα τέσσερις που αποδίδονται σε εκείνον. Κατόπιν εκτεταμένης μελέτης όμως έχει αποδειχθεί πως οι δύο από τις τέσσερις Νεαρές δεν είναι αυθεντικές και αφορούν ζητήματα εκποίησης ακινήτων και συμβολαιογραφικά θέματα. Οι δυο που λέγεται ότι ανήκουν στον αυτοκράτορα αφορούν την απόφαση που λαμβάνουν οι δικαστές βάσει νόμου καθώς και ζητήματα κληρονομικής διαδοχής (Τρωιάνος, 2007).

Χάρη στο έργο *Σύνταγμα* του Ματθαίου Βλαστάρη, οι Νεαρές του αυτοκράτορα Λέοντος έφτασαν μέχρι τη Ρωσία και το δυτικό κόσμο με συχνή εμφάνιση στη νομική φιλολογία. Αναφορικά με την Ελλάδα, από τις αρχές της επανάστασης περισσότερο δε από τις 23 Φεβρουαρίου 1835, ορισμένες Νεαρές μαζί με πηγές του βυζαντινού δικαίου αποτελούσαν το ισχύον αστικό δίκαιο μέχρι τις 23 Φεβρουαρίου 1946 οπότε και εισήχθη ο Αστικός Κώδικας (Τρωιάνος, 2007).

Μέσω του νομοθετικού του έργου κατόρθωσε να εδραιώσει την αυτοκρατορική εξουσία ενισχύοντας ταυτόχρονα την αριστοκρατία, γεγονός που φαίνεται και από την εναπόθεση της εξωτερικής του πολιτικής σε αξιωματούχους του. Στην πρώιμη φάση της βασιλείας του εμβληματική μορφή είναι ο αρμενικής καταγωγής Στυλιανός Ζαούτζης, πατέρας της τέταρτης συζύγου του Λέοντος Ζωής Ζαούτζαινας στον οποίο αποδόθηκε ο τίτλος του Βασιλεοπάτορος. Κατά τη διάρκεια της θητείας του συντελέστηκαν σημαντικές εσωτερικές εκκρεμότητες που δεν ήταν άλλες από την ολοκλήρωση της κωδικοποίησης του δικαίου μαζί με την ανανέωση της ισχύουσας νομοθεσίας. Με τον θάνατό του επικεφαλής τέθηκε ο Σαμωνάς ο Άραψ (Χριστοφιλοπούλου, 1997).

Ωστόσο, όσο προσεγγιμένη ήταν η εσωτερική του πολιτική με την ύπαρξη αρκετών αξιωματούχων, τόσο άλλες συμφορές υπάρχουν καταγεγραμμένες από τα χρονικά και τις ιστορικές πηγές της περιόδου για τη διακυβέρνηση του Λέοντος (Κρουμβάχερ, 1900). Υπήρξε εν γένει ένας παντοδύναμος αυτοκράτορας με μοναδικό του περιορισμό στον τομέα της Εκκλησίας, για την οποία ωστόσο κατέβαλε προσπάθειες, ώστε να την εντάξει υπό τον έλεγχό του. (Κουκούσας, 2010) Ο θάνατος του Λέοντος ΣΤ΄ Σοφού συνέβη στις 12 Μαΐου 912 αφήνοντας πίσω στην εξουσία τον αδερφό του Αλέξανδρο εφόσον ο γιός του Κωνσταντίνος Ζ΄ ήταν μόλις 6 ετών τότε (Ostrogorsky, 2002).

Αναφορικά με την ανάλυση του Λέοντος ΣΤ΄ με βάση το μοντέλο πέντε παραγόντων προσωπικότητας, μπορεί να θεωρηθεί πως σχετικά με τον παράγοντα

της συναισθηματικής σταθερότητας δεν τον διακατείχε ιδιαίτερος φόβος ή άγχος στην τέλεση των καθηκόντων του αφού οι αποφάσεις του ήταν σταθερές μολονότι ορισμένες από αυτές προκαλούσαν το κοινό αίσθημα φορές όπως στην περίπτωση της τετραγαμίας του. Ως προς τον επόμενο παράγοντα, που είναι αυτός της εξωστρέφειας, το νομοθετικό έργο του Λέοντος είναι το δεύτερο μεγαλύτερο εγχείρημα για την αναδιάρθρωση της νομοθετικής λειτουργίας στο Βυζάντιο, μετά το αντίστοιχο έργο του Ιουστινιανού για το οποίο έχει γίνει αναφορά προηγουμένως. Το γεγονός αυτό καθαυτό δείχνει επίσης ένα αίσθημα προσφοράς και βελτίωσης της υφιστάμενης κατάστασης για το καλό όχι μόνο του αυτοκράτορα αλλά και των υπηκόων του. Επίσης, αναφορικά με τον παράγοντα της προσήνειας οι πιθανότητες διαμάχης είναι αρκετά χαμηλές καθώς επιχειρούσε να ελέγχει τις καταστάσεις στο εσωτερικό της αυτοκρατορίας. Σχετικά με τον παράγοντα της ευσυνειδησίας, τον τέταρτο κατά σειρά, μπορεί να θεωρηθεί πως ο αυτοκράτορας Λέων ήταν αρκετά ευσυνειδητος προσπαθώντας να οργανώσει την κατάσταση στο εσωτερικό της αυτοκρατορίας και προσαρμόζοντας τα πάντα προκειμένου να έχει τον απόλυτο έλεγχο των γεγονότων στην επικράτειά του. Κλείνοντας την αξιολόγηση της προσωπικότητας του Λέοντος ΣΤ΄ με τον παράγοντα της δεκτικότητας σε εμπειρίες, παρατηρείται έλλειψη πειραματισμών και εμπλοκής σε νέες δραστηριότητες, πλην της δημιουργίας νομοθετικού έργου βασιζόμενος στο αντίστοιχο του Ιουστινιανού.

Κωνσταντίνος Ζ΄ Πορφυρογέννητος

Καταγωγή και Άνοδος στο θρόνο

Ο Κωνσταντίνος Ζ΄ Πορφυρογέννητος είναι γόνος της μακεδονικής δυναστείας και είναι γιος του αυτοκράτορα Λέοντα ΣΤ΄ του Σοφού. Μητέρα του Κωνσταντίνου ήταν η Ζωή Καρβονοψίνα η οποία διατηρούσε ερωτική σχέση με τον αυτοκράτορα, χαρίζοντάς του τον γιο που ήθελε για τη διαδοχή στο θρόνο. Επειδή όμως ο Λέων ΣΤ΄ είχε παντρευτεί ήδη τρεις φορές, υπήρξε πρόβλημα με την νομιμοποίηση του αρσενικού τέκνου του το οποίο και επιλύθηκε μέσω βάπτισης που τελέστηκε στις 6 Ιανουαρίου 906 στο ναό της Αγίας Σοφίας από τον τότε πατριάρχη Νικόλαο Α΄ Μυστικό σε πάρα πολύ γιορτινή διάθεση (Οικονομίδης, 1963). Το παιδί εν τέλει πήρε το όνομα Κωνσταντίνος παρά τις όποιες αντιρρήσεις του πατριάρχη ο οποίος συμφώνησε να τελέσει το μυστήριο με την προϋπόθεση να διαλυθεί ο δεσμός του Λέοντα με τη Ζωή. Κάτι τέτοιο ωστόσο, όχι μόνο δεν συνέβη ποτέ αλλά ο Λέων τέλεσε τον τέταρτο και τελευταίο γάμο του μαζί της αναγορεύοντάς την Αυγούστα (Οικονομίδης, 1963). Το γεγονός αυτό προκάλεσε έντονες αντιδράσεις τόσο σε πολιτικούς όσο και σε

εκκλησιαστικούς κύκλους (Χριστοφιλοπούλου, 1997) με κορύφωση την γνωστή «τετραγαμία» του Λέοντα.

Όταν ο Λέων πέθανε στις 12 Μαΐου του 912, ο Κωνσταντίνος ήταν μόλις 6 ετών και ως εκ τούτου δεν είχε τη δυνατότητα να αναλάβει αυτοκρατορικά καθήκοντα. Για το λόγο αυτό την εξουσία άσκησε για μικρό χρονικό διάστημα ο αδερφός του Αλέξανδρος (912 – 913). Από τη στιγμή που έχασε τον πατέρα του πέρασε τα νεανικά του χρόνια υπό το φόβο της απειλής για τη ζωή του. Το 920 όταν και ανέλαβε την εξουσία ο Ρωμανός Α΄ Λακαπηνός, ο Κωνσταντίνος δεν είχε την παραμικρή άποψη και πρωτοβουλία σε θέματα εξουσίας παραμένοντας έτσι εγκλωβισμένος στην πολιτική αφάνεια. Ανέλαβε επί της ουσίας τα καθήκοντά του μόνο μετά την πτώση του Λακαπηνού και τον αποκλεισμό των γιών του από την εξουσία, την οποία και άσκησε για 14 συνεχόμενα χρόνια (945 – 959) (Hunger, 2015). Σε αντίθεση με τους προκατόχους του, ο Κωνσταντίνος περιόρισε τις πολεμικές του δραστηριότητες μόνο στο μέτωπο κατά των Αράβων, ενώ οι άλλοι αυτοκράτορες διεξήγαγαν πολεμικές επιχειρήσεις εναντίον των Βουλγάρων έως το θάνατο του Τσάρου Συμεών το 927 και των Ρώσων οι οποίοι επιχείρησαν επίθεση κατά της Κωνσταντινούπολης, λίγο πριν την βασιλεία του Κωνσταντίνου στα 944. Σε αντιστάθμιση της απελευθέρωσης των Αρμενίων και των Ιβήρων, έρχεται η αποτυχία της εκστρατείας στην αραβοκρατούμενη Κρήτη στα 949. Στα βόρεια μέτωπα της αυτοκρατορίας επικρατούσε ειρήνη και ως απόδειξη αυτού το έτος 957 η πριγκίπισσα Όλγα του Κιέβου πραγματοποίησε επίσημη επίσκεψη στην Κωνσταντινούπολη (Hunger, 2015).

Πνευματικό Έργο

Αυτή ήταν και η πολιτική αίσθηση της εποχής που έζησε ο Κωνσταντίνος έχοντας θέσει στη ζωή του κυρίως πνευματικές προτεραιότητες. Αυτό μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα από το γεγονός ότι δεν ήταν μόνο συγγραφέας, ζωγράφος και φιλόμουσος εν γένει αλλά ήταν εκείνος που έδωσε το εναρκτήριο λάκτισμα ενός προγράμματος συγκέντρωσης και συγγραφής έργων τα οποία εντάσσονταν στο πλαίσιο εγκυκλοπαιδισμού της εποχής του. Έτσι, ξεκίνησε από μια απαραίτητη επιλογή ανάμεσα στην πληθώρα των έργων που είχαν ήδη σωθεί, ο αριθμός των οποίων ολοένα και αυξανόταν με την προσθήκη έργων βυζαντινών συγγραφέων. Σε αντίθεση με τον Φώτιο, που έναν αιώνα πριν απέβλεπε σε κάτι διαφορετικό, ο Κωνσταντίνος ενδιαφερόταν περισσότερο για την ελληνική και βυζαντινή γραμματεία την οποία ήθελε να ταξινομήσει σε 53 ομάδες βάσει θεματολογίας, γνωστές και ως «υποθέσεις» (Hunger, 2015). Μολονότι, το μεγαλύτερο μέρος της εγκυκλοπαιδείας

αυτής δυστυχώς χάθηκε, σε βαθμό τέτοιο που για ορισμένες υποθέσεις να μην είναι γνωστός ούτε καν ο τίτλος, τα τμήματα που έχουν διασωθεί παρουσιάζουν ύψιστη σημασία και αξία. Ολόκληρο έχει διασωθεί το «*Έκλογαί περί πρεσβειών*» που είναι διαιρεμένο σε δύο τμήματα: τις αποστολές των ξένων λαών προς τους Βυζαντινούς και τις αποστολές των Βυζαντινών προς τους ξένους λαούς. Το ζήτημα αυτό ήταν εξέχουσας σημασίας, καθώς για το εν λόγω έργο υπήρχε η δυνατότητα να αξιοποιηθεί τόσο ως πρακτικό βοήθημα, όσο και ως διδακτικό εγχειρίδιο. Η επιστήμη της ιστορίας και της βυζαντινολογίας χρωστούν πολλά σε αυτήν την προσπάθεια διάσωσης αρκετών συγγραφέων ή τουλάχιστον μεγάλων αποσπασμάτων έργων τους τα οποία διαφορετικά θα ήταν άγνωστα στους σύγχρονους μελετητές. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις η σύγκριση με το σωζόμενο πρωτότυπο του έργου ήταν παραπάνω από εμφανής, καθώς ο Κωνσταντίνος και η ομάδα του τροποποιούσαν ελάχιστα τα κείμενα προσθέτοντας μονάχα εισαγωγές, παραλείποντας τις μακροσκελείς παρεκβάσεις, ενώνοντας τα διάφορα αποσπάσματα μεταξύ τους και παραπέμποντας σε άλλες «*υποθέσεις*». Ομάδες δηλαδή, γνωστικού ενδιαφέροντος και φυσικά όλα αυτά πάντα υπό την καθοδήγηση του αυτοκράτορα (Hunger, 2015). Σώζεται ακόμη η μισή περίπου συλλογή από το έργο «*Περί άρετῆς καὶ κακίας*» που είναι εξέχουσας σημασίας, καθώς εκεί σώζεται μεταξύ άλλων και απόσπασμα από το έργο του ιστορικού Δίωνα Κασσίου το οποίο μέχρι τότε υπήρξε ακέραιο. Δύο άλλες θεματικές ενότητες ήταν και τα έργα με τίτλους «*Περί γνωμῶν*» και «*Περί ἐπιβουλῶν κατὰ βασιλέων γεγυνοῦντων*». Θέματα κατά της ζωής των βασιλέων και σφετερισμού του θρόνου ήταν πάντα στην επικαιρότητα και είχαν και αρκετό μάλιστα ενδιαφέρον. Παρόμοια γινόταν και με τις διαδικασίες και τις λεπτομέρειες, προκειμένου κάποιος να αναγορευθεί βασιλιάς στο έργο «*Περί βασιλέων ἀναγορεύσεως*» που ήταν και το θέμα της πρώτης θεματικής ομάδας που δεν σώζεται. Η ευρεία χρήση που γνώρισαν οι *Έκλογαί* του Κωνσταντίνου διαπιστώνεται ήδη από τη Σούδα.

Η προσπάθεια αυτή του αυτοκράτορα για συλλογή εγκυκλοπαιδικού υλικού εδραζόταν και στην εκμετάλλευση και καταγραφή τομέων με δυνατότητα αξιοποίησης γνώσεων και πρακτικά εκτός του θεωρητικού υποβάθρου. Ως αποτέλεσμα αυτής της πρωτοβουλίας υπήρξε η δημιουργία μιας σειράς εγχειριδίων που περιελάμβανε γεωπονικές γνώσεις (*Γεωπονικά*), ένα ιατρικό εγχειρίδιο (*Ίατρικά*), μια συλλογή που αφορούσε την κτηνιατρική επιστήμη (*Ίππιατρικά*), όπως επίσης και μια συλλογή αποσπασμάτων που αφορούν τη ζωολογία. Ανέθεσε στον Ιωσήφ Γενέσιο την καταγραφή της ιστορίας του 9^{ου} αιώνα, μέχρι την ίδρυση της Μακεδονικής δυναστείας από τον Βασίλειο Α΄, με σκοπό αυτή να αποτελέσει συμπληρωματική βιογραφία του παππού του την οποία ο ίδιος είχε γράψει, ώστε να δώσει μια ευνοϊκότερη πτυχή στην

σκοτεινή αρχή της δυναστείας. Έτσι λοιπόν, ο «*Βίος του Βασιλείου*» πήρε και τη θέση του πέμπτου βιβλίου στους *Scriptores post Theophanem* (Hunger, 2015). Ο Κωνσταντίνος, ως ηγεμόνας, έδειξε υπέρμετρο ζήλο για τα ζητήματα της παιδείας, καθώς είναι γνωστό πως προσπάθησε να δημιουργήσει μια αφρόκρεμα με εξαιρετικούς δασκάλους. Συν τοις άλλοις, ενδιαφέρθηκε ιδιαίτερα και για κοινωνικά προβλήματα, για την προστασία των μικροκτηματιών και των στρατιωτικών κτημάτων, όπως ακόμη και για τους τρόπους διαβίωσης και μεταχείρισης των αιχμαλώτων πολέμου και τη λειτουργία των νοσοκομείων.

Υπάρχουν τρία έργα τα οποία είναι και τα πιο αντιπροσωπευτικά του αυτοκράτορα Κωνσταντίνου. Αυτά έχουν βαρύνουσα σημασία τόσο γιατί παρέχουν τη γνώση της βυζαντινής εξωτερικής πολιτικής και διπλωματίας, όσο και γιατί εμπριέχουν στοιχεία για τις απαρχές της διοίκησης και του πολιτισμού εν γένει. Το πρώτο γνωστό του έργο έχει τον τίτλο *De Administrando Imperio* (DAI) το οποίο δεν διαθέτει κάποιο αντίστοιχο τίτλο στα ελληνικά, μολαταύτα είναι αφιερωμένο στον γιο του Ρωμανό. Βέβαια, κάποιες φορές, γίνεται μνεία και με τον τίτλο «*Πρὸς τὸν ἴδιον υἱὸν Ρωμανόν*». Από χρονολογήσεις που υπάρχουν εξάγεται το συμπέρασμα ότι το έργο γράφτηκε μεταξύ των ετών 948 – 952 και γίνεται υπόθεση πως ήταν δώρο από τον πατέρα Κωνσταντίνο προς το γιο του Ρωμανό Β΄, ο οποίος έκλεινε τα 14 το 952 (Hunger, 2015). Το προοίμιο του παρόντος έργου απευθύνεται στο Ρωμανό και έχει διάθεση διδακτική. Στόχος του είναι να παρουσιάσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που κάθε λαός έχει, τις απαιτήσεις τους και τους τρόπους αποφυγής των παράλογων από αυτές, την ιστορία και τον τρόπο ζωής κάθε λαού, καθώς επίσης και τις όποιες αλλαγές έγιναν στο Βυζάντιο κατά την πάροδο των ετών. Το προοίμιο τελειώνει με μια ευχή του Κωνσταντίνου προς τον Ρωμανό για τη μελλοντική διακυβέρνησή του βάσει της βυζαντινής αυτοκρατορικής ιδεολογίας.

Στο πρώτο κομμάτι του έργου του παρουσιάζει στοιχεία των Πατζινακών, των Χαζάρων, των Ρώσων, των Βουλγάρων, των Τούρκων (δηλαδή των Ούγγρων) και τις ικανότητες της βυζαντινής διπλωματίας, προκειμένου να έρθουν οι λαοί αυτοί αντιμέτωποι μεταξύ τους. Στη συνέχεια της περιγραφής, υπάρχει μια αναφορά στην ποτάμια οδό του Δνειπέρου την οποία ακολουθούσαν οι Ρως, προκειμένου από το Κίεβο να φτάσουν στην Κωνσταντινούπολη. Στο επόμενο κεφάλαιο, γίνεται λόγος για τη βυζαντινή διπλωματία και τον τρόπο που εκείνη χρησιμοποιείται προς εκμετάλλευση του ανώτερου πολιτιστικού επιπέδου των Βυζαντινών σε βάρος των υπολοίπων λαών αναγνωρίζοντας μόνο τους Φράγκους ως ισότιμους (Hunger, 2015). Το κεφάλαιο που ασχολείται με γεωγραφικά και εθνογραφικά δεδομένα αναφέρεται σε λαούς και περιοχές, όπως είναι χαρακτηριστικά οι Άραβες, η Ιταλία, η Ισπανία, η

Δαλματία, οι Κροάτες και οι Σέρβοι, οι Μαγυάροι, οι Χαζάροι, καθώς επίσης και με τη χώρα μεταξύ Δούναβη και Καυκάσου και την ίδρυση του οχυρού Σαρκέλ στον ποταμό Δον. Υπάρχουν τμήματα για τους Αρμενίους και τους Ίβηρες, δηλαδή τους Γεωργιανούς, καθώς και για την ιστορία της Κύπρου από τον 7^ο αιώνα. Τέλος, γίνεται αναφορά στους Σλάβους της Πελοποννήσου, τη Χερσόνησο της Χερσώνας και τον αυτοκρατορικό δρόμωνα που ήταν ένα είδος ναυαρχίδα μαζί με το πλήρωμά του.

Από το ύφος που χρησιμοποιείται και τις προσφωνήσεις στο πρόσωπο του γιου του φαίνεται ότι ήταν εκείνος που είχε αναλάβει τη σύνταξη του έργου, δίχως ωστόσο να την ολοκληρώσει με συνέπεια. Εξαιτίας της μακρόπνοης δημιουργίας του έργου, είναι δυνατόν να εξηγηθούν αντιφάσεις και επαναλήψεις που εντοπίζονται. Το έργο είχε σχεδιαστεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο που όμως δεν αντικατοπτρίζεται στη συνοχή του, μιας και κεφάλαια με ιστορικές, τοπογραφικές και αρχαιολογικές λεπτομέρειες ήταν μέρος μιας προσπάθειας καταγραφής εθνικών πληροφοριών. Τα κεφάλαια αυτά διαφέρουν από τα άλλα που αναφέρονται στην εξωτερική πολιτική και έχουν διδακτικό χαρακτήρα, ενώ υπάρχει και καλύτερη σύνδεση με εκείνα τα οποία αναφέρονται στη διπλωματία (Hunger, 2015). Το έργο στο σύνολό του, μολονότι έχει ατέλειες, παρέχει πάρα πολύ σημαντικές πληροφορίες για την ιστορία του βυζαντινού κράτους και του βυζαντινού πολιτισμού, αλλά και για τους λαούς με τους οποίους είχε συναναστραφεί η αυτοκρατορία μέχρι εκείνη τη χρονική στιγμή. Επειδή το εν λόγω έργο προοριζόταν για προσωπική και αυτοκρατορική χρήση, υπήρξαν αντιγραφές του και το μόνο χειρόγραφο από την εποχή εκείνη που σώζεται σήμερα, χρονολογείται στα έτη 1059 και 1081 πιθανότατα κατόπιν εντολής του Ιωάννη Δούκα.

Επίσης, πολύ σπουδαίο και αντάξια σημασίας έργο αποτελεί και το *De Cerimoniis* για το οποίο επίσης δεν υπάρχει κάποιος εύχρηστος τίτλος στην ελληνική γλώσσα. Παρ'όλα αυτά, χρησιμοποιείται συχνά ο τίτλος «*Ἐκθεσις Βασιλείου τάξεως*» και δημιουργήθηκε επίσης για τον Ρωμανό Β'. Η έμπνευση του έργου και η σύνταξή του ήταν σαφείς, ωστόσο το τελικό αποτέλεσμα δεν ήταν τέτοιο, ώστε να δικαιολογεί την οργάνωση που είχε προηγηθεί. Η συμβολή του αυτοκράτορα στο εν λόγω έργο δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια. Στον αντίποδα, από το αποτέλεσμα συμπεραίνεται ότι δεν πρέπει να ήταν ιδιαίτερα μεγάλη θεωρώντας τον ωστόσο υπεύθυνο εκδότη του έργου αυτού όπως ακριβώς συνέβη και με το *De Administrando Imperio* (Hunger, 2015).

Το πρώτο βιβλίο αυτής της συλλογής αναφέρεται στη αυλική εθιμοτυπία που είχε μεγάλη πολιτική σημασία θέμα το οποίο αναλύεται και στο προοίμιο. Οι πηγές για τις περιγραφές των γεγονότων που χρησιμοποιούνται αποτελούν παλαιότερες

αναφορές στο θέμα, αυτόπτες μάρτυρες, καθώς επίσης και προσωπικές εμπειρίες. Περιέχει επίσης οδηγίες για τις εορταστικές εκδηλώσεις, τις λιτανείες και δεξιώσεις στο πλαίσιο των εκκλησιαστικών εορτών, εορταστικές εκδηλώσεις που λάμβαναν χώρα σε στέψεις, γάμους, γεννήσεις στην αυτοκρατορική οικογένεια, απόδοση τιμητικών τίτλων, όπως για παράδειγμα καίσαρας, νωβελίσσιμος, κουροπαλάτης κ.α. και οδηγίες για τη διεξαγωγή ιπποδρομιών και άλλων πολυπληθών εκδηλώσεων. Σε άλλα σημεία διαφαίνονται οι τίτλοι που είχε κάθε δήμος με λατινική ορολογία. Δυστυχώς αυτοί δεν έχουν διασωθεί επαρκώς λόγω της παραποίησης που έχει υποστεί το σωζόμενο κείμενο.

Τα περισσότερα κεφάλαια ξεκινούν με μια χαρακτηριστική έκφραση που παραπέμπει στον τελετάρχη της αυλής. Ο σχολαστικός σχεδιασμός των κινήσεων για όλα τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, κάτι σαν θεατρική παράσταση που αποτύπωνε και αναπαριστούσε το πολιτικό σύστημα, δείχνει τις μετακινήσεις στις οποίες προέβαινε ο αυτοκράτορας σε διάφορες περιπτώσεις. Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για τα ρούχα των αξιωματούχων και τους χώρους του παλατιού εν γένει, ωστόσο δεν είναι αρκετή για να γίνει και μια αρχιτεκτονική αναπαράσταση των ανακτόρων (Hunger, 2015).

Τα τελευταία κεφάλαια του πρώτου βιβλίου αναφέρονται στον Πέτρο Πατρίκιο και έχουν σαν θέμα διαδικασίες ανάληψης καθηκόντων ανώτατων υπαλλήλων, στο τελετουργικό υποδοχής ξένων πρεσβειών και την τελετή στέψης του αυτοκράτορα. Τα κεφάλαια 91 – 95 παρουσιάζουν τη διαδοχή και αναρρίχηση στο θρόνο ορισμένων αυτοκρατόρων όπως ο Λέων Α΄ και ο Ιουστινιανός Α΄ προφανώς προερχόμενα από αρχαικό υλικό. Η σημασία των κεφαλαίων αυτών είναι τεράστια, καθώς οι πληροφορίες που παρέχουν φανερώνουν τη σημασία αυτής της διαδικασίας για το Βυζάντιο. Το κεφάλαιο 96 που αναφέρεται στη βασιλεία του Νικηφόρου Β΄ Φωκά προστέθηκε μετά το θάνατο του Κωνσταντίνου Ζ΄ και το κεφάλαιο 97 με θέμα την ανάληψη του αξιώματος του προέδρου της συγκλήτου δεν σχετίζεται με τα προηγούμενα.

Υπάρχει ένα παράρτημα στο πρώτο βιβλίο το οποίο αναφέρεται στις διαδικασίες που έπρεπε να πραγματοποιηθούν προκειμένου ο αυτοκράτορας να εκστρατεύσει στο ανατολικό μέτωπο. Με τον τρόπο αυτό υπολογίζεται το έμπυχο και άψυχο δυναμικό που απαιτούνταν, πληροφορίες για τα μέτρα που λαμβάνονταν στους κατά τόπους σταθμούς, όπως επίσης και τη σύνθεση του αυτοκρατορικού εξοπλισμού. Όπως και στο *De Administrando Imperio*, έτσι και εδώ υπάρχει ένα προοίμιο το οποίο αναφέρεται στο Ρωμανό Β΄ και εκτός αυτού παρέχονται πληροφορίες ότι το εν λόγω

έργο συντέθηκε στη μονή Σιγριανής από το Λέοντα Κατάκυλα, που ήταν μάγιστρος κατά τη διάρκεια της βασιλείας του Λέοντος ΣΤ΄ και τελικά ο αυτοκράτορας Κωνσταντίνος Ζ΄ κατόρθωσε να τον εντοπίσει ύστερα από επίμονες προσπάθειες (Hunger, 2015). Ωστόσο, επειδή ο Κατάκυλας δεν πέτυχε το ύφος που έπρεπε στο έργο, καθώς χρησιμοποιούσε την καθομιλουμένη περισσότερο, έπρεπε να γίνει επεξεργασία του τελικού προϊόντος. Το παράρτημα αυτό ολοκληρώνεται με τις αναφορές που γίνονται για την υποδοχή του αυτοκράτορα στα πάτρια εδάφη μετά το πέρας νικηφόρων εκστρατειών με παραδείγματα τέτοιων, τους Βασίλειο Α΄ και Θεόφιλο.

Συγκριτικά με τα κεφάλαια του πρώτου βιβλίου, τα 57 του δεύτερου φαίνεται να μην έχουν υποστεί εκτεταμένη επεξεργασία ως προς την κατανομή της ύλης. Στα πρώτα 23 κεφάλαια υπάρχουν περιστατικά επίσημων επισκέψεων όπως και της ανάρρησης του Ρωμανού Β΄ στο θρόνο. Το υπόλοιπο βιβλίο αποτελείται από διάφορα γεγονότα, όπως κεφάλαια για τον πατριάρχη και την εκκλησία, τους αυτοκρατορικούς τάφους, τις εκστρατείες κατά της Κρήτης των αυτοκρατόρων Λέοντος ΣΤ΄ και Κωνσταντίνου Ζ΄, το «Κλητορολόγιον» του Φιλοθέου και την «Ἐκθεσιν» του Επιφανίου από την Κύπρο (Hunger, 2015).

Μολονότι το κείμενο του Κατάκυλα υπέστη κάποια επεξεργασία και βελτίωση όπως ειπώθηκε λίγο πιο πάνω, τόσο το *De Cerimoniis* όσο και το *De Administrando Imperio* εμφανίζουν αρκετά στοιχεία της καθομιλουμένης. Η αποφυγή τέτοιων ορολογιών και εκφράσεων δεν θα ήταν δυνατή, διότι πρόκειται για πολλούς τεχνικούς όρους από τη ζωή στην αυλή, τη διοίκηση, το στρατό, όπως και εθνικά ονόματα και τοπωνύμια. Παρόλα αυτά φαίνεται πως οι διάφορες πηγές που έχουν χρησιμοποιηθεί, δεν έχουν υποστεί κάποιου είδους επεξεργασία και ο αυτοκράτορας απευθυνόμενος προς το γιο του στο *De Administrando Imperio* τονίζει κατηγορηματικά πως δεν έχει κάποια ρητορική ή απτικίζουσα φιλοδοξία. Αυτό, όπως και στο προοίμιο του *De Cerimoniis*, δεν θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ως σοβαρή δήλωση παρά ως μια δικαιολογία, διότι αν δεν εξεταστούν τα φύλλα που βρέθηκαν από τα έργα αυτά τότε, θα υπήρχε ένα και μόνο χειρόγραφο λόγω της ιδιωτικής χρήσης για την οποία προορίζονταν (Hunger, 2015).

Για το *De Thematibus* ή «Περὶ Θεμάτων», το τρίτο συλλεκτικό έργο του Κωνσταντίνου Ζ΄, οι απόψεις περί συγγραφής του εντός της δεκαετίας 934 – 944 φαίνεται να μην ευσταθούν. Η νεότερη δε έρευνα δείχνει ότι συντέθηκε στα τελευταία χρόνια της ζωής του αυτοκράτορα ανάμεσα στα 956 – 959. Βάσει ερευνών μπορεί να αποδειχθεί ότι το *De Administrando Imperio* γράφτηκε πριν από το *De Thematibus* και

μπορεί να διαπιστωθεί μια σύνδεση μεταξύ των δυο έργων. Αυτό συμβαίνει, διότι το πέμπτο κομμάτι του *De Administrando Imperio* και πιο συγκεκριμένα η εισαγωγή του κεφαλαίου 48 και η συνέχειά του, η οποία αναφέρεται σε αλλαγές της ρωμαϊκής πολιτείας σε διάφορες χρονικές περιόδους, συνδέεται με το *De Thematibus* (Komatina, 2019). Εκτός αυτού, στο τέλος του κεφαλαίου 50 υπάρχει ένα είδος έρευνας που αφορά την αναμόρφωση των θεμάτων της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας, όπου ο αυτοκράτορας εξηγεί τον τρόπο που μερικά θέματα που υπήρχαν μέχρι εκείνη τη στιγμή δημιουργήθηκαν, καθώς επίσης και πώς πολλές τροποποιήσεις πραγματοποιήθηκαν κατά την περίοδο βασιλείας του Λέοντος ΣΤ΄ και του Ρωμανού Α΄. Επιπλέον, μπορεί να θεωρηθεί πως η ιδέα για τη δημιουργία ενός ξεχωριστού έργου, βάσει των θεμάτων της αυτοκρατορίας (*De Thematibus*) στο οποίο θα μπορούσε να γίνει αφήγηση της ιστορίας των θεμάτων από τα αρχαία χρόνια, γεννήθηκε ακριβώς τη στιγμή εκείνη που ο αυτοκράτορας συνέλεγε πληροφορίες σχετικές με τις αναδιατάξεις στην οργάνωση των θεμάτων στο αντίστοιχο κεφάλαιο των καινοτομιών για την αυτοκρατορία του έργου *De Administrando Imperio* (Komatina, 2019).

Ο Κωνσταντίνος Ζ΄ Πορφυρογέννητος ωστόσο, δεν αφιέρωσε το χρόνο που θα ήθελε, για να επεκταθεί παραπάνω στη βιογραφία του παππού του Βασιλείου Α΄, ούτως ώστε να δικαιολογήσει περισσότερο την άνοδο της οικογένειάς του στην εξουσία μέχρι την άνοδό του στο θρόνο συνεπώς περίοδο του θανάτου του το 959 έμενε να καλυφθεί αφηγηματικά σε ένα βιβλίο η χρονική περίοδος από το θάνατο του Βασιλείου Α΄ το 886 και τα γεγονότα που ακολούθησαν. Ένα τέτοιο έργο έμελλε να ολοκληρωθεί μετά το θάνατό του με έναν τελείως διαφορετικό τρόπο από εκείνον που είχε οραματιστεί. Το εργό αυτό που είναι γνωστό ως 7^ο βιβλίο των «*Συνεχιστών του Θεοφάνη*» είχε πολλά κοινά στοιχεία με το «*Χρονικό του Συμεών του Λογοθέτη*». Η διαφορά τους, εντούτοις, έγκειται στη διαφορετική όψη του παρελθόντος και στην ξεχωριστή αφήγηση από το πρόγραμμα του Κωνσταντίνου. Επιπρόσθετα, το έργο *De Administrando Imperio* περιορίστηκε στο αυτοκρατορικό παλάτι και στις πληροφορίες που μπορούσαν να συλλεχθούν από εκεί. Αντιθέτως, εκείνες που αναφέρονταν στους Συνεχιστές του Θεοφάνη, ήταν οι μόνες διαθέσιμες σε μεταγενέστερους συγγραφείς (Komatina, 2019).

Για την προσωπικότητα του Κωνσταντίνου Ζ΄ βάσει του μοντέλου πέντε παραγόντων θα μπορούσε να ειπωθεί πως σχετικά με τη συναισθηματική του σταθερότητα εκείνη ήταν αρκετά υψηλή καθώς αντιλαμβάνονταν τις καταστάσεις που ήταν επικίνδυνες και απέφευγε να εμπλακεί σε αυτές. Λόγω της ηπιότητας του χαρακτήρα του και η προσήνεια που τον διακατείχε ως προσωπικότητα δεν ήταν

ιδιαιτέρως υψηλή καθώς δεν υπήρξαν εντάσεις επί των ημερών του ενώ οι στρατιωτικές επιχειρήσεις είχαν στραφεί αποκλειστικά και μόνο απέναντι στους Άραβες. Αντιθέτως, ως προς τον παράγοντα της ευσυνειδησίας ανατρέπονται σχεδόν όλα τα δεδομένα που υπάρχουν μέχρι στιγμής καθώς ο Κωνσταντίνος Ζ΄ ήταν πολύ οργανωτικός και αφιέρωσε τη ζωή του στην παιδεία και τα γράμματα. Αυτό άλλωστε είναι προφανές από την πληθώρα έργων της αρχαίας ελληνικής και όχι μόνο γραμματείας που διασώθηκαν μέχρι και τη σημερινή εποχή, έργα που χωρίς τη συμβολή του θα είχαν χαθεί οριστικά και θα ήταν εντελώς άγνωστα στους σύγχρονους μελετητές. Εκτός από τα έργα των αρχαίων συγγραφέων ασχολήθηκε με μια μεγάλη ποικιλία θεμάτων αφήνοντας μια μεγάλη παρακαταθήκη για τις επόμενες γενεές. Η συμβολή του στον τομέα αυτό θα μπορούσε κάποιος να πει πως μπορεί να αντισταθμίσει την όποια αδυναμία των άλλων παραγόντων λόγω της ποιότητας και της έκτασης που είχε. Τέλος, αναφορικά με τη δεκτικότητα απέναντι στις διάφορες εμπειρίες αυτή είναι επίσης χαμηλή καθώς ήταν αφοσιωμένος στις μελέτες και τα γράμματα, με αποτέλεσμα να μην έχει την περιέργεια να αποκτήσει νέες εμπειρίες και να επισκεφθεί νέα μέρη.

Ιωάννης Γ΄ Δούκας Βατάτζης

Καταγωγή – Καταξίωση

Ο Ιωάννης Βατάτζης γεννήθηκε στο Διδυμότειχο της Θράκης το 1193. Αναφορικά με την καταγωγή του, υπάρχουν ενδείξεις ότι ήταν εγγονός του Κωνσταντίνου Βατάτζη ο οποίος ήταν στρατοπεδάρχης κατά τη διάρκεια της βασιλείας του Μανουήλ Α΄. Επιβεβαιωμένο είναι και το γεγονός της συγγένειας που είχε με τη γνωστή οικογένεια των Δουκών, ενώ από την πλευρά της μητέρας του συνδεόταν με συγγενικούς δεσμούς με την οικογένεια των Αγγέλων (Καρύκας, 2010 – 2015). Πατέρας του ήταν ο Δούκας του θέματος των Θρακησίων και δομέστικος της ανατολής, Βασίλειος Δούκας Βατάτζης και μητέρα του η Αγγελίνα, με καταγωγή από τον οίκο των Αγγέλων. Ο Ιωάννης είχε κι έναν αδερφό τον Ισαάκιο Δούκα, σεβαστοκράτορα. Η οικογένεια αυτή χαρακτηριζόταν από το στρατιωτικό της φρόνημα έχοντας αντιπροσώπους και στη σύγκλητο, καθώς επίσης και συγγενικούς δεσμούς με επιφανείς οικογένειες του Βυζαντίου, όπως ήταν οι Δούκες, οι Άγγελοι και οι Λασκαρίδες. Το προσωνύμιο του εν λόγω αυτοκράτορα καταδεικνύει τους συγγενικούς δεσμούς που είχε με την οικογένεια των Δουκών. Το όνομα Βατάτζης ή Βατάτσης πρόκειται προφανώς για κάποια λαϊκή προέλευση και αποτελεί μάλλον προσφώνηση της δημώδους γλώσσας (Σαρσάκης, 2007).

Όταν ενηλικιώθηκε, οι γονείς του δεν ήταν εν ζωή αλλά του είχαν αφήσει μεγάλη περιουσία. Όμως, επειδή δεν ήθελε να συνεχίσει να ζει στο Διδυμότειχο, δώρισε ένα μεγάλο μερίδιο της περιουσίας του στους αναξιοπαθούντες και κατευθύνθηκε για την αυτοκρατορία της Νίκαιας και συγκεκριμένα το Νυμφαίο της Βιθυνίας. Επί Θεοδώρου Α΄ Λάσκαρη, ιερέας ήταν ο αδερφός του πατέρα του που τον φιλοξενούσε και έτσι προέκυψε και η γνωριμία του με τον αυτοκράτορα της Νίκαιας. Εξαιτίας του δυναμικού χαρακτήρα του, αλλά και των στρατιωτικών του αρετών, έγινε αντιληπτός και διακρίθηκε από τον αυτοκράτορα Θεόδωρο με το αξίωμα του πρωτοβεστιάριου. Η εύνοια όμως του αυτοκράτορα δεν σταματά εκεί, διότι στην πορεία του έδωσε για γυναίκα του την πρωτότοκη κόρη του Ειρήνη, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό τη διαδοχή του, μιας και απεβίωσε στα 47 έτη του το 1222 (Σαρσάκης, 2007 – Nicol, 1991). Ως εκ τούτου, αμέσως μετά το θάνατο του αυτοκράτορα Θεοδώρου και κατόπιν της σύμφωνης γνώμης του λαού και του στρατού, στέφθηκε αυτοκράτορας ο Ιωάννης Γ΄ Δούκας Βατάτζης από τον πατριάρχη Μανουήλ Σαραντινό, παρά τις όποιες αντιρρήσεις από τους αδελφούς του Θεοδώρου (Σαρσάκης, 2007 – Nicol, 1991).

Κοινωνικοπολιτικό και Εκκλησιαστικό Έργο

Ο Ιωάννης, ήδη από τα πρώτα χρόνια της βασιλείας του και με συνεργάτη του τον φιλόσοφο και θεολόγο Νικηφόρο Βλεμμύδη, έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη της παιδείας. Ήταν η αιτία που ιδρύθηκε στη Νίκαια Σχολή Φιλοσοφίας στην οποία σπούδασαν εξέχουσες προσωπικότητες της εποχής, όπως ο Γεώργιος Ακροπολίτης, ο Γεώργιος Παχυμέρης, ο Μανουήλ Ολόβολος κ.α. Συνοδευτική κίνηση ήταν και η κατασκευή βιβλιοθηκών οι οποίες εμπλουτίστηκαν από τον Βλεμμύδη με έργα που συνέλεξε από Μακεδονία και Θράκη. Το πνευματικό υλικό που μεταφέρθηκε στη Νίκαια, αφενός διασώθηκε και αφετέρου συνέβαλε καταλυτικά στην πνευματική αναγέννηση της Κωνσταντινούπολης από το 1261 και μετά, όπου επανήλθε σε βυζαντινά χέρια, αφού οι Φράγκοι κατακτητές, όποιο χειρόγραφο δεν έκαψαν, το μετέφεραν στη δύση (Σαρσάκης, 2007).

Επί της βασιλείας του Βατάτζη έγιναν επίσης και συζητήσεις για την ένωση των δύο εκκλησιών ανάμεσα σε αντιπροσώπους του πάπα και του πατριάρχη Γερμανού Β΄. Παρ'όλα αυτά δεν ήταν τόσο αφελής, ώστε να μην γνωρίζει ότι ο πάπας δεν θα δεχόταν με ευκολία τις θέσεις των ορθοδόξων σε ένα υψίστης σημασίας ζητούμενο. Βάσει των πηγών, αυτό το έκανε, διότι ήθελε να αποφύγει μια ενδεχόμενη επέμβαση της αγίας έδρας προβάλλοντας, μέσω της διπλωματίας, το ζήτημα της ένωσης των δυο εκκλησιών, προκειμένου να κερδίσει χρόνο για ανασυγκρότηση δυνάμεων και

συμμαχίες. Όλη αυτή η κατάσταση όμως στάθηκε αφορμή για έντονες αυξομειώσεις στις σχέσεις του αυτοκράτορα με τον πάπα και υπήρξαν συν τοις άλλοις και αψιμαχίες ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Ο Ιωάννης Βατάτζης σαφέστατα αναγνωρίζει την ελληνική του καταγωγή και αναφέρει πως το ρωμαϊκό κράτος πέρασε στο γένος των Ελλήνων με τους διαδόχους του Μεγάλου Κωνσταντίνου. Ως μέσο διαφύλαξης και σεβασμού της κληρονομιάς αυτής διατηρούν τον τίτλο «*βασιλεύς και αυτοκράτωρ Ρωμαίων*». Ακριβώς στις ιστορικές αυτές γνώσεις είναι που εδράζεται και η αξίωση για τα εδάφη που κατείχαν οι Φράγκοι μη αναγνωρίζοντας τα κυριαρχικά δικαιώματα του Φράγκου αυτοκράτορα της Κωνσταντινούπολης (Σαρσάκης, 2007).

Εκτός των άλλων, αξίζει να αναφερθεί επίσης πως ο Ιωάννης Γ΄ Δούκας Βατάτζης ήταν προστάτης και συμπαραστάτης της αγροτικής τάξης, έχοντας ως απώτερο σκοπό την άνοδο του βιοτικού τους επιπέδου και από αυτό προκύπτει και ο χαρακτηρισμός του ως «*πατέρας των Ρωμαίων*». Αυτό, ωστόσο, πραγματοποιήθηκε κατόπιν σύγκρουσης που είχε με τους άρχοντες οι οποίοι κατείχαν και μεγάλες εκτάσεις γης. Δεν επανέλαβε τα λάθη των προκατόχων του αλλά κατανόησε ότι έπρεπε να βασιστεί στον λαό παραχωρώντας του κομμάτια γης για καλλιέργεια και παρέχοντας έναν αξιοπρεπή τρόπο ζωής επιτάσσοντας μεγάλες εκτάσεις και κάνοντας αναδιανομή τους στους φτωχούς υπηκόους του.

Με τον τρόπο αυτό κατόρθωσε να βελτιώσει τη γεωργική παραγωγή και οικονομία της χώρας δίνοντας προσοχή στην κτηνοτροφία και την πτηνοτροφία. Σύμφωνα με πηγές, το αυτοκρατορικό πτηνοτροφείο πούλησε τόσα αυγά, ώστε από τα έσοδά του και μόνο, ο αυτοκράτορας αγόρασε ένα χρυσό στεφάνι διακοσμημένο με πολύτιμες πέτρες και το έκανε δώρο στη βασίλισσα Ειρήνη. Επιπρόσθετα, κατόρθωσε να αποτρέψει τον σφετερισμό κτημάτων από διάφορους τοπάρχες έναντι των αδύναμων τάξεων, αποδίδοντας δικαιοσύνη σε όλους ανεξαρτήτως οικονομικής κατάστασης και επιπέδου γεγονός που δηλώνει την αμεροληψία του χαρακτήρα του. Ένα άλλο μέλημα του αυτοκράτορα ήταν και η αναδιοργάνωση της βιοτεχνίας και πιο συγκεκριμένα της υφαντουργίας (Σαρσάκης, 2007). Ήταν ωστόσο ένα δύσκολο εγχείρημα, καθώς τα εισαγόμενα προϊόντα από ανατολή και δύση ανέτρεπαν το εμπορικό ισοζύγιο καθιστώντας περισσότερες τις εισαγωγές από τις εξαγωγές με αποτέλεσμα τη ζημίωση της κρατικής οικονομίας. Για να λειτουργήσει το σχέδιό του αυτό, προέβη στην εφαρμογή αυστηρότατων μέτρων και προστίμων για τις εισαγωγές προϊόντων θέλοντας να δώσει βαρύτητα ο λαός στις τοπικές πρώτες ύλες και στη χρήση τους. Με τον τρόπο αυτό ζημίωσε τις εμπορικές συναλλαγές με τη Βενετία και

τη Φλωρεντία ενισχύοντας τα οικονομικά του κράτους, διότι δεν ήθελε καμία εμπορική σχέση με τους Ιταλούς.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι όλα τα οικονομικά μέτρα που εφάρμοσε στο λάο του, ο Ιωάννης τα εφάρμοσε πρώτα προσωπικά ο ίδιος δίνοντας έτσι το καλό παράδειγμα και για τους υπηκόους του. Αποτέλεσμα της επιτυχημένης οικονομικής πολιτικής του Ιωάννη ήταν πως, με κεφάλαια από την αυτοκρατορική περιουσία, μπόρεσε να ιδρύσει φιλανθρωπικά ιδρύματα, χώρους λατρείας, πτωχοκομεία, νοσοκομεία, γηροκομεία εφαρμόζοντας μια πολιτική κοινωνικής πρόνοιας (Σαρσάκης, 2007 – Καρύκας, 2010 – 2015). Βοήθησε και αρκετούς ναούς και μοναστήρια μέσω της πολιτικής του αυτής τόσο στην Μικρά Ασία, όσο και την Αντιόχεια, την Αλεξάνδρεια και την Κύπρο (Σαρσάκης, 2007).

Αναφορικά με τις διπλωματικές του ικανότητες, ο Ιωάννης Γ΄ Δούκας Βατάτζης ήρθε σε επαφή με τον πάπα, πείθοντάς τον αρχικά να του παραχωρηθεί η Κωνσταντινούπολη έναντι της αναγνώρισης του πρωτείου του από τη Βυζαντινή Εκκλησία, εγχείρημα που ωστόσο δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, στράφηκε προς το πλευρό του Φρειδερίκου Β΄ του Χοχενστάουφεν ενισχύοντάς τον σε μια διένεξη που είχε με τον πάπα. Έπειτα, από τα γεγονότα αυτά ο Ιωάννης παντρεύτηκε την κόρη του Γερμανού αυτοκράτορα Κωνσταντίνη, η οποία στη συνέχεια βαπτίστηκε και έλαβε το χριστιανικό όνομα Άννα, αφού και η πρώτη σύζυγός του είχε πεθάνει από το 1239 (Σαρσάκης, 2007).

Στρατιωτικές και Διπλωματικές Επιχειρήσεις

Αναφορικά με τις στρατιωτικές του ικανότητες, αυτές χρειάστηκε να αξιοποιηθούν στο έπακρο, ήδη από τα πρώτα χρόνια της βασιλείας του και συγκεκριμένα στα 1224, οπότε και αντιμετώπισε για πρώτη φορά το στρατό των Φράγκων. Η πρώτη αυτή μάχη διεξήχθη στο Ποιμανηρό της Βιθυνίας και οι αδελφοί του Θεόδωρου Λάσκαρη, του προηγούμενου αυτοκράτορα, ηγούνταν του στρατεύματος των Φράγκων, εφόσον μετά το θάνατο του αδερφού τους και την απομάκρυνσή τους από το θρόνο κατέφυγαν στην Κωνσταντινούπολη. Σε αυτήν την πρώτη αναμέτρηση ο Ιωάννης Γ΄ νίκησε κατά κράτος τους Φράγκους κάτι που όμως δεν ήταν εύκολο να συμβεί. Αυτό διότι αντιλήφθηκε πως ένα μεγάλο τμήμα του στρατού του υποχώρησε και τότε ανέλαβε ο ίδιος τα ηνία του στρατεύματος ορμώντας στη μάχη με γενναιότητα και δείχνοντας ενθάρρυνση για όλους τους στρατιώτες του καταφέροντας να νικήσει στο μέρος όπου άλλοτε είχε ηττηθεί ο Θεόδωρος Β΄ Λάσκαρης (Σαρσάκης, 2007). Αυτή ήταν και η αρχή του τέλους για την παρακμή του

κράτους των Φράγκων, καθώς μετά το πέρας της μάχης, εκτός από την ήττα είχαν και πολλούς αιχμαλώτους. Επίσης, με τις μεθόδους του αυτές ο Ιωάννης συνέχισε τις στρατιωτικές επιχειρήσεις εναντίον των Φράγκων και κατόρθωσε να ανακαταλάβει φρούρια που κατείχαν ακόμα και κάτω από ανορθόδοξες συνθήκες πολιορκίας. Δεν αρκέστηκε όμως στις κατακτήσεις αυτές αλλά ναυπήγησε και στόλο, για να κάνει επιδρομή προς τα δυτικά και, απελευθερώνοντας πολλές πόλεις της Θρακικής χερσονήσου και της ευρύτερης περιοχής, ελευθέρωσε και νησιά του Αιγαίου, όπως η Λέσβος, η Χίος, η Σάμος και η Ρόδος αφήνοντας όμως όρκο υποτελείας στον τότε κυβερνήτη. Όλες αυτές οι συνεχόμενες ήττες ανάγκασαν τους Φράγκους να συνθηκολογήσουν το 1225 με τον αυτοκράτορα της Νίκαιας παραχωρώντας εδάφη κοντά στη Νικομήδεια και απέναντι από την Κωνσταντινούπολη. Συνέχισε το ίδιο έτος καταλαμβάνοντας και την Αδριανούπολη η οποία δεν προέβαλε καμία αντίσταση απέναντι στο στρατό του αυτοκράτορα που είχε σταλεί κατόπιν ειδοποίησης που είχε προηγηθεί προς εκείνον (Σαρσάκης, 2007).

Η τελευταία αυτή κατάκτηση δημιούργησε ελπίδες για την ανακατάληψη της Κωνσταντινούπολης, ωστόσο αντίπαλοί του σε αυτό το εγχείρημα δεν ήταν μόνο οι Φράγκοι, αλλά και ο Δεσπότης της Ηπείρου Θεόδωρος Άγγελος. Εκείνος με τη σειρά του, εκ Θεσσαλονίκης ορμώντας, κατέλαβε αρκετές περιοχές της δυτικής Θράκης και το 1225 επιτέθηκε στην Αδριανούπολη αναγκάζοντας με τον τρόπο αυτό τον Ιωάννη να αποσυρθεί, αφού ο στρατός του ήταν ήδη αρκετά καταπονημένος. Κατόρθωσε με δόλο και με ψεύτικες υποσχέσεις να κατακτήσει την Αδριανούπολη γεγονός που αποτέλεσε ένα μεγάλο πλήγμα για την αυτοκρατορία της Νίκαιας. Παρόλα αυτά ο Θεόδωρος το 1230 ηττήθηκε από τους Βούλγαρους σε μάχη κοντά στον Έβρο ποταμό και ο Ιωάννης επωφελήθηκε τα μέγιστα από το γεγονός αυτό, καθώς απαλλάχτηκε από έναν επικίνδυνο αντίπαλο στη διεκδίκηση της Κωνσταντινούπολης. Η αντιβασιλεία της Κωνσταντινούπολης εντούτοις δεν κερδήθηκε μετά από αυτή την εξέλιξη, γεγονός που ήταν επωφελές για την αυτοκρατορία της Νίκαιας, καθώς οι Βούλγαροι στράφηκαν ενάντια στους Λατίνους και συμμαχήσαν εν τέλει με τους Βυζαντινούς (Σαρσάκης, 2007).

Το 1231 πεθαίνει ο βασιλιάς της Κωνσταντινούπολης Ρομπέρτος, αφήνοντας διάδοχο τον μικρό Βαλδουίνο Β΄ της Φλάνδρας. Εξαιτίας της μικρής του ηλικίας, τη βασιλεία ανέλαβε τελικά ο Ιωάννης Βρυένιος που είχε τον τίτλο Βασιλιάς των Ιεροσολύμων. Αυτός έλαβε δραστικά μέτρα και πέρασε στην αντεπίθεση έναντι του Βατάτζη προσπαθώντας να ανακτήσει τις περιοχές που απελευθέρωσε ο τελευταίος. Ο στόλος του, μαζί με μια ενίσχυση από τους Ενετούς, κατευθύνθηκε προς τη Λάμψακο και προσάραξε στην Ολκό. Ο βυζαντινός αυτοκράτορας, μην έχοντας τη

δυνατότητα να αντιμετωπίσει τα φραγκικά στρατεύματα, οδήγησε το στρατό του στη Σιγρήνη όπου και στρατοπέδευσε (Σαρσάκης, 2007). Η στρατιωτική δεινότητα του αυτοκράτορα ήταν η ικανότητα του να επιτύχει να αναχαιτίσει τους αντιπάλους του ακόμα και με λιγότερες δυνάμεις λειτουργώντας στρατηγικά. Σκοπός του ήταν η παρακολούθηση των φραγκικών κινήσεων από τα ορεινά σημεία στα οποία είχε συγκεντρώσει τα πολεμοφόδιά του, για να μην πέσουν στα χέρια του αντιπάλου. Ωστόσο, ο Βρυέννιος φτάνοντας μετά από τέσσερις μήνες στη Λάμψακο, κατέκτησε το φρούριο των Κεγχρεών, συνέχισε για το φρούριο του Κεραμιδά και τέλος πολιορκήσε και κυριεύσε την πόλη των Πηγών έπειτα από μια προδοσία εκ των έσω, υπερνικώντας τη φρουρά του Βατάτζη (Σαρσάκης, 2007).

Τα έτη 1233 και 1234 ήταν καθοριστικά για τα νησιά της Ρόδου και της Κρήτης αντίστοιχα, καθώς στην πρώτη περίπτωση υπήρξε η αποστασία του άρχοντα της Ρόδου Λεόντος Γαβαλά, ενώ στη δεύτερη, με θέληση του κρητικού λαού για αποτίναξη της ενετικής κυριαρχίας, ο Ιωάννης απέστειλε 33 πλοία με όσο στρατό μπορούσε να διαθέσει. Από την τελευταία επιχείρηση στην Κρήτη κατακτήθηκαν οι τοποθεσίες του Ρεθύμνου, του Μυλοποτάμου και του Καινούργιου αλλά δεν είχε επιτυχή έκβαση η επιχείρηση στο φρούριο Μονοφασίου. Κατά την επιστροφή του στόλου από την Κρήτη έπεσε σε τρομερή κακοκαιρία κοντά στα Κύθηρα που είχε σαν αποτέλεσμα να καταστραφεί. Εν τέλει ο Ιωάννης βγήκε χαμένος, καθώς όχι μόνο δεν κατάφερε να κατακτήσει την Κρήτη αλλά έχασε και μεγάλο μέρος του στόλου του (Σαρσάκης, 2007).

Απόρροια της κατάστασης αυτής ήταν ο Ιωάννης να στραφεί διπλωματικά προς το Βούλγαρο ηγεμόνα Ιωάννη Ασάν έχοντας ανάγκη από στρατιωτική ενίσχυση. Έστειλε πρεσβεία στη Βουλγαρία, για να ζητήσει την εννιάχρονη κόρη του Ασάν, πριγκίπισσα Ελένη, για σύζυγο του δωδεκάχρονου γιου του Θεόδωρου με απώτερο σκοπό να απαλλαγεί από ενδεχόμενους μελλοντικούς πολέμους με τους Βούλγαρους και να διαλύσει την όποια φιλία μπορεί να υπήρχε μαζί με τους Φράγκους της Κωνσταντινούπολης (Σαρσάκης, 2007). Το έτος 1235 ο Ιωάννης μετέβη στη Λάμψακο περνώντας με το στρατό του στην Καλλιόπη όπου στρατοπέδευσε και γρήγορα κατάφερε να κατακτήσει την πόλη που κατείχαν οι Ενετοί. Στη συνέχεια, ήρθε και ο Βούλγαρος ηγεμόνας με την οικογένειά του όπου και έγιναν συζητήσεις για τον γάμο που πραγματοποιήθηκε στη Λάμψακο από τον πατριάρχη Γερμανό παρουσία της βασίλισσας Ειρήνης και του Ιωάννη Βατάτζη (Σαρσάκης, 2007).

Το 1235/36 ο Ιωάννης μαζί με τον σύμμαχό του Ιωάννη Ασάν, επιχείρησαν πολιορκητική αποστολή έναντι της Κωνσταντινούπολης τόσο από τη στεριά, όσο και από τη θάλασσα χωρίς ωστόσο να πετύχουν ουσιαστικά αποτελέσματα λόγω της

υποστήριξης των Φράγκων από τους Ενετούς στο θαλάσσιο τμήμα. Το χειμώνα του 1236 επιχειρήθηκε επίσης μια εκστρατεία με σκοπό την κατάκτηση της Κωνσταντινούπολης που είχε τα ίδια αποτελέσματα με την πρώτη, επειδή ο Ιωάννης Βρυέννιος ήταν προετοιμασμένος για τη νέα πολιορκία και είχε ενισχύσει τις δυνάμεις του, αλλά και οι σύμμαχοί του έσπευσαν να τον βοηθήσουν (Σαρσάκης, 2007). Εν κατακλείδι, ο Ιωάννης κατά τα τέλη της βασιλείας του είχε κατορθώσει να επεκτείνει τα σύνορα της αυτοκρατορίας μέσω διπλωματικών ενεργειών, αλλά και πολεμικών επιχειρήσεων από τη Μαύρη Θάλασσα μέχρι την Αδριατική, καθώς επίσης και να προσαρτήσει και τα μεγάλα νησιά του Αιγαίου. Επί της ουσίας, εκτός από τη Νότια Ελλάδα, μόνο η Κωνσταντινούπολη είχε απομείνει υπό φραγκική κατάκτηση για την πλήρη αποκατάσταση της αυτοκρατορίας. Ωστόσο, οι διαμάχες με τα άλλα ελληνικά βασίλεια, καθώς επίσης και οι εχθρικές μετακινήσεις άλλων φύλων, οδήγησαν τον αυτοκράτορα να τροποποιήσει τα σχέδιά του για ανακατάληψη της Κωνσταντινούπολης και επανάκτηση της πρωτεύουσας του βυζαντινού κράτους (Σαρσάκης, 2007).

Απολογισμός της βασιλείας του

Σε γενικές γραμμές, είναι παραδεκτό ότι με βάση ιστορικά κείμενα, όπως ο βίος του ή συναξάρια τα οποία γράφτηκαν προτού αναγορευτεί αυτοκράτορας, μπορεί να διακριθεί η φιλόανθρωπος συμπεριφορά του. Συγκεκριμένα, επισημαίνεται πως έγινε δέκτης μεγάλης περιουσίας από τους γονείς του, σεβαστό μέρος της οποίας το διέθεσε στους φτωχούς και σε εκκλησίες. Μετά την άνοδό του στο θρόνο της αυτοκρατορίας της Νίκαιας ξεχώρισε για την προστασία του στους αδικημένους, για τη δικαιοσύνη με την οποία ασκούσε τα καθήκοντά του, καθώς επίσης και για την επιείκεια και τη σύνεσή του. Ο λαός τον θεωρούσε πηγή ελεημοσύνης και από εκεί του αποδόθηκε και ο τίτλος «*Άγιος Ιωάννης, ελεήμων αυτοκράτωρ*» (Σαρσάκης, 2007). Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί πως ήταν υπέρμαχος της ορθόδοξης πίστης. Αυτό καθίσταται σαφές από το γεγονός της βάπτισης του γένους των Ιουδαίων, ενώ, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, κατέβαλε προσπάθειες για την ένωση Ανατολικής και Δυτικής Εκκλησίας δυστυχώς χωρίς κάποιο αποτέλεσμα.

Η ευσέβειά του γίνεται αντιληπτή και από τους πολυτελείς και περίτεχνους ναούς που κατασκευάστηκαν επί της βασιλείας του προς τιμήν της Παναγίας και του Σωτήρος Χριστού. Σύμφωνα μάλιστα και με πηγές, τάφηκε μετά τον θάνατό του το 1254 στο ναό του Σωτήρος Χριστού. Από το βίο του εν λόγω αυτοκράτορα διασώζεται και ένα θαύμα με σκοπό να υποστηριχθεί και η αγιότητά του (Σαρσάκης, 2007). Όταν

μετά το θάνατό του αποφασίστηκε να γίνει ανακομιδή του λειψάνου του για τη μεταφορά του στη Μαγνησία, από τον τάφο του εξήλθε ευωδία με μια γλυκύτητα, σαν να επρόκειτο για ευωδιαστό κήπο. Ο νεκρός αυτοκράτορας φαινόταν σαν να κάθεται πάνω σε θρόνο χωρίς να φαίνεται η κατάσταση στην οποία βρισκόταν, με τα μάγουλά του να έχουν χρώμα φυσικό και τα ρούχα του να είναι σαν καινούργια μετά από επτά ολόκληρα χρόνια. Από τότε το λείψανο θεωρήθηκε αγιασμένο, ενώ πλήθος κόσμου συνέρρευσε και θεραπεύτηκε από διάφορες ασθένειες (Σαρσάκης, 2007).

Σχετικά με την προσωπικότητα του αυτοκράτορα Ιωάννη Γ΄ Δούκα Βατάτζη, έχοντας ως πρότυπο το μοντέλο των πέντε παραγόντων θα μπορούσε να θεωρηθεί πως ως προς τον παράγοντα της συναισθηματικής σταθερότητας αυτός παρατηρείται σε έναν υψηλό βαθμό. Αυτό συμβαίνει διότι επί της βασιλείας του Ιωάννη Γ΄ ως αυτοκράτορα όλες οι ενέργειες γίνονταν λελογισμένα αποφεύγοντας κινδύνους για την ακεραιότητα των εδαφών και την ασφάλεια των υπηκόων του. Στη συνέχεια, ο παράγοντας της εξωστρέφειας επίσης μπορεί να θεωρηθεί ένα από τα δυνατά σημεία του αυτοκράτορα, καθώς ήταν ιδιαίτερος προσφιλής στους υπηκόους του και αρκετά επικοινωνιακός με τους ξένους ηγεμόνες προσπαθώντας να αποκομίσει το καλύτερο δυνατό προς το συμφέρον το δικό του και του λαού του. Ήταν από τους καλύτερους χειριστές της διπλωματίας προκειμένου να μπορεί να ελίσσεται επιχειρώντας διάφορα εγχειρήματα με απώτερο σκοπό την ανακατάληψη της Κωνσταντινούπολης. Ως προς τον παράγοντα της προσήνειας, αυτός κυμαινόταν σε χαμηλά επίπεδα καθώς δεν επρόκειτο για έναν αυτοκράτορα οξύθυμο που προκαλούσε εντάσεις και αναταραχές, ενώ προσπαθούσε με διπλωματικά μέσα να επιλύει τις τυχόν διαφορές που μπορεί να προέκυπταν. Αναφορικά με τον παράγοντα της ευσυνειδησίας και με βάση τα στοιχεία που υπάρχουν, πρόκειται για έναν αυτοκράτορα ο οποίος βοήθησε τους υπηκόους του εμπράκτως και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο με τη δημιουργία δομών κοινωνικής πρόνοιας, που ήταν κάτι πρωτοφανές για την εποχή εκείνη, καθώς και τόπους λατρείας. Τέλος, ο παράγοντας της δεκτικότητας στην εμπειρία αυτή ήταν πιο χαμηλά σε σχέση με τους άλλους παράγοντες διότι προτεραιότητά του ήταν οι υπήκοοί του και έτσι δεν προέβη σε ριψοκίνδυνες ενέργειες συνυπολογίζοντας και το λαό του. Σε γενικές γραμμές και παρά τη μακρά σειρά ετών της βασιλείας του δεν έπαψε ποτέ να δείχνει αμείωτο ενδιαφέρον στους ανθρώπους κάτι που οδήγησε και στην αγιοποίησή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Συμπεράσματα

Με βάση όλα τα παραπάνω μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η ηγεσία είναι κάτι που ανέκαθεν επηρέαζε και απασχολούσε την ανθρωπότητα. Ωστόσο, δεν είναι παρά πρόσφατα που ξεκίνησε η μελέτη της σε πιο επιστημονικό επίπεδο, γεγονός που επέτρεψε την εξέλιξη και εξήγηση αρκετών παραγόντων που σχετίζονταν με αυτή. Από την έρευνα που έχει διεξαχθεί και εξακολουθεί να διεξάγεται έχουν προκύψει πολύ σημαντικά πορίσματα για διάφορες πτυχές της ανθρώπινης φύσης, εμπλέκοντας την ίδια στιγμή πολλές πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ερμηνεύοντας γεγονότα τα οποία ενδεχομένως και λόγω της πίεσης της καθημερινότητας πολλές φορές περνούν απαρατήρητα. Για το αποτέλεσμα που έχει εξαχθεί και ερευνάται μέχρι και σήμερα θεωρούνται υπεύθυνες αρκετές επιστήμες, όπως για παράδειγμα η ψυχολογία που βάσει αυτής προέκυψαν τα μοντέλα προσωπικοτήτων, δυο εκ των οποίων αναλύθηκαν προηγουμένως, προκειμένου να διαπιστωθεί ο λόγος για τον οποίο ορισμένες συμπεριφορές υφίστανται και εμφανίζονται σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές.

Η ηγεσία ωστόσο, έχοντας αρκετές εκφάνσεις στην καθημερινότητα, δεν αρκέστηκε μόνο σε αυτό, αλλά και στην κατηγοριοποίηση των ηγετικών μοντέλων μέσω των ανθρώπινων συμπεριφορών και την κατάταξη των ηγετών με βάση αυτό το κριτήριο. Στην παρούσα εργασία αναφέρονται κυρίως τα είδη της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας που είναι σχεδόν αντίθετες έννοιες, καθώς στην πρώτη δεν υπάρχει κανένα περιθώριο για τους ακόλουθους να εκφράσουν κάποια διαφορετική άποψη ή δισταγμό στην άποψη του ηγέτη, κάτι που ταιριάζει περισσότερο και στην εποχή που εξετάζεται. Από την άλλη πλευρά η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στους ακόλουθους υπολογίζοντάς τους ως άτομα και δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην άποψη που εκείνοι εκφέρουν, εφόσον θεωρούνται ισότιμα μέλη της ομάδας στην οποία βρίσκονται και ο ηγέτης τους αφήνει να εκφράσουν την γνώμη τους δίνοντάς τους και την πρέπουσα σημασία. Αυτό συμβαίνει, διότι ο ηγέτης στην περίπτωση αυτή δεν δρα αυταρχικά αλλά αγνοώντας την οπτική οποιουδήποτε άλλου απλά και μόνο επειδή τον θεωρεί κατώτερο, δίνει την ευκαιρία στον καθένα να εκθέσει την άποψή του ελεύθερα και με επιχειρήματα, αποδεχόμενος το γεγονός ότι και ο ίδιος μπορεί να κάνει κάποιο λάθος και να μην έχει εξετάσει όλες τις παραμέτρους μιας υπόθεσης επισταμένως.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως μέσω της διαδικασίας αυτής η έννοια της ομαδικότητας και του αλληλοσεβασμού προς όλες τις κατευθύνσεις εδράζεται σε πολύ

γερά θεμέλια, εφόσον υπάρχει ισότητα μεταξύ όλων των μελών της ομάδας, κάτι που αντικατοπτρίζεται στις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στα μέλη. Αυτός είναι και ο λόγος που ο ηγέτης δεν πρέπει να υποτιμά κανέναν δίνοντας την ευκαιρία στον οποιονδήποτε να εκφραστεί χωρίς να αισθάνεται φόβο, ακόμα και όταν η γνώμη του ενδέχεται να είναι αντίθετη από τη δική του. Έτσι μόνο φαίνεται ποιος πραγματικά είναι ο «σπουδαίος άνδρας», όπως αποκαλούσαν τον ηγέτη παλαιότερα, χωρίς να απαιτείται κάποια έμφυτη ικανότητα, για να προβεί κάποιος σε αυτή την απόφαση.

Αναφορικά με το έργο που επιτέλεσαν οι αυτοκράτορες που παρουσιάστηκαν καθίσταται σαφές πως όλοι είχαν σαν προτεραιότητα την ευημερία των υπηκόων τους. Αυτό είναι εμφανές, καθώς υπήρξε μια διαφορετική οπτική από εκείνη της αυταρχικής βασιλείας που ίσχυε τότε. Ο καθένας με τον δικό του τρόπο άφησε ανεξίτηλο το στίγμα του στην ιστορία της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας είτε πρόκειται για στρατιωτικές επιδόσεις και ηρωικά κατορθώματα είτε για πνευματικό έργο και κληροδότησε μια τεράστια παρακαταθήκη στις επόμενες γενιές. Αυτό αποτελεί και έμπρακτη απόδειξη του ενδιαφέροντος που υπήρχε για τους υπηκόους και όχι μόνο για το άτομο του αυτοκράτορα αυτό καθαυτό, ιδιαιτέρως σε μια εποχή όπου τέτοιες ανησυχίες δεν είχαν εκφραστεί. Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας τους, συγκριτικά και με τους άλλους αυτοκράτορες που πέρασαν, είναι υποδειγματικός, καθώς δεν έκαναν πράγματα σε βάρος του λαού τους υπερασπίζοντας κατά γενική ομολογία τα συμφέροντά του. Ορισμένες ενέργειες δείχνουν την καλή αντίληψη, αλλά και την πίστη που είχαν στον εαυτό τους, ούτως ώστε να στεφθεί με επιτυχία το εκάστοτε εγχείρημα ή ο στόχος που είχαν θέσει.

Σχετικά με το κομμάτι των προσωπικοτήτων σαφέστατα πρόκειται για διαφορετικά άτομα και προσωπικότητες οι οποίες διαμορφώθηκαν από τις συνθήκες και το περιβάλλον στο οποίο έζησαν και μεγάλωσαν. Ωστόσο, και το κομμάτι της προσωπικότητας συνδυαστικά με τη θέληση έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων που είχαν κάθε φορά τεθεί από τους αυτοκράτορες. Για παράδειγμα, ο Ηράκλειος ήταν πιο τολμηρός και ριψοκίνδυνος, ενώ αντιθέτως ο Κωνσταντίνος Ζ΄ ήταν περισσότερο κλειστός χαρακτήρας με έφεση στη μάθηση και τα γράμματα. Και οι δυο όμως αυτές προσωπικότητες συνεισέφεραν με το δικό τους ξεχωριστό τρόπο. Ο μεν Ηράκλειος μέσω των εκστρατειών που ανέλαβε και έφερε εις πέρας με απόλυτη επιτυχία, ο δε Κωνσταντίνος Ζ΄ με το πνευματικό και συγγραφικό έργο που επιτέλεσε αφήνοντας παρακαταθήκη για τις επόμενες γενιές. Όλοι τους ωστόσο είχαν ως γνώμονα το όφελος των υπηκόων τους, καθώς αισθάνονταν το χρέος και τις ευθύνες που η θέση τους είχε απέναντί τους. Απόδειξη αυτού είναι οι μεταρρυθμίσεις στη νομοθεσία, οι αλλαγές στην οργάνωση και τα διοικητικά σχήματα του κρατικού

μηχανισμού, η ανέγερση οικοδομικών κατασκευών για δημόσια χρήση, καθώς επίσης και η προσπάθεια για αντιμετώπιση των εξωτερικών κινδύνων και επανάκτηση των χαμένων εδαφών.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από την ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούν και οι περιορισμοί στην έρευνα που ανακύπτουν από ένα τέτοιου είδους θέμα. Το ζήτημα είναι καθαρά πρακτικό, διότι δεν υπάρχει δυνατότητα διεξαγωγής κάποιου είδους συνέντευξης ή συζήτησης με τους αυτοκράτορες που μελετήθηκαν προκειμένου να εξεταστεί και η δική τους οπτική. Επομένως, ως προς την κατεύθυνση αυτή μπορούν να γίνουν μόνο υποθέσεις βάσει των σωζόμενων μέχρι σήμερα πηγών των οποίων η εγκυρότητα κάποιες φορές μπορεί να αμφισβητηθεί. Μέσω των κειμένων που έχουν φτάσει στα χέρια των ερευνητών πράγματι μπορεί κάποιος να εξάγει ασφαλή συμπεράσματα, ιδίως όταν πρόκειται για σύγχρονους με την εποχή που εξετάζεται συγγραφείς. Όμως, σε ορισμένες περιπτώσεις καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη η ταυτοποίηση της αξιοπιστίας των πηγών που έχουν βρεθεί προβληματίζοντας τους ερευνητές σχετικά με την εγκυρότητά τους. Για το λόγο αυτό, κάποιες φορές το περιεχόμενο κάποιας γραπτής μαρτυρίας μπορεί να υστερεί σε εγκυρότητα ή ο συγγραφέας άθελά του να έχει υποπέσει σε κάποιο λάθος το οποίο λόγω ελλιπούς έρευνας πέρασε και σε άλλες πηγές. Αυτές είναι οι δυσκολίες που ενδέχεται να αντιμετωπίσει κάποιος που ασχολείται με αναχρονιστικές έρευνες, ειδικά αν από την εξεταστέα εποχή δεν υπάρχουν επαρκείς πηγές.

Ως προς τη μελλοντική έρευνα παρά τα όποια προβλήματα που μπορεί κάποιος να αντιμετωπίσει εν τέλει θα καταφέρει να συλλέξει το υλικό που αναζητά. Η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για ενασχόληση με κάποιο παρεμφερές αντικείμενο μελέτης. Μπορούν λόγου χάρη να εξεταστούν ηγετικές προσωπικότητες κάποιας διαφορετικής εποχής χρησιμοποιώντας ως εργαλεία τόσο τις μελέτες για την ηγεσία όσο και τα μοντέλα προσωπικοτήτων. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις ηγετών που θα μπορούσαν να αναλυθούν συγκριτικά ή κατά μόνας σε όλο το χρονικό φάσμα της ανθρωπότητας από τα αρχαία χρόνια μέχρι και τις μέρες μας. Ορισμένες πολύ ενδιαφέρουσες προτάσεις θα μπορούσαν να είναι από την αρχαιότητα ο Μέγας Αλέξανδρος, ο οποίος υπήρξε ύστατος στρατηλάτης, ενώ μια πιο σύγχρονη επιλογή θα μπορούσε να είναι οι οπλαρχηγοί του 1821 ή ο Ελευθέριος Βενιζέλος. Ενδέχεται ο συνδυασμός της ηγεσίας με την μορφή που έχει πάρει σήμερα και τις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί να φαίνεται κάπως αταίριαστος με τέτοιου είδους θέματα. Κάτι τέτοιο όμως δεν φαίνεται να ισχύει, διότι οι μελέτες που έχουν γίνει για την ηγεσία εμβαθύνουν σε πρακτικές λεπτομέρειες για την άσκησή της. Από αυτό συνεπάγεται πως υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στη σύγχρονη επιστήμη με τα μοντέλα

ηγεσίας και προσωπικοτήτων και στον τρόπο που αυτή ασκούταν σε εποχές προγενέστερες της έρευνας. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται παρατήρηση της των τρόπων άσκησης εξουσίας καθώς και των συμπεριφορών δίνοντας ένα πρακτικό παράδειγμα για τους σύγχρονους ηγέτες. Η ιστορία βρήκει χαρακτηριστικών περιπτώσεων προς μίμηση ή αποφυγή προκειμένου τόσο οι νέοι όσο και οι παλαιοί ηγέτες να παραδειγματιστούν μεταλαμπαδεύοντας σωστές πρακτικές στις επόμενες γενιές.

Με βάση όλα τα παραπάνω προκύπτουν και ορισμένες πρακτικές προεκτάσεις για τη διοίκηση και την ηγεσία, καθώς επίσης και τους τρόπους που πρέπει να ασκούνται. Οι αυτοκράτορες που αναλύθηκαν αποτελούν περιπτώσεις ηγετών οι οποίοι για την εποχή που έζησαν και βασίλευσαν είχαν μια διαφορετική άποψη για την ηγεσία θεωρώντας τον εαυτό τους υπεύθυνο για τη βελτίωση των εσωτερικών του κράτους τους. Ο καθένας έχοντας τη δική του προσωπικότητα προσπάθησε να προωθήσει το κοινό καλό έναντι του ατομικού του συμφέροντος έχοντας επίγνωση των ευθυνών που συνεπαγόταν η θέση τους. Αυτό λοιπόν πρέπει να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση και για τους σύγχρονους ηγέτες οι οποίοι με αντίστοιχο τρόπο μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας πρέπει να υπολογίζουν τα μέλη της ομάδας τους και να δέχονται τις απόψεις τους, προκειμένου να ωφεληθεί η επιχείρηση στο σύνολό της. Μόνο έτσι θα μπορέσει μια επιχείρηση να ευημερήσει μέσω της δημιουργίας συνεκτικών δεσμών ανάμεσα σε όλα της τα μέλη, επιτυγχάνοντας τους στόχους που τίθενται, αλλά και αντιμετωπίζοντας τις δυσκολίες που προκύπτουν ως ομάδα βρίσκοντας την καλύτερη δυνατή λύση. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης δεν θα πρέπει να είναι ένα άτομο αυταρχικό και απόλυτο αλλά να έχει αντίληψη, να δέχεται την πολυφωνία και να δίνει ελευθερία στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Βασίλειος Α' Μακεδών (2009), Κείμενα Βυζαντινής Λογοτεχνίας – 5, Δύο παραινετικά κείμενα προς τον αυτοκράτορα Λέοντα ΣΤ΄ τον Σοφό, εκδόσεις Κανάκης, Αθήνα 2009

Βασιλιεφ, Α. (1995), Η Ιστορία της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας 324 – 1453, τόμος Α', Αθήνα, εκδόσεις Πάπυρος, μετάφραση Δημοσθένης Σαβράμης

Γεδεών, Ι. Μ. (1899), Γνώσεις Χρήσιμοι τη ιστορία της παρ' ημίν παιδείας, Εκκλησιαστική Αλήθεια, τόμος ΙΘ΄, Κωνσταντινούπολη, εκδόσεις Εν Κωνσταντινουπόλει: Εκ του Πατριαρχικού Τυπογραφείου, σελ. 380

Γιόκαρης Κ. (2015), Σύντομη ιστορία των αυτοκρατόρων του Βυζαντίου, Αθήνα, εκδόσεις Κοράλι

Δουκάκης, Κ. (1971), Ο μέγας Συναξαριστής, τόμος Γ΄, Αθήνα, εκδόσεις Κοραλλάκη και Τριανταφύλλου, σσ 130 – 132

Καραγιαννόπουλος, Ι. (1995), Ιστορία Βυζαντινού Κράτους, τόμος Α΄, Ιστορία Πρώιμης Βυζαντινής Περιόδου, Ανατύπωση Ε΄, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Βάνιας

Καραγιαννόπουλος, Ι. (1993), Ιστορία του Βυζαντινού Κράτους, Ιστορία Μέσης Βυζαντινής Περιόδου (565 – 1081), τόμος Β΄, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Βάνιας

Καραγιαννόπουλος, Ι. (2001), Το Βυζαντινό Κράτος, τέταρτη έκδοση, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Βάνιας

Καρύκας, Π. (2010 – 2015), «Ιωάννης Γ΄ Δούκας Βατάτζης», Μεγάλη Ορθόδοξη Χριστιανική Εγκυκλοπαίδεια, τόμος Θ΄, Αθήνα, εκδόσεις Στρατηγικές Εκδόσεις, σελ. 253 – 254

Κουκούσας, Β. (2010), Σχέσεις Εκκλησίας και Πολιτείας στο Βυζάντιο, Από την περίοδο της Μακεδονικής Δυναστείας ως την απελευθέρωση της Κωνσταντινούπολης από τους Φράγκους (867 – 1261), Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Πουρνάρας

Κουταβάκης, Χ. (2016), Αυτοκράτορες και Αυτοκράτειρες Άγιοι στο Βυζάντιο, Μεταπτυχιακή Εργασία, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Κρουμβάχερ, (1900), Ιστορία της Βυζαντινής Λογοτεχνίας, τόμος Γ΄, Αθήνα, εκδόσεις Πάπυρος, σελ. 363

- Κωνσταντινίδης, Χ. Ι. (1962 – 1968), Λέων ΣΤ΄ Σοφός, Θρησκευτική και Ηθική Εγκυκλοπαίδεια (ΘΗΕ), τόμος Η΄, Αθήνα, εκδόσεις Αθανάσιος Μαρτίνος, σελ. 267 – 269
- Ματθαίου, Β. (1971), Ο μέγας Συναξαριστής της Ορθοδόξου Εκκλησίας, τόμος ΙΑ΄, Αθήνα, εκδόσεις Συναξαριστής, σελ. 154 – 156,
- Μπουραντάς, Δ. (2005), Ηγεσία – Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
- Νικόδημος, Αγιορείτης (1993), Συναξαριστής των δώδεκα μηνών του ενιαυτού, τόμος Β΄, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Δόμος, σελ. 39 – 42
- Πολυλογίδου, Ζ. (2015 – 2016), Οι Εκκλησιαστικές Μεταρρυθμίσεις του Λέοντος ΣΤ΄ Σοφού (886 – 912) Μέσα από τις Νεαρές του – Παρουσίαση και Ανάλυση Αυτών, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Θράκης
- Προκοπίου Ανέκδοτα, (1988), Η Απόκρυφη Ιστορία, Μετάφραση Αλόη Σιδέρη, Αθήνα, εκδόσεις Άγρα
- Ράπτης, Ν. Βιτσιλάκη, Χ. (2007), Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων – Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη
- Ρώτα, Μ. (2018), Συνωμοσίες στο Βυζάντιο: Τα αίτια και οι συνέπειες (610 – 867), Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Σαρσάκης, Ι. (2007), Ιωάννης Γ΄ Δούκας Βατάτζης ο Εκ Διδυμοτείχου Άγιος Αυτοκράτορας, Στρατιωτική Επιθεώρηση, Αθήνα, εκδόσεις Γενικού Επιτελείου Στρατού, τεύχος Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου, σελ. 66 – 95
- Τρωιάνος, Ν. Σ. (1999), Πηγές Βυζαντινού Δικαίου, Αθήνα – Κομοτηνή, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα
- Τρωιάνος, Ν. Σ. (2007), Οι Νεαρές του Λεόντος ΣΤ΄ Σοφού, Νεαρά 90, Αθήνα, εκδόσεις Ηρόδοτος
- Χατζάκης, Ι. (2005), Ιουστινιανός ο Κορυφαίος Βυζαντινός Αυτοκράτορας, Αθήνα, εκδόσεις Περισκόπιο
- Χρήστου, Π. (1962 – 1968), «Ιουστινιανός Ο Α΄» Θρησκευτική και Ηθική Εγκυκλοπαίδεια (ΘΗΕ), τ. ΣΤ΄, Αθήνα, εκδόσεις Αθανάσιος Μαρτίνος, σελ. 964 – 966

Χριστοφιλόπουλος, Α. (1953), Περί το Επαρχικόν Βιβλίον, Επετηρίς Εταιρείας Βυζαντινών Σπουδών 23, Αθήναι, σελ. 152 – 159

Χριστοφιλοπούλου, Α. (1997), Βυζαντινή Ιστορία (867 – 1081), Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Βάνιας

Χριστοφιλοπούλου, Α. (2004), Το Πολίτευμα και οι Θεσμοί της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας 324 – 1204, Κράτος, Διοίκηση, Οικονομία, Κοινωνία, Αθήνα, εκδόσεις Αθηνά

Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ. (2015), Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Αθήνα, εκδόσεις ΣΕΑΒ

Χυτήρης, Σ. Λ. (2017), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου, Κεφ. 10

Ξενόγλωσση

Addis, M. E. & Mahalik, J. R. (2003), Men, masculinity, and the contexts of help seeking, *American Psychologist*, Vol 58, No 1, σελ. 5–14

Ashton, M. C. & Lee, K. & Visser, B. A. & Pozzebon, J. A. (2008), Phobic tendency within the five-factor and HEXACO models of personality structure. *Journal of Research in Personality*, Vol 42, No 3, σελ. 734–746

Babiak, P. & Neumann, C. S. & Hare, R. D. (2010), Corporate psychopathy: Talking the walk, *Behavioral Sciences & the Law*, Vol 28, No 2, σελ. 174–193

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991), The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, Vol 44, No 1, σελ. 1–26

Bass, M. B. (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, Νέα Υόρκη, Εκδόσεις Free Press

Bass, M. B. (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol.18 No 3, pp. 19 – 31

Blanchard, K. (2005), *Self Leadership and the One Minute Manager*, Νέα Υόρκη, εκδόσεις William Morrow & Co

Boehnke, K. & Schwartz, S. H. (1997), Fear of war: Relations to values, gender, and mental health in Germany and Israel. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, Vol 3, No 2, σελ. 149–165

- Bono, J. E. & Boles, T. L. & Judge, T. A. & Lauver, K. J. (2002), The role of personality in task and relationship conflict, *Journal of Personality*, Vol 70, No 3, σελ. 311–344
- Borkenau, P. & Brecke, S. & Möttig, C. & Paelecke, M. (2009), Extraversion is accurately perceived after a 50-ms exposure to a face, *Journal of Research in Personality*, Vol 43, No 4, σελ. 703–706
- Browning, R. (1987), Ο Αιών του Ιουστινιανού, Ιστορία του Ελληνικού Έθνους, τόμος Ζ', Αθήνα, εκδόσεις Εκδοτική Αθηνών
- Bryman, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Λονδίνο, Εκδόσεις SAGE
- Camperio, Ciani A. & Capiluppi, C. (2011), Gene flow by selective emigration as a possible cause for personality differences between small islands and mainland populations, *European Journal of Personality*, Vol 25, No 1, σελ. 53–64
- Costello, E. J. & Mustillo, S. & Erkanli, A. & Keeler, G. & Angold, A. (2003), Prevalence and development of psychiatric disorders in childhood and adolescence. *Archives of General Psychiatry*, Vol 60, No 8, 837–844
- Covey, R. S. (1998), *The 7 Habits of Highly Effective People*, Νέα Υόρκη, εκδόσεις Simon & Schuster
- Covey, R. S. (1996), *Three Roles of the Leader in the New Paradigm*, συντάκτες Hesselbein F. et al., *The Leader of the Future*, San Fransisco, εκδόσεις Jossey – Bass
- Crosby, C. B. & Bryson, M. J. (1992), *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in Shared – Power World*, Σαν Φρανσίσκο, εκδόσεις Jossey – Bass
- DeRose, C. & Tichy, M. N. (2008), Leadership judgment: Without it nothing else matters, *Leader to Leader*, Vol. 2008, No 48, σελ. 26 – 32
- De Vries, R. E. & Lee, K. & Ashton, M. C. (2008), The Dutch HEXACO Personality Inventory: Psychometric properties, self-other agreement, and relations with psychopathy among low and high acquaintanceship dyads, *Journal of Personality Assessment*, Vol 90, No 2, σελ. 142–151.
- Feldman, D. C. (2008), Managers' propensity to work longer hours: A multilevel analysis, *Human Resource Management Review*, Vol 12, No 3, σελ. 339–357
- Gordon, R. J. (1999), *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, New Jersey, εκδόσεις Prentice Hall

- Gregoire, H. (1979), Οι Ίσαυροι και οι Μακεδόνες (842 – 1025), «Η Ιστορία της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας», Πανεπιστήμιο του Καίμπριτζ, Αθήνα εκδόσεις Μέλισσα
- Hammond, M. M. & Neff, N. L. & Farr, J. L. & Schwall, A. R. & Zhao, X. (2011), Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Vol 5, No 1, σελ. 90–105
- Heller, T. & Van Til, J. (1983), Leadership and followership: Some summary propositions, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 18, No 3, σελ. 405–414
- Hollander, E. P. (1992), Leadership, followership, self, and others, *Leadership Quarterly*, Vol 3, No 1, σελ. 43–54
- Hunger, H. (2015), Βυζαντινή Λογοτεχνία Η Λόγια Κοσμική Γραμματεία των Βυζαντινών, τόμος Β΄, Αθήνα, εκδόσεις MIET (Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης
- Ilies, R. & Gerhardt, M.W. & Le, H. (2004), Individual differences in leadership emergence: integrating meta-analytic findings and behavioral genetics estimates, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 12, No 3, σελ. 207–219
- Jago, A. G. (1982), Leadership: Perspectives in theory and research, *Management Science*, Vol 28, No 3, σελ. 315–336
- James, Evans A. (2005), *The emperor Justinian and the Byzantine Empire*, Λονδίνο, εκδόσεις Greenwood Press
- Kaegi, W. E. & Kazhdan, A. & Cutler, A. (1991), «Justinian I, emperor», *Oxford Dictionary of Byzantium (ODB)*, τόμος Β΄, Οξφόρδη, εκδόσεις Oxford University Press, σελ. 48 – 60
- Katz, R. L. (1955), Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, Vol 33, No 1, σελ. 33–42
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991), Leadership: Do traits matter?, *The Executive*, Vol 5, No 2, σελ. 48–60.
- Klingborg, J. D. & Moore, A. D. & Varea-Hammond, S. (2006), What is Leadership?, *Journal of Veterinary Medical Education*, Vol. 33, No 2, σελ. 280 – 283
- Kolzow, R. D. (2014), “Leading from Within: Building Organizational Leadership Capacity”, “PhD Thesis”, Washington, Διαθέσιμο στο : <http://www.iedconline.org> -> Leading_from_Within.pdf

- Komatina, P. (2019), Constantine Porphyrogenitus, De Administrando Imperio and the Byzantine Historiography of the Mid – 10th Century, Βελιγράδι, Zbornik Radova Vizantoloskog Instituta, σελ. 39 – 68
- Kouzes, J. & Posner, B. (1987), The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, San Fransisco, εκδόσεις Jossey – Bass
- Le, H. & Oh, I. S. & Robbins, S. B. & Ilies, R. & Holland, E. & Westrick, P. (2011), Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance, Journal of Applied Psychology, Vol 96, No 1, σελ. 113–133
- Lee, K. & Ashton M. C. (2014), The dark triad, the big five, and the HEXACO model. Personality and Individual Differences, Vol 67, September 2014, σελ. 2–5
- Lee, K. & Ashton M. C. (2012), Getting mad and getting even: Agreeableness and honesty-humility as predictors of revenge intentions, Personality and Individual Differences, Vol 52, No 5, σελ. 596–600
- Lee, K. & Ashton M. C. (2004), Psychometric properties of the HEXACO personality inventory, Multivariate Behavioral Research, Vol 39, No 2, σελ. 329–358
- Marlowe, H. A. (1986), Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence, Journal of Educational Psychology, Vol 78, No 1, σελ. 52 – 58
- Nicol D. (1991), A biographical dictionary of the Byzantine Empire, Washington, εκδόσεις B.T. Batsford Ltd
- Northouse, G. P. (2015), Leadership Theory and Practice, Seventh Edition, Los Angeles, εκδόσεις Sage
- Oikonomides, N. (1963), La Dernière Volonté de Léon VI au sujet de la Tétragamie, Byzantinische Zeitschrift, Vol 56, No 1, σελ. 46 – 52
- Orvis, K. A. & Dudley, N. M. & Cortina, J. M. (2008), Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study. Journal of Applied Psychology, Vol 93, No 5, σελ. 1183–1193
- Ostrogorsky, G. (2008), Ιστορία του Βυζαντινού Κράτους, τόμος Α΄, Αθήνα, εκδόσεις Στέφανος Βασιλόπουλος
- Ostrogorsky, G. (2002), Η Ιστορία του Βυζαντινού Κράτους, τόμος Β΄, Αθήνα, εκδόσεις Στέφανος Δ. Βασιλόπουλος

Poropat, A. E. (2009), Ameta-analysis of the five-factor model of personality and academic performance, *Psychological Bulletin*, Vol 135, No 2, σελ. 322–338.

Rafi, A. & Arzu, F. & Khan Ahmed, W. & Haq, Ul I. & Kashif, Rauf A. (2013), HEXACO Model of Personality Traits and Considerations with Respect to Entrepreneurial Performance, *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5, No 3, σελ. 320 – 325

Rost, J. C. (1991), *Leadership for the Twenty – First Century*, New York, εκδόσεις Praeger

Sarros, C. J. & Cooper, K. B. & Santona, C.J. (2008), Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 15, No 2, σελ. 145 – 158

Schein, H. E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, εκδόσεις Jossey – Bass

Sherman, R. A. & Rauthmann, J. F. & Brown, N. A. & Serfass, D. G. & Jones, A. B. (2015), The independent effects of personality and situations on real-time expressions of behavior and emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 109, No 5, σελ. 872–888

Sherman, R. A. & Nave, C. S. & Funder, D. C. (2012), Properties of persons and situations related to overall and distinctive personality-behavior congruence, *Journal of Research in Personality*, Vol 46, No 1, σελ. 87–101

Schmitt, D. P. & Buss, D. M. (2000), Sexual dimensions of person description: Beyond or subsumed by the big five?, *Journal of Research in Personality*, Vol 34, No 2, σελ. 141–177

Spence, J. B. (2008), *Excellence By Design Leadership*, Florida, εκδόσεις Flycaster & Co

Srivastava, S. & Angelo, K. M. & Vallereux, S. R. (2008), Extraversion and positive affect: A day reconstruction study of person–environment transactions, *Journal of Research in Personality*, Vol 42, No 6, σελ. 1613–1618

Stephen, M. (2014), *A History of the later Roman Empire, AD 284 – 641*, Second Edition, Washington, εκδόσεις Wiley Blackwell

Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York, εκδόσεις Free Press

Stogdill, R. M. (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, Vol 25, No 1, σελ. 35–71.

Surgi, M. K. (2015), Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness, *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, No 33, σελ. 154 – 167

Tichy, M. N. & Bennis, G. W. (2007), Making judgment calls. The ultimate act of leadership, *Harvard Business Review*, Vol 85, No 10, σελ. 94 – 102

Van Velsor, E. & McCauley, D. C. (1998), Our View of Leadership Development, *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*, Σαν Φρανσίσκο, εκδόσεις Jossey – Bass Publishers

Vries, E. R. & Tybur, M. J. & Pollet, V. T. & Vugt, M. (2016), Evolution, Situational Affordances, and the HEXACO Model of Personality, *Evolution and Human Behavior Journal*, Vol. 37, No 5, σελ. 407 – 421

White, E. J. (1999), *You Can Experience ... A Spiritual Life*, Nashville, εκδόσεις Word

Ηλεκτρονικές πηγές

<https://www.creativitypost.com/create/twelve-things-you-were-not-taught-in-school-about-creative-thinking>

<https://govleaders.org/competency.htm>

<https://hbr.org/2009/08/three-questions-to-clarify>

<https://www.forbes.com/2010/03/31/ceo-judgement-ego-leadership-managing-ccl.html?sh=2cb9f9d2198c>

www.charactercounts.org

www.fanning.uga.edu