



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΗΓΕΣΙΑ”

ΠΕΤΡΟΣ Γ. ΑΜΟΡΓΙΑΝΟΣ

Επιβλέπων καθηγητής:

ΚΟΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΚΟΝΔΥΛΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2010

*“Αφιερώνεται στους γονείς μου
για την αμέριστη συμπαράστασή τους
στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.”*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠ

Σημαντικοί όροι: Ηγεσία, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ενσυναίσθηση, ηγετικές ικανότητες

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διατριβή πραγματεύεται ένα σημαντικότατο θέμα που ανακύπτει στον χώρο των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στην κοινωνική μας ζωή. Σχετίζεται με το πόσο σημαντικό παράγοντα αποτελεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη για την επιτυχία ενός Ηγέτη. Στις επόμενες σελίδες της παρούσας διατριβής παρουσιάζονται και αναλύονται διεξοδικά οι έννοιες της Ηγεσίας και της Συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μέσα από τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα προσπαθήσουμε να αποδώσουμε το νόημα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και πώς μπορεί ο σύγχρονος μάνατζερ - ηγέτης να τη διαχειριστεί καλύτερα, συνδυάζοντας τις ιδιότητές της με την ευφυΐα, την εκπαίδευση και την επαγγελματική εμπειρία που διαθέτει.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία του ηγέτη. Ο ηγέτης χρησιμοποιώντας τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται δημιουργός ενός γόνιμου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο προσφέρει την δυνατότητα στους υφιστάμενους να προσφέρουν σε υψηλό επίπεδο και να αποκομίσουν ατομικά οφέλη. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης όντας δημοκράτης και οραματιστής, αποτελεί βαρόμετρο για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος στην Διοίκηση Επιχειρήσεων- Μάνατζμεντ Τουρισμού για την συμβολή τους στην απόκτηση πολύτιμων γνώσεων. Ειδικότερα τον επιβλέποντα καθηγητή κο Εμμανουήλ Κονδύλη για τις πολύτιμες συμβουλές και υποδείξεις του στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|-------------------------------------|-----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | iii |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ | vi |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ | vii |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ | vii |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ | vii |

| | |
|-----------------------|---|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
|-----------------------|---|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΗΓΕΣΙΑ

| | |
|---|----|
| 1.1 Ηγεσία: μια γενική περιδιάβαση..... | 11 |
| 1.2 Η συστημική προσέγγιση της Ηγεσίας..... | 15 |
| 1.3 Η θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης..... | 17 |
| 1.4 Οι καταστάσεις του Εγώ..... | 17 |
| 1.4.1 Ο Γονέας..... | 18 |
| 1.4.2 Ο Ενήλικος..... | 20 |
| 1.4.3 Το Παιδί..... | 23 |
| 1.5 Οι τέσσερις βασικές θέσεις της ζωής..... | 25 |
| 1.5.1 Δεν είμαι ΟΚ - Είσαι ΟΚ..... | 26 |
| 1.5.2 Δεν είμαι ΟΚ – Δεν είσαι ΟΚ..... | 26 |
| 1.5.3 Είμαι ΟΚ – Δεν είσαι ΟΚ..... | 27 |
| 1.5.4 Είμαι ΟΚ – Είσαι ΟΚ..... | 28 |
| 1.6 Εμπόδια προς την αντικειμενική λειτουργία του Ενήλικου..... | 28 |
| 1.7 Η Ηγεσία στη σκοπιά της Συναλλακτικής Ανάλυσης..... | 29 |

| | |
|---|----|
| 1.8 Ηγετική συμπεριφορά..... | 31 |
| 1.9 Τα τρία βασικά στιλ Ηγεσίας..... | 32 |
| 1.9.1 <i>Αυταρχικό στιλ</i> | 32 |
| 1.9.2 <i>Δημοκρατικό στιλ</i> | 33 |
| 1.9.3 <i>Εξουσιοδοτικό στιλ</i> | 34 |
| 1.10 Η διοικητική σχάρα των Blake & Mouton..... | 35 |
| 1.11 Τα στιλ Ηγεσίας του Likert..... | 38 |
| 1.12 Το μοντέλο των Vroom & Yetton..... | 40 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

| | |
|--|----|
| 2.1 Ενσυναίσθηση..... | 48 |
| 2.2 Ενσυναίσθηση & Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 50 |
| 2.3 Προσεγγίζοντας την Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 54 |
| 2.4 Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 54 |
| 2.5 Το μονοπάτι στον εγκέφαλο..... | 57 |
| 2.6 Η Ατομική ικανότητα..... | 59 |
| 2.6.1 <i>Αυτεπίγνωση</i> | 59 |
| 2.6.2 <i>Αυτοδιαχείριση</i> | 61 |
| 2.7 Η Κοινωνική ικανότητα..... | 61 |
| 2.7.1 <i>Κοινωνική επίγνωση</i> | 61 |
| 2.7.2 <i>Διαχείριση των σχέσεων</i> | 62 |
| 2.8 Συναισθηματική Νοημοσύνη & Συναισθηματικές Ικανότητες..... | 63 |
| 2.9 Το συναίσθημα στην εργασία..... | 72 |
| 2.10 Η αντιμετώπιση του συναισθήματος στην επιχείρηση..... | 73 |
| 2.11 Συναισθηματική Νοημοσύνη & εργασιακή θέση..... | 76 |
| 2.12 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ομάδας..... | 77 |

| | |
|--|----|
| 2.13 Μεγιστοποιώντας την Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 79 |
|--|----|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΗΓΕΣΙΑ

| | |
|---|-----|
| 3.1 Κοινωνική Δύναμη εναντιον Ατομικής Δύναμης..... | 84 |
| 3.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη & τύποι Ηγεσίας | 85 |
| 3.2.1 Καταπιεστικό στιλ | 85 |
| 3.2.2 Οραματιστικό στιλ..... | 86 |
| 3.2.3 Ανθρωπιστικό στιλ | 88 |
| 3.2.4 Δημοκρατικό στιλ..... | 88 |
| 3.2.5 Καθοδηγητικό στιλ..... | 90 |
| 3.2.6 Συμβουλευτικό στιλ | 91 |
| 3.3 Συναλλακτική Ανάλυση & στιλ Ηγεσίας..... | 93 |
| 3.4 Οι έντεκα βασικές συμπεριφορές ενός Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη | 94 |
| 3.5 Ηγετικές ικανότητες & Συναισθηματική Νοημοσύνη | 98 |
| 3.6 Ο ρόλος του χιούμορ..... | 104 |
| 3.7 Τα οφέλη της Διεκδικητικής συμπεριφοράς για την επιχείρηση..... | 107 |
| 3.8 Περίπτωση μελέτης εργασίας: Μαρία η Συναισθηματικά Νοήμων | 109 |
| 3.9 Βοηθώντας τους υπάλληλους να τα καταφέρουν σε δύσκολους καιρούς | 113 |
| 3.10 Χρήσιμα συμπεράσματα | 113 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

| | |
|----------------------------|-----|
| Επίλογος-συμπεράσματα..... | 122 |
|----------------------------|-----|

| | |
|--------------------------|------------|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 125 |
|--------------------------|------------|

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

| | |
|---|-----|
| ΣΧΗΜΑ 1 Οι μορφές της Νοημοσύνης | 2 |
| ΣΧΗΜΑ 2 Συναισθηματικές ικανότητες..... | 4 |
| ΣΧΗΜΑ 3 Οι τρεις ιδιοτητες που διαθέτει ο ανθρωπος..... | 7 |
| ΣΧΗΜΑ 4 Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη | 14 |
| ΣΧΗΜΑ 5 Οι στόχοι που θέτει ένας Ηγέτης | 16 |
| ΣΧΗΜΑ 6 Ο Γονέας..... | 20 |
| ΣΧΗΜΑ 7 Ο Ενήλικος..... | 22 |
| ΣΧΗΜΑ 8 Το Παιδί | 24 |
| ΣΧΗΜΑ 9 Η Διοικητική Σχάρα | 36 |
| ΣΧΗΜΑ 10 Περιβάλλον προέλευσης & ανάπτυξης της Σ.Ν..... | 53 |
| ΣΧΗΜΑ 11 Το μονοπάτι από το συναίσθημα στη λογική..... | 59 |
| ΣΧΗΜΑ 12 Συναισθηματική Νοημοσύνη & Συναισθηματικές ικανότητες | 63 |
| ΣΧΗΜΑ 13 Εφαρμογές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 66 |
| ΣΧΗΜΑ 14 Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη | 68 |
| ΣΧΗΜΑ 15 Οι πηγες της υγειας, ευτυχίας και επιτυχίας | 71 |
| ΣΧΗΜΑ 16 Συναλλακτική Ανάλυση & Στιλ Ηγεσίας | 94 |
| ΣΧΗΜΑ 17 Ηγετικοί στόχοι & υφιστάμενοι..... | 116 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | |
|---|----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 Αυταρχικό στίλ..... | 32 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 Δημοκρατικό στίλ | 33 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 Εξουσιοδοτικό στίλ..... | 34 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 Το μοντέλο του Likert..... | 40 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 Συναισθηματική Πειρατεία | 65 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 Παραδοσιακή & Σύγχρονη αντιμετώπιση του συναισθήματος στην επιχείρηση..... | 75 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 Καταπιεστική Ηγεσία | 86 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 Οραματιστική Ηγεσία | 87 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 Ανθρωπιστική Ηγεσία..... | 88 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 Δημοκρατική Ηγεσία | 89 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11 Καθοδηγητική Ηγεσία | 91 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12 Συμβουλευτική Ηγεσία..... | 92 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

| | |
|---|-----|
| ΓΡΑΦΗΜΑ 1 Εργασιακή θέση & Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 77 |
| ΓΡΑΦΗΜΑ 2 Συναισθηματική Νοημοσύνη & επιτυχία στην εργασία | 118 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|-----------------------------------|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Τα τρία Εγώ..... | 30 |
|-----------------------------------|----|

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Δείκτης Νοημοσύνης (Δ.Ν.), η Προσωπικότητα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι διακριτές ιδιότητες που όλοι διαθέτουμε. Εάν συνδυαστούν, προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε και πράττουμε. Είναι αδύνατο να παραβλέψουμε την μία με βάση την άλλη. Ενδέχεται κάποιος να είναι ευφυής αλλά όχι συναισθηματικά νοήμων, ενώ ανεξάρτητα από την προσωπικότητά του, μπορεί να έχει υψηλό Σ.Ν. και/ή Δ.Ν.. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η μόνη από τις τρεις ιδιότητες που είναι ευέλικτη και μπορεί να αλλάξει.¹ Η Συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία έννοια που έχει προταθεί από τους επιστήμονες προκειμένου να περιγράψει χαρακτηριστικά που φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στη ζωή τους.

Για πολλά χρόνια, η μέτρηση της Νοημοσύνης περιοριζόταν στην αξιολόγηση της μαθηματικής, λογικής και λεκτικής ικανότητας ενός ατόμου και εκφραζόταν με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ). Ο Gardner ήταν από τους πρώτους επιστήμονες που διεύρυνε την έννοια της νοημοσύνης προτείνοντας **8 μορφές νοημοσύνης**:

- ✚ Γλωσσική
- ✚ Μαθηματική
- ✚ Λογική
- ✚ Οπτικοχωρική
- ✚ Μουσική
- ✚ Κινησθητική
- ✚ Ενδοπροσωπική
- ✚ Διαπροσωπική

¹ Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική Νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική», σελ.50



Σχήμα 1 Οι μορφές της Νοημοσύνης

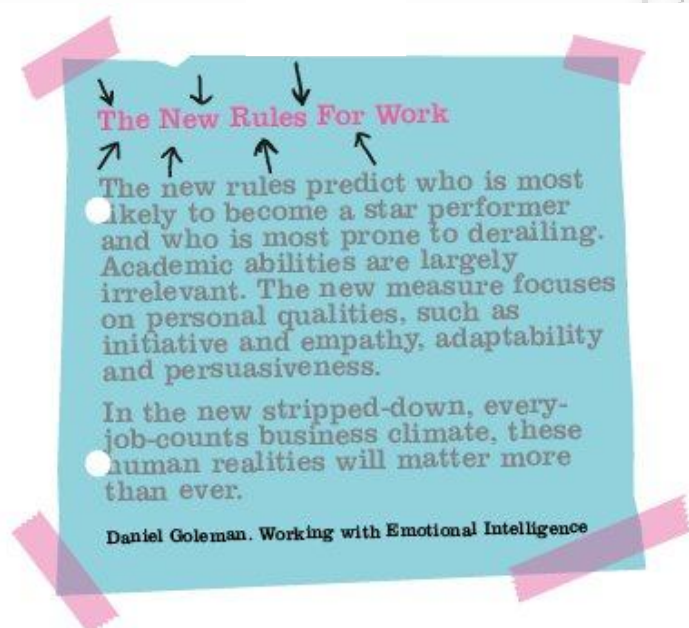
Καθεμιά από τις παραπάνω μορφές νοημοσύνης είναι σημαντική για την επιτυχία σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, αλλά οι δύο μορφές νοημοσύνης που θεωρούνται απαραίτητες στην προσωπική και επαγγελματική επιτυχία σε όλους τους κλάδους, είναι η **Ενδοπροσωπική** και **Διαπροσωπική** νοημοσύνη. Αυτές οι δύο αποτελούν και τη βάση της **Συναισθηματικής Νοημοσύνης**.²

Οι εποχές έχουν αλλάξει. Η αστάθεια της εργασίας, οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις, η ταχύτητα των αλλαγών και των νέων δυνατοτήτων που δημιουργούνται πιέζουν τους εργαζόμενους, τόσο στα ελεύθερα επαγγέλματα όσο και στην εξαρτημένη εργασία, απαιτώντας από αυτούς πιο ευέλικτους χειρισμούς και προσαρμοστικές ικανότητες τις οποίες όμως δεν έχουν διδαχθεί.

² Gardner, H. (1983), «Frames of mind The theory of multiple intelligences», « Basic books », New York, pp.50-58

Στον κόσμο μας οι μαθησιακές μας γνώσεις – οι δικές μας και κανενός άλλου – είναι το όχημα που μας οδηγεί στο μοναχικό δρόμο της επιτυχίας. Η επιβίωση του ισχυρότερου έχει ερμηνευθεί ως του αδίστακτου, του ενός και μοναδικού. Φορτωνόμαστε ή φορτώνουμε τα παιδιά μας με άπειρες πληροφορίες – η εποχή και το εκπαιδευτικό σύστημα το απαιτούν, πιστεύοντας ότι με αυτό τον τρόπο θα ανοίξει ο δρόμος προς την επιτυχία. Γίνονται οι καλύτεροι μαθητές, διαβάζουν συνεχώς, αγχώνονται συνεχώς, ανταγωνίζονται συνεχώς, ώστε κάποτε να επιτύχουν υψηλούς στόχους στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία³.

Κάποιοι πετυχαίνουν, κάποιοι όμως αποτυχαίνουν και τα ερωτήματα και οι απορίες επανέρχονται πιο άγρια, πιο βασανιστικά, χωρίς να μπορούν να βρουν



εύκολη απάντηση, εντείνοντας την ασάθεια και το άγχος. Ο Daniel Goleman, προτάσσει μια άλλη οπτική των γνωστών έως τώρα επιστημονικών και κατ' επέκταση κοινωνικών θέσεων περί νόησης. Η μαθησιακή γνώση και η εξειδίκευση δεν αρκούν, δεν αποτελούν την απόλυτη εγγύηση για την εξέλιξη του ατόμου.

Πηγή: www.manchesternlp.com

Μια άλλη σημαντική παράμετρος παίζει καταλυτικό ρόλο και αυτή είναι **η Συναισθηματική Νοημοσύνη** (δηλαδή, η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του) την οποία ορίζουν άλλα κέντρα του εγκεφάλου⁴.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην εξέλιξη τόσο των υπαλλήλων χαμηλής βαθμίδας όσο και των στελεχών και διευθυντών. Όσο,

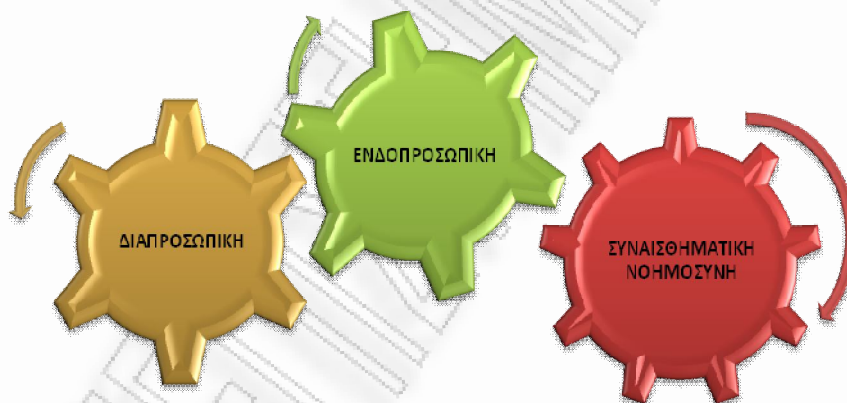
³ Επιτροπική Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το Alba και το IMAI της Ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-TM Μακεδονίας.

⁴ Επιτροπική Όλγα ο.π.

μάλιστα, η διοικητική ευθύνη αυξάνει (όσο ανεβαίνουμε δηλαδή στην κλίμακα της ιεραρχίας) τόσο οι απαιτήσεις για συναισθηματικές δεξιότητες πολλαπλασιάζονται.

Έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια σε μεγάλες επιχειρήσεις έδειξαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στο χώρο εργασίας. Σε μία εκτεταμένη μελέτη που έγινε στην Αμερική για τις ικανότητες που θεωρούνται βασικές για την επιτυχία σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας, βρέθηκε ότι το **67% των βασικών συστατικών υπεροχής** – δηλαδή 2 στις 3 ικανότητες- είναι **Συναισθηματικές Δεξιότητες**.

Ένα επίσης ενδιαφέρον στοιχείο που παρουσιάστηκε κατά τη μελέτη αυτή, είναι ότι η σπουδαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ήταν μεγαλύτερη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Έτσι, ενώ σε κάθε πεδίο εργασίας η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες, στις ηγετικές θέσεις η Συναισθηματική Νοημοσύνη κάνει τη διαφορά, καθώς το **90% της επιτυχίας** μπορεί να εξηγηθεί από τις **συναισθηματικές ικανότητες**.



Σχήμα 2 Συναισθηματικές ικανότητες

Ο McClelland μελέτησε τη σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την αποτελεσματικότητα σε μεγάλες επιχειρήσεις, τόσο στην Αμερική όσο στην Ευρώπη και την Ασία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στελέχη που είχαν υψηλό βαθμό σε συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες κατάφεραν να υπερκαλύψουν κατά 20% τους ετήσιους στόχους τους, ενώ τα στελέχη που στερούνταν τέτοιων ικανοτήτων παρουσίασαν μειωμένη επίτευξη των στόχων σε ανάλογο ποσοστό.

Οι μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν. Ξυπνούν μέσα μας το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερο μας εαυτό. Όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε γιατί ασκούν τέτοια επίδραση επάνω μας, αναφερόμαστε σε στρατηγική, όραμα η μεγάλα ιδανικά η πραγματικότητα όμως είναι πολύ πιο απλή: **οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημα μας**. Ανεξάρτητα από το τι επιδιώκει ένας ηγέτης - είτε πρόκειται για χάραξη στρατηγικών είτε για την ενεργοποίηση των ομάδων - η επιτυχία του εξαρτάται από το πώς το κάνει. Ακόμη κι όταν οτιδήποτε άλλο είναι σωστό, εάν ο ηγέτης αποτύχει στο πρωταρχικό καθήκον της αφύπνισης των συναισθημάτων προς την σωστή κατεύθυνση, τότε τίποτα από όσα θα κάνει δεν πρόκειται να αποδώσει όπως θέλει ή όπως πρέπει. Αυτό το συναισθηματικό καθήκον του ηγέτη είναι γνήσιο και πρωτογενές (δηλαδή στοιχειώδες) κατά δυο έννοιες: **αποτελεί ταυτόχρονα το πρωταρχικό αλλά και το κυριότερο χαρακτηριστικό στοιχείο δράσης της ηγεσίας**.

Ανέκαθεν οι ηγέτες έπαιζαν ουσιώδη συναισθηματικό ρόλο. Αναμφίβολα οι μεγάλοι ηγέτες της ανθρωπότητας-είτε ήταν αρχηγοί φυλών είτε σαμάνοι - κέρδιζαν και εδραίωναν την θέση τους κυρίως γιατί η ηγεσία τους συμπάρεσσε συναισθηματικά τους άλλους. Σε κάθε περίοδο της ιστορίας και σε όλους τους πολιτισμούς, ο ηγέτης οποιασδήποτε ανθρώπινης ομάδας είναι αυτός στον οποίο στρέφονται οι άλλοι για ασφάλεια και σιγουριά εν όψει της αβεβαιότητας ή της απειλής. **Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας**.

Στους συγχρόνους οργανισμούς αυτό το ουσιώδες συναισθηματικό καθήκον αποτελεί μια από τις κυριότερες υποχρεώσεις της ηγεσίας. Ο ηγέτης κατευθύνει το ομαδικό συναίσθημα σε θετική πορεία και διαλύει το δηλητηριώδες νέφος που δημιουργούν τα τοξικά συναισθήματα. Αυτό το ηγετικό καθήκον έχει παντού τις εφαρμογές, από την αίθουσα συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου έως το κατάστημα λιανικής πώλησης. **Το κλειδί με το οποίο η γνησία ηγεσία θα αποδώσει υπέρ όλων έγκειται στις δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες χειρίζονται το άτομο τους και τις σχέσεις τους με τους άλλους.**⁵

Εφόσον η Συναισθηματική νοημοσύνη είναι τόσο σημαντική για την επιτυχία στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, το ερώτημα που προκύπτει είναι εάν μπορεί να αναπτυχθεί και με ποιο τρόπο. Οι επιστήμονες πιστεύουν ότι υπάρχει μία γενετική

⁵ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.26

επίδραση σε κάποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά οι περιβαλλοντικές επιρροές φαίνεται να έχουν τη μεγαλύτερη συμμετοχή.

Οι συμπεριφορές που «συνήθως» χρησιμοποιεί ένα άτομο, έχουν ισχυρές νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο. Έτσι για να αντικατασταθούν από άλλες πιο αποτελεσματικές, το άτομο πρέπει πρώτα να **«ξεμάθει»** και μετά να μάθει οτιδήποτε νέο. Αυτό απαιτεί εξάσκηση των νέων συμπεριφορών για μεγάλα χρονικά διαστήματα ώστε να δημιουργηθούν νέες νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο και να αυτοματοποιηθούν οι συμπεριφορές αυτές ως πρώτη επιλογή.

Για την διαδικασία αυτή χρειάζεται μεγάλη αφοσίωση και δέσμευση από το άτομο. Η παρακίνηση, η συνεχής εξάσκηση και η ανατροφοδότηση από τους άλλους παίζουν καθοριστικό ρόλο. Όπως φαίνεται, η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι μια αρκετά προκλητική προοπτική, που εξασφαλίζει όχι μόνο επαγγελματική επιτυχία και την καταξίωση της ηγετικής φυσιογνωμίας αλλά και μία καλύτερη και πιο ουσιαστική σχέση με τον εαυτό μας, καθώς και προσωπική ικανοποίηση και ολοκλήρωση.



Πηγή: www.drgrupe.com

Ο ανθρώπινος εγκέφαλος μπορεί να δημιουργήσει νέους νευρικούς ιστούς όπως και νέες νευρικές συνδέσεις σε όλη την ενήλικη ζωή. Για παράδειγμα, σε μια μελέτη οδηγών ταξί του Λονδίνου, οι όποιοι φημίζονται για τον άριστο προσανατολισμό τους στους περίπλοκους μονόδρομους και πλατείες της μεγαλούπολης, διαπιστώθηκε η ευπλαστότητα του εγκέφαλου τους καθώς συνέχιζαν το επάγγελμα τους. Με τα χρόνια το τμήμα του εγκέφαλου τους που διαχειρίζεται χωροταξικές πληροφορίες μεγάλωσε σε μέγεθος και σε ένταση δραστηριότητας.⁶

⁶ Maguire, E. A., Gadian, D. G., Johnsrude, I. S., Good, C. D., Ashburner, J., Frackowiak R. S.J. and Firth, C. D. (2000), "Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers", National Academy of Sciences, Vol.97, No.8, pp.4398-4403

Σε όλη την διάρκεια της ζωής και σε οποιαδήποτε στιγμή όσες νευρικές συνδέσεις χρησιμοποιούνται πιο συχνά δυναμώνουν, ενώ όσες δεν χρησιμοποιούνται εξασθενούν.⁷ Σαφέστατα λοιπόν η πράξη της μάθησης αποτελεί το κλειδί για την διέγερση νέων νευρικών συνδέσεων.⁸ Ειδικά όταν η μάθηση αφορά την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, απαιτείται μια συναισθηματικά ευφυής προσέγγιση για την δημιουργία αυτών των αλλαγών στον εγκέφαλο. Οι επιστήμονες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, «όταν μια μεταχιακή σύνδεση καθιερώσει ένα νέο νευρικό πρότυπο, χρειάζεται και πάλι μια μεταχιακή σύνδεση για την αναθεώρηση του.»⁹



Σχήμα 3 Οι τρεις ιδιότητες που διαθέτει ο άνθρωπος

Πηγή: Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική Νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική», σελ.51

⁷ Edelman, G. M. (1987), «Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection», « Basic Books», New York p.58

⁸ Zull, J. E. (2002), «The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works», «VA: Stylus publishers», Sterling, pp.200-202

⁹ Lewis, T. Amini, F. and Lannon, R. (2000), «A general Theory of Love», « Random House», New York, από Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.125

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

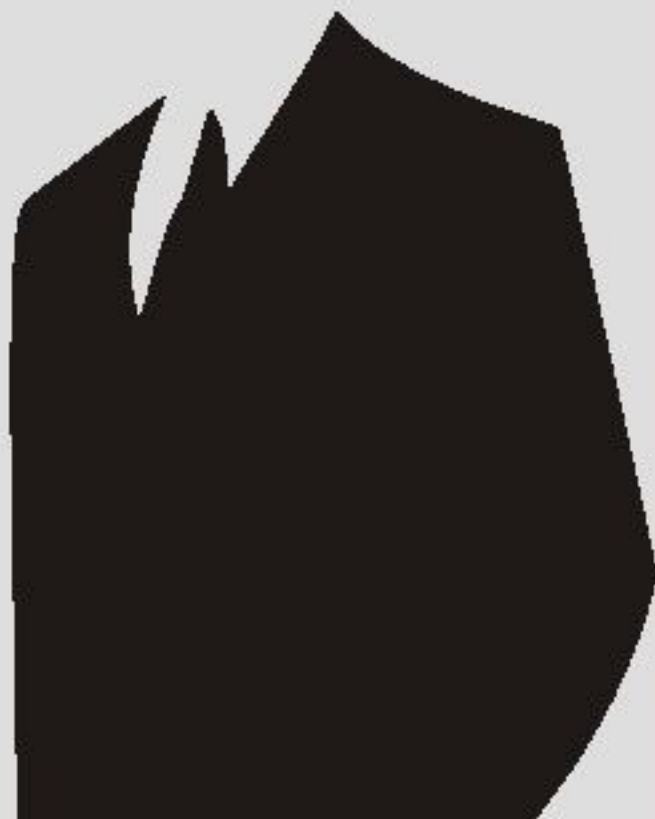
- ❖ Επιτροπάκη Όλγα -κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το Alba και το ΙΜΑΛ της Ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας
- ❖ Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική Νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική»
- ❖ Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα»

Ξενόγλωσση

- ❖ Edelman, G. M. (1987), «Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection», «Basic Books», New York
- ❖ Gardner, H. (1983), «Frames of mind. The theory of multiple intelligences», «Basic books», New York
- ❖ Lewis, T., Amini, F., and Lannon, R. (2000), «A general Theory of Love», «Random House», New York, από Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά Γράμματα»
- ❖ Maguire, E. A., Gadian, D. G., Ingrid, S. J., Catriona, D. G., Ashburner J., Frackowiak, R. SJ and Firth, C. D. (2000), “Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers”, National Academy of Sciences, Vol.97, No 8, pp.4398-4403
- ❖ Zull, J. E. (2002), «The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works», VA: Stylus publishers, Sterling



ΚΕΦΑΛΑΙΟ **1**
ηγεσία



«Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της»

- YULK (1989)

1.1 ΗΓΕΣΙΑ: ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΔΙΑΒΑΣΗ

Συχνά οι επιτυχίες και αποτυχίες των κοινωνικών οργανώσεων (κράτη, επιχειρήσεις) αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους. Το ζήτημα έχει απασχολήσει ένα σημαντικό αριθμό επιστημονικών πεδίων μεταξύ των οποίων οι σημαντικότερες είναι η πολιτική επιστήμη, η φιλοσοφία, η ιστορία, η ψυχολογία.

Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά τους να ηγούνται και να δημιουργούν ευνοϊκούς όρους ηγεσίας. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος είναι απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, όμως χωρίς την λειτουργία της ηγεσίας δεν είναι ικανές. Υπάρχει ένας σημαντικά μεγάλος αριθμός ορισμών περί ηγεσίας, οι οποίοι λίγο πολύ συμφωνούν μεταξύ τους ότι στόχος της ηγεσίας είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης ώστε να τείνουν προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της¹⁰.

Ως Ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα¹¹.

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά, αφού μια πλήρως απομονωμένη ηγεσία αδυνατεί να κατανοήσει πλήρως την πραγματικότητα και από την άλλη οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι.

Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση, και

¹⁰ Μπουραντάς, Δ. (2002), «management», Εκδόσεις «Γ. Μπένου», σελ.309

¹¹ Μπουραντάς, Δ. ο.π. σελ.310

αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας. Η σημερινή Ηγεσία πολλών επιχειρήσεων νιώθει αγωνία σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές αφού αισθάνεται να απειλείται ο κυρίαρχος ρόλος τους. Νιώθει αμηχανία στο άκουσμα νέων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται στην ομαδικότητα και την συμμετοχή όλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ιεραρχία όμως δεν θα παύσει αλλά θα πρόκειται για μια διαφορετική κατανομή ισχύος, μια ιεραρχία κατευθυντήριων γραμμών.

Μόλις το τελευταίο μισό του 20ου αιώνα η **Ηγεσία** άνθησε ως ακαδημαϊκό πεδίο και κυρίως στις ΗΠΑ¹². Πάντως η θεωρητική δουλειά και η πρακτική εφαρμογή σε περιβάλλον μη Αμερικάνικο θα ωθήσει τη θεωρία της ηγεσίας από μια αμερικάνικη σε μια πιο διεθνή προοπτική. Έτσι από την αμερικανική εμμονή για πολιτική – ιστορική – ψυχολογική προσέγγιση στην ηγεσία προχωρούμε σε μια διεπιστημονική θεώρηση της ηγεσίας. Ως τέτοια είναι πρωτοποριακή και έχει ηθικό προσανατολισμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η κατάρα των παραδοσιακών επιστημών όπου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην λεπτομέρεια αφήνοντας όμως να διαφεύγει απαραίτητη η ευρύτερη αλυσίδα οντότητας και άλλα σημεία αναφοράς τα οποία πιθανόν να εξυπηρετήσουν στην μελέτη της ηγεσίας με την αποφυγή της υπερβολικής τμηματοποίησης και εν τέλει θρυμματισμού των στοιχείων.

Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.λπ.

Ενώ πάντως μέχρι τώρα γίνονταν αποκλειστικά λόγος για ατομική ηγεσία, πρόσφατα η ηγεσία προσεγγίζεται ως συλλογικό φαινόμενο¹³. Ο Drath (2001) υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι η κατοχή ενός ηγέτη αλλά μια πλευρά της κοινότητας, είναι η κοινή ικανότητα, η κοινή επίτευξη στόχων. Με αυτό το «συλλογικό» πρόσωπο της ηγεσίας συμφωνούν και οι Bass (1991), Chanoch & House (2001), Hunt (2004).

Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη (1998), η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας.

Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την

¹² Macgregor, B.J. (2005), "Leadership", Sage publications, vol.1, No.1, pp.11-12

¹³ Drath, W. (2001), «The Deep Blue Sea», «CA: Jossey Bass», San Francisco
http://www.isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE_Events/Washington_2004/Washington_2004_Papers/Van%20Velsor.pdf

αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας ανεβάζοντάς την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις.

Η αναζήτηση της ηγεσίας είναι πρώτιστα μια **εσωτερική αναζήτηση**, μια αναζήτηση ώστε να ανακαλύψει ο ηγέτης ποιος πραγματικά είναι. Η ηγεσία κινείται στην επίτευξη υψηλών στόχων. Υπάρχουν τέσσερις ηθικοί στόχοι γι' αυτήν:

1) Απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμισμού

2) Εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου και της κοινότητας.

3) Υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών της κοινότητας.

4) Ενστάλαξη στα άτομα αίσθησης πρωτοβουλίας και ευθύνης.

Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος. Η εμπειρία διδάσκει ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο αφομοιώσιμων ικανοτήτων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Πολλές ηγετικές ικανότητες διδάσκονται στην τάξη.

Αλλά η εκπαίδευση από μόνη της είναι ανεπαρκής. Τις περισσότερες ικανότητες ο ηγέτης τις αποκτά **από την εμπειρία και από τη σχέση του με τους άλλους ανθρώπους**. Προσπαθεί, επιτυγχάνει, αποτυγχάνει, μαθαίνει από τα λάθη του. Είναι ενθουσιώδης και συμμετέχει στην αλλαγή.

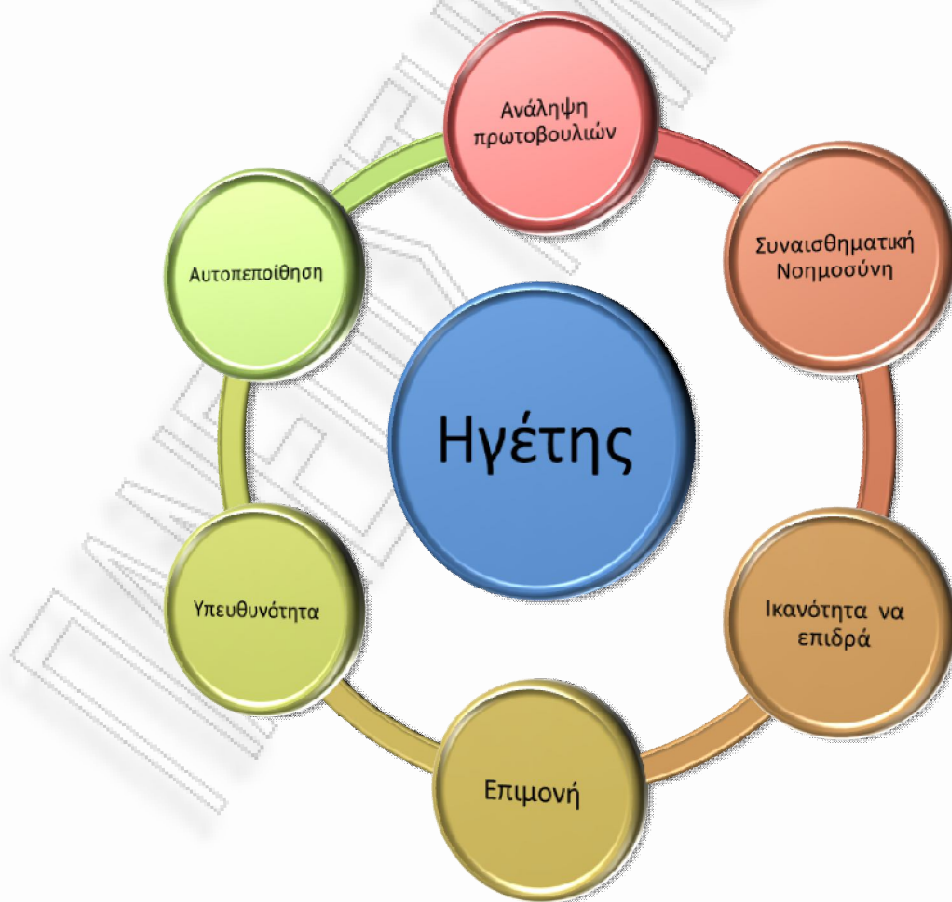
Η ηγεσία **είναι μια τέχνη** και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης, αν γίνει στερεότυπη παύει να είναι τέχνη, αλλά απλώς ένα αριθμημένο πανομοιότυπο, έτσι και η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής¹⁴.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Έτσι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτατης

¹⁴ Κωστούλας, Γ.Ι. (1996), «Μάνατζμεντ α-ω», Εκδόσεις «Ελληνοεκδοτική», σελ.86

διοίκησης, ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. **Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους.**

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και **ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της.** Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης (ή διευθυντής ή manager ή διοικητής ή προϊστάμενος) διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά. Κατ' αυτή την άποψη ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλύτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζόμενων, ειδικά στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όπου η συμπεριφορά των εργαζόμενων αποτελεί τμήμα του προϊόντος τους.



Σχήμα 4 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

1.2 Η ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Αν θεωρηθεί η ηγεσία ως ένα σύστημα τότε μπορεί κανείς να παρουσιάσει τα βασικά του μέρη όπως τις *εισροές*, τις *εκροές* και τη **διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές**.

Οι εκροές του συστήματος της ηγεσίας είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την άσκησή της όπως: οι κατάλληλες τάσεις και συμπεριφορές των συνεργατών, η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, η επίδραση στις ομάδες ενδιαφερομένων του περιβάλλοντος και η ανάπτυξη των κατάλληλων σχέσεων με αυτές, η επίτευξη αποτελεσμάτων.

Οι εισροές του συστήματος είναι τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς και την άσκηση των ηγετικών ρόλων. Τέτοια στοιχεία είναι η δύναμη που διαθέτει ο ηγέτης, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, οι αξίες και τα πιστεύω του και τέλος οι γνώσεις και οι ικανότητές του.

Το περιβάλλον του συστήματος περιλαμβάνει το πλαίσιο εντός του οποίου ασκείται η ηγεσία. Βασικά στοιχεία του πλαισίου αυτού είναι η φύση του έργου που ο ηγέτης θέλει να υλοποιήσει, τα χαρακτηριστικά των ατόμων που έχει να ηγηθεί, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού μέσα στα οποία ασκείται η ηγεσία όπως η κουλτούρα, το κλίμα, οι δομές κ.τ.λ.

Η διαδικασία του συστήματος περιλαμβάνει το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, τους ηγετικούς ρόλους καθώς και τα πρότυπα – στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς¹⁵.

¹⁵ Μπουραντάς, Δ. (2002), «management», Εκδόσεις «Γ. Μπένου», σελ.318-319



Σχήμα 5 Οι στόχοι που θέτει ο ηγέτης

1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Ένας πραγματικά επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που έχει μάθει να αναγνωρίζει την πολύπλοκη ανθρώπινη λειτουργία της επικοινωνίας και έτσι να μπορεί να αντιδρά ανάλογα σε κάθε περίπτωση. Η Συναλλακτική Ανάλυση αποτελεί μια θεωρία η οποία μας παρέχει την δυνατότητα να αναλύσουμε με μεθοδικό τρόπο την ανθρώπινη συμπεριφορά και το πιο σημαντικό να την βελτιώσουμε. Εισηγητής της συγκεκριμένης θεωρίας υπήρξε ο ψυχίατρος Eric Berne το 1957 όταν κατέθετε την διδακτορική του διατριβή στο πανεπιστήμιο του Los Angeles¹⁶. Η θεωρία επεκτάθηκε, επανεκτιμήθηκε και ελέγχθηκε με τη βοήθεια της παρατήρησης. Μετά το θάνατο του Berne, τη δεκαετία του '70, οι επαγγελματίες της ΣΑ εισήγαγαν νέες έννοιες και τεχνικές, οι οποίες σήμερα αποτελούν την καρδιά του κλάδου. Η ΣΑ εδώ και πολύ καιρό έχει απαλλαγεί από την εικόνα της "λαϊκής ψυχολογίας" που της είχαν προσδώσει τα μέσα ενημέρωσης. Αντ' αυτού, κερδίζει διεθνή αναγνώριση ως επαγγελματική προσέγγιση, η οποία βοηθά την αποτελεσματικότητα πεδίων όπως η ψυχοθεραπεία, η συμβουλευτική, η εκπαίδευση, η επικοινωνία και η επιμόρφωση σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Η αναφορά της συγκεκριμένης θεωρίας γίνεται κάθε άλλο παρά τυχαία γιατί όπως θα διαπιστώσουμε παρακάτω μπορεί να μας δώσει σημαντικά στοιχεία για την διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς. Ας δούμε αναλυτικά τη Συναλλακτική ανάλυση του Eric Berne. Κατά την Συναλλακτική ανάλυση κάθε επικοινωνιακό συμβάν ονομάζεται Συναλλαγή, δηλαδή ανταλλαγή κάθε Λεκτικού και μη Λεκτικού μηνύματος μεταξύ τουλάχιστον δύο ατόμων. Η ανάλυση των Συναλλαγών μπορεί να οδηγήσει στη συνειδητοποίηση της Ψυχολογικής κατάστασης που βρίσκεται κάθε φορά το άτομο. Με τον όρο «ψυχολογικές καταστάσεις» εννοεί τους τομείς της βασικής δομής της προσωπικότητας (καταστάσεις του Εγώ) οι οποίοι είναι συγκεκριμένα σύνολα από παρατηρήσιμα στοιχεία συνδεδεμένα με συγκεκριμένες εσωτερικές δομές συναισθημάτων, σκέψεων και απόψεων.

1.4 ΟΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΓΩ

Οι άνθρωποι έχουν υιοθετήσει στο παρελθόν τους συγκεκριμένες στάσεις: προστατευτική, απολυταρχική, υποταγμένη, επαναστατική, ενεργητική. Στάσεις που

¹⁶ Berne, E. (1964), «Games people play: The psychology of human relationships», «Grove press», New York, pp.10-11

εκδηλώνονται με συμπεριφορές συγκεκριμένων ρόλων. Αυτές τις στάσεις προσπάθησε να τις μορφοποιήσει ο Eric Berne μιλώντας για τις τρεις καταστάσεις του Εγώ που συνιστούν την προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Κατά την διάρκεια της ζωής μας αναπτύσσεται μέσα μας μια ομάδα από 6 διαφορετικές προσωπικότητες τα διαφορετικά Εγώ.

Το κάθε εγώ έχει τις δίκες του αρχές τη δική του συμπεριφορά και επομένως ανταποκρίνονται διαφορετικά στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Στη διάρκεια της παιδικής μας ζωής έχουμε ανάγκη από τα 6 εγώ που μας βοηθούν στην επιβίωση και στο να πάρουμε αυτό που χρειαζόμαστε. Στην ενήλικη ζωή μας όμως, μόνο 3 από αυτά μας βοηθούν αποτελεσματικά στην επικοινωνία και γι αυτό τα λέμε OK Εγώ. Τα υπόλοιπα 3 μπορούν να μας δημιουργήσουν προβλήματα με τους άλλους ανθρώπους ή και με τον εαυτό μας. Πολλά από τα προβλήματα μας ξεκινούν όχι μόνο από την ξαφνική και ακούσια μεταφορά μας από το ένα Εγώ στο άλλο αλλά και από την χρήση των διαφορετικών Εγώ που κουβαλούν αρχές και πρότυπα συμπεριφοράς που δεν αρμόζουν στη περίπτωση. Γι αυτό είναι σημαντικό να μπορούμε να αναγνωρίζουμε τα διαφορετικά Εγώ που κουβαλάμε μέσα μας καθώς και με ποιον τρόπο μπορούμε να σταματήσουμε τη δράση του ενός προκειμένου να επιτρέψουμε τη δράση κάποιου άλλου.¹⁷

1.4.1 Ο ΓΟΝΕΑΣ

Ο Γονέας είναι μία τεράστια συλλογή καταγραφών που έχουν γίνει στον εγκέφαλο μας εξαιτίας εξωτερικών γεγονότων. Οι καταγραφές αυτές έχουν εντυπωθεί πάνω στο άτομο τα πρώτα χρόνια της παιδικής του ζωής χωρίς να έχουν περάσει από κάποιο είδους εξέταση ή επιβεβαίωση. Ονομάζουμε το σύνολο των καταγραφών αυτών Γονέα, επειδή οι πιο σημαντικές από αυτές τις καταγραφές έχουν γίνει από δηλώσεις – παραδείγματα των γονιών του ατόμου ή εκείνων των ατόμων που έπαιζαν το ρόλο του γονέα κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας. Ο Γονέας του κάθε ατόμου είναι διαφορετικός κι έχει διαφορετικές καταγραφές από τους άλλους ανθρώπους.

Οι πληροφορίες του έχουν καταγραφεί «απευθείας» στο άτομο, χωρίς προηγούμενη εξέταση και αξιολόγηση. Λόγω της μικρής ηλικίας, της αδυναμίας του παιδιού να εξετάσει νοήματα και της εξάρτησης του από τους γονείς, στην ηλικία

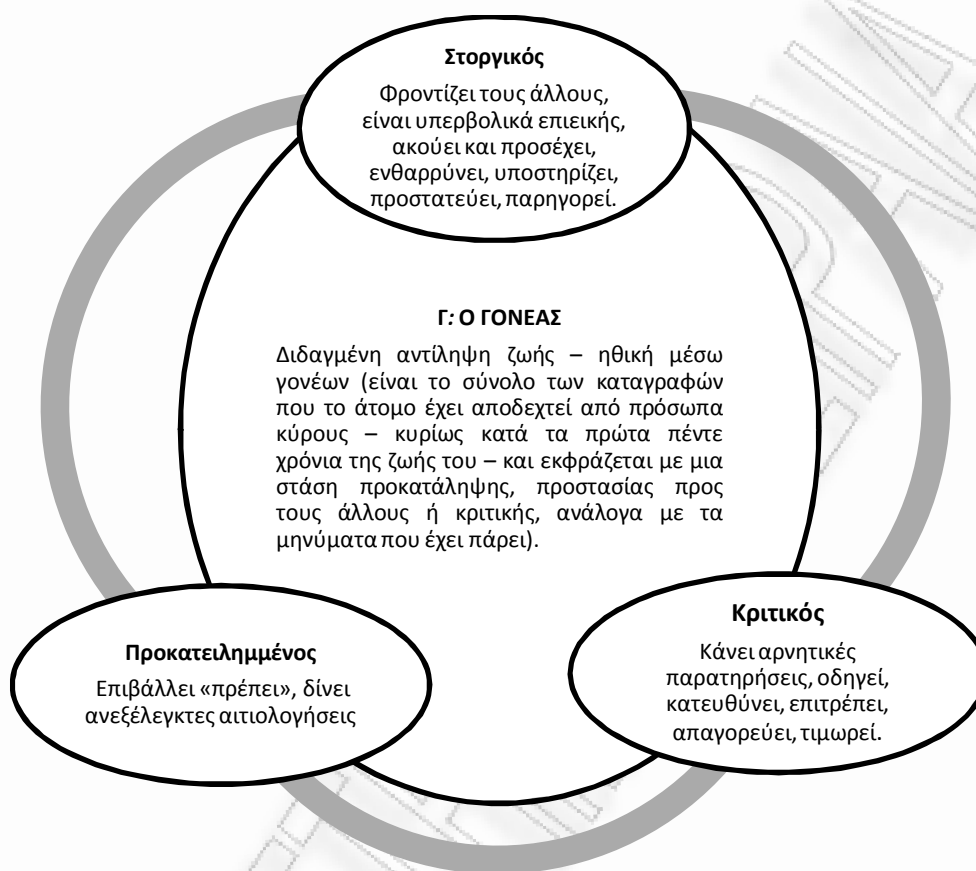
¹⁷ Harris, T. (1997), «Είμαι OK - Είσαι OK», Εκδόσεις «Καστανιώτη», σελ.65

αυτή δεν υπάρχει περιθώριο κριτικής αξιολόγησης αυτών των πληροφοριών, ούτε εύρεσης της βαθύτερης αιτίας των γεγονότων. Η βίαιη - για παράδειγμα - συμπεριφορά των γονιών είναι απλά βίαιη, χωρίς να αναζητείται η αιτία της βίας ή να εξηγείται το γεγονός αυτής. Στο Γονέα καταγράφονται όλες οι νουθεσίες, οι κανόνες και οι νόμοι που το παιδί άκουσε από τους γονείς του ή είδε στη ζωή τους. Ο τόνος της φωνής, οι γκριμάτσες του προσώπου, τα χάδια και οι αγκαλιές, τα μη και τα όχι τους κι αργότερα οι προφορικές δηλώσεις τους καταγράφονται σαν αλήθειες, καθώς προέρχονται από τη μοναδική - σ' αυτή τη μικρή ηλικία - πηγή σιγουριάς, τους γονείς, που από φυσική και από κάθε άλλη άποψη έχουν απόλυτη εξουσία στη ζωή του παιδιού.

Ο εσωτερικός Γονέας του ατόμου είναι το σύνολο των επιδράσεων αυτών που κουβαλάει ο άνθρωπος μέσα του για μία ολόκληρη ζωή. Οι επιδράσεις αυτές είναι σωτήριες για τη ζωή του ατόμου, ασχέτως αν κάποιες από αυτές είναι υποκειμενικές. Σε μία ηλικία χωρίς κρίση και εμπειρίες, οι διαταγές των γονιών είναι απαραίτητες για να αποφευχθεί η έξοδος στο δρόμο, η επαφή με τη φωτιά, το πέσιμο από τις σκάλες. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν καταγραφές στις οποίες το παιδί «κλείνει το διακόπτη» μέσα του, επειδή δεν παρουσιάζονται συνεπείς προς τον εαυτό τους και το παιδί δεν μπορεί να στηριχτεί σε αυτές. Για παράδειγμα οι διαφωνίες των γονιών του και η ασυνέπεια λόγων και έργων είναι λόγοι που μπορεί να καταστήσουν κάποιες εγγραφές ανενεργές.

Οι περισσότερες καταγραφές του Γονέα έχουν να κάνουν με οδηγίες τύπου «πώς να...». Πώς να στρώσεις το κρεβάτι σου, πώς να φτιάξεις το δωμάτιο σου, πώς να κάτσεις στο τραπέζι, κλπ. Οι οδηγίες αυτές δείχνουν να έχουν δεσμεύσει κάποιους νευρικούς αγωγούς στο μυαλό μας και να μας προμηθεύουν με έτοιμες πληροφορίες, που δεν περνούν από το κύκλωμα της αξιολόγησης. Οι πληροφορίες προέρχονται κατά βάση από τους γονείς αλλά και από άλλα πρόσωπα που έχουν εξουσία πάνω στο άτομο, όπως μεγαλύτερα αδέρφια. Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και οι καταγραφές που κάνει το παιδί βλέποντας τηλεόραση. Όλα αυτά τα ερεθίσματα καταγράφονται ως αλήθειες στον εσωτερικό Γονέα του και το επηρεάζουν και θα το επηρεάζουν σε ολόκληρη τη ζωή του.¹⁸

¹⁸ [Transactional analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis) - Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis



Σχήμα 6 Ο Γονέας

1.4.2 Ο ΕΝΗΛΙΚΑΣ

Παράλληλα με τις καταγραφές του Γονέα από την ηλικία των δέκα μόλις μηνών ο άνθρωπος ξεκινά μία συνειδητή προσπάθεια να ελέγξει το περιβάλλον του. Τα ερεθίσματα και οι αντιδράσεις του προς το περιβάλλον ήταν μέχρι στιγμής ανεξέλεγκτα και αυθόρμητα. Από τους δέκα μήνες και μετά όμως (πρώτες προσπάθειες για αυτόβουλη κίνηση – περπάτημα) ο άνθρωπος αρχίζει πλέον να δοκιμάζει συνειδητά, να επιλέγει δρόμους, να προσανατολίζεται και να απελευθερώνεται από την ακινησία που είχε ως τώρα. Ο Ενήλικος σχηματίζεται προοδευτικά βασισμένος στο συλλογισμό και τη συλλογή πληροφοριών. Αν το Παιδί περιέχει συναισθηματικές αντιδράσεις, ο Ενήλικος περιέχει σκέψεις και στοιχεία,

μόνο που τα στοιχεία αυτά έχουν προέλθει από την ίδια του την εμπειρία και δεν είναι δοτά όπως στην περίπτωση του Γονέα. Ο Ενήλικος αρχίζει και διαφοροποιείται λοιπόν από το Γονέα, όσο αρχίζει και διαπιστώνει ότι υπάρχουν καταγραφές του, που δεν επαληθεύονται στην πράξη. Η απείθαρχη εμμονή ενός μικρού παιδιού να πιάσει ένα εύθραυστο αντικείμενο ή να ρίξει στο πάτωμα κάτι που σπάει είναι παρορμήσεις του Ενήλικα, που εξερευνά, εμπιστεύεται την ίδια του την κρίση και όχι τη διαταγή του Γονέα.

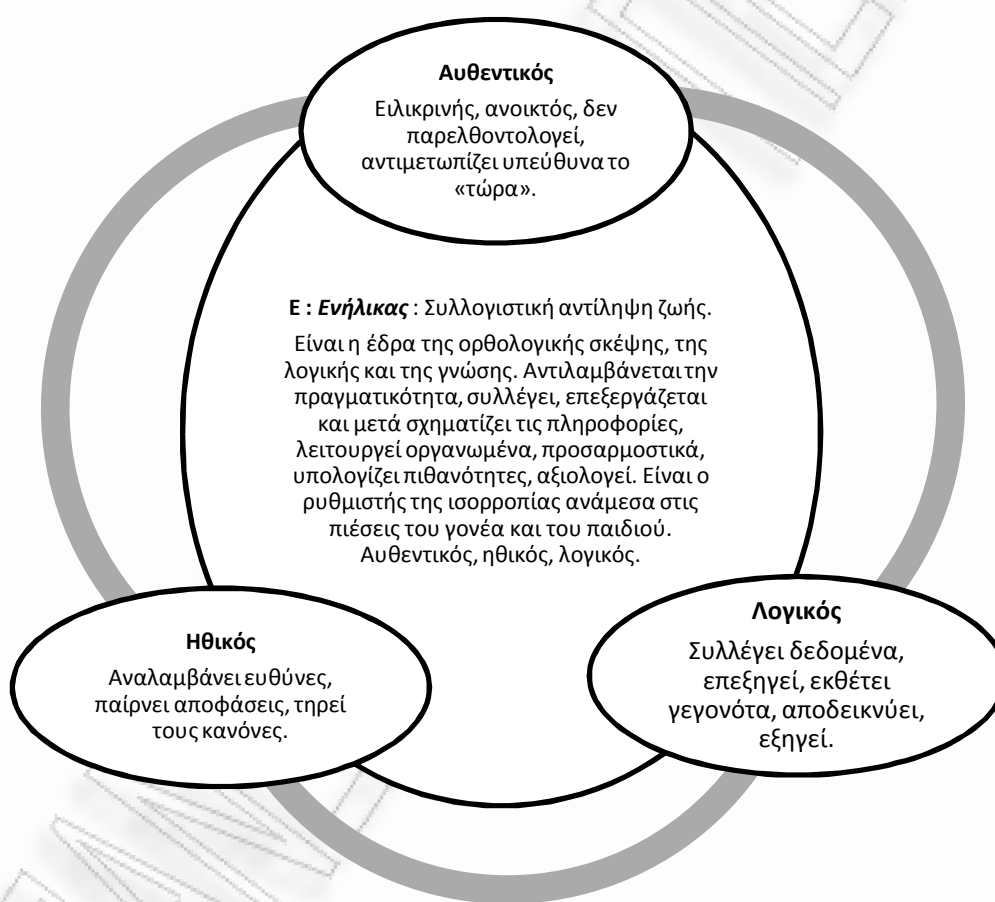
Ο Ενήλικος διαφοροποιείται και από το Παιδί καθώς στηρίζεται σε πραγματικά γεγονότα και πληροφορίες κι όχι στις επιθυμίες του και βλέπει τη ζωή ρεαλιστικά, όπως είναι και όχι όπως θα ήθελε να είναι. Με την πάροδο του χρόνου ο Ενήλικος αξιολογεί τα όνειρα του Παιδιού και επιλέγει αυτά που κρίνει ρεαλιστικά και εφαρμόσιμα. Επιλέγει ακόμη και ποιες από τις διαταγές – νουθεσίες του Γονέα θα ακολουθήσει, καθώς τις εξετάζει και βλέπει αν επιβεβαιώνονται στην πράξη. Στην πορεία ενσωματώνει τα κομμάτια του Γονέα και του Παιδιού που έχει θεωρήσει συμβατά με την πραγματικότητα. Στη διαδικασία αυτή είναι σημαντικό να διαπιστώσει ότι οι διαταγές των γονέων αποδείχτηκαν σωστές στην πράξη. Όταν οι οδηγίες των γονέων ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, τότε αισθάνεται κι εκείνος ασφάλεια κι αυτοπεποίθηση και αισθάνεται ότι μπορεί να προχωρήσει με σιγουριά στη ζωή του.

Με την πάροδο του χρόνου ο Ενήλικος αρχίζει και αναπτύσσει επίσης και κάποιες άλλες δεξιότητες, που δεν υπάρχουν στο Γονέα ή στο Παιδί. Μία από αυτές είναι η Εκτίμηση Πιθανοτήτων. Η ικανότητα αυτή αναπτύσσεται με την εξάσκηση, καθώς ο Ενήλικος αναπτύσσεται και παίρνει αποφάσεις βασισμένος όχι πάντα σε ολοκληρωμένα στοιχεία, αλλά πολλές φορές βασιζόμενος σε υποθέσεις και βάσιμες πιθανότητες. Για την περίπτωση του λάθους, ο Ενήλικος εξετάζει μάλιστα εναλλακτικές λύσεις, ώστε να καλύψει και την περίπτωση αποτυχίας. Για να λειτουργήσει σωστά αυτή η διαδικασία όμως απαιτείται ένα σχετικά ασφαλές περιβάλλον, που δεν ξυπνά δυσάρεστες μνήμες και αντιδράσεις του Παιδιού. Στις περιπτώσεις που δε συμβαίνει αυτό, ξυπνά το Παιδί κι ο Ενήλικος αδυνατεί να συμμετάσχει στη διαδικασία και περιορίζεται στο να παρατηρεί τα ξεσπάσματα του Παιδιού.

Μία άλλη δεξιότητα του Ενήλικου είναι η Δημιουργικότητα. Η Δημιουργικότητα βασίζεται καταρχήν στην παιδική περιέργεια, στην πορεία όμως εμπλουτίζεται με τις νοητικές διεργασίες της ανακάλυψης, της σύνθεσης, των συνδυασμών και της ταξινόμησης. Μέσα από τις διαδικασίες αυτές ο Ενήλικος καταλήγει σε

συμπεράσματα, δημιουργεί νέα γνώση και παίρνει αποφάσεις. Η διαδικασία αυτή, που συνδυάζει την περιέργεια με τη συμπερασματική λογική, είναι δυνατόν να μπλοκαριστεί και πάλι, όταν το άτομο αφιερώνει συνεχώς χρόνο στο να αντιμετωπίζει το εχθρικό περιβάλλον του ή να συγκρούεται εσωτερικά με τις καταγραφές του Γονέα του.

Αντίθετα, όταν το άτομο έχει διαπιστώσει στην πράξη ότι οι περισσότερες καταγραφές του Γονέα του είναι αληθείς, απελευθερώνεται από την εσωτερική του σύγκρουση, αφήνοντας κάποιες δραστηριότητες του στον αυτόματο πιλότο και βρίσκει χρόνο να δράσει ελεύθερα και πιο δημιουργικά.¹⁹



Σχήμα 7 Ο Ενήλικος

¹⁹ [Transactional analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis) - Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis

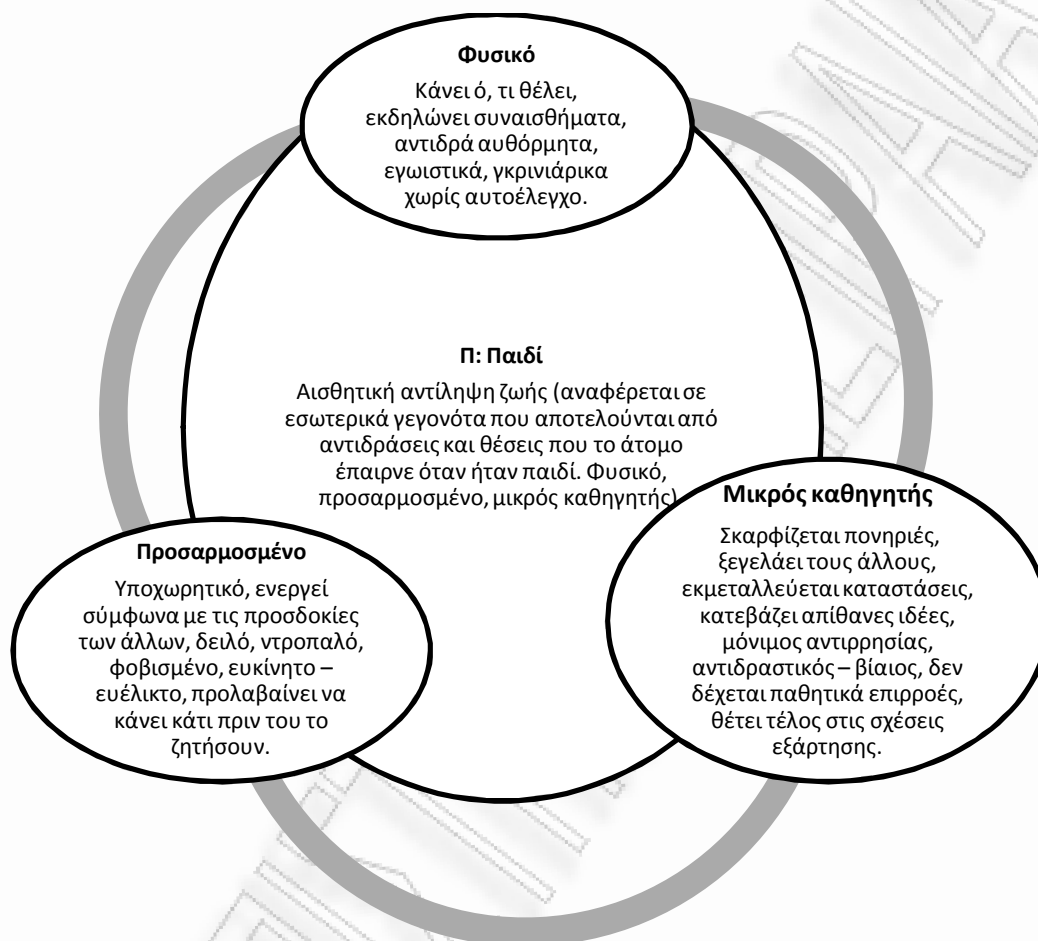
1.4.3 ΤΟ ΠΑΙΔΙ

Την ώρα που το παιδί καταγράφει τα εξωτερικά γεγονότα και τις νουθεσίες στον εγκέφαλο του σαν πληροφορίες – οδηγίες για την πορεία του στη ζωή, καταγράφει ταυτόχρονα και τις δικές του αντιδράσεις, τα συναισθήματα που νιώθει τη στιγμή των γεγονότων. Τα συναισθήματα αυτά είναι δυνατόν να αναπαράγει στο μέλλον στη ζωή του σε ανάλογες συνθήκες ή όταν συμβεί κάποιο ανάλογο εξωτερικό γεγονός και μάλιστα να τα αναπαράγει αυτόματα, χωρίς να ελέγχονται αυτά από τη θέληση του. Στην πρώιμη παιδική ηλικία οι εντυπώσεις καταγράφονται αυτόματα χωρίς νοητική επεξεργασία. Οι καταγραφές που έχουν γίνει κατ' αυτόν τον τρόπο δεν μπορούν να διαφοροποιηθούν αργότερα. Το μεγαλύτερο μέρος τους είναι αρνητικά συναισθήματα, που προκαλούνται από το αίσθημα κατωτερότητας του παιδικού απέναντι στους παντοδύναμους γονείς του και απέναντι στις συνεχείς απαιτήσεις τους προκειμένου να κερδίσει την επιδοκιμασία τους. Στην προσπάθεια να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των γονέων το παιδί αναγκάζεται να καταπιέσει βασικές του ανάγκες, όπως την έκφραση του θυμού, την περιέργεια, την εξερεύνηση και την ικανοποίηση των σωματικών του αναγκών. Συγκρίνοντας συνεχώς τον εαυτό του με αυτό που του ζητείται, το παιδί γεμίζει από αρνητικά συναισθήματα, που υποδηλώνουν πόσο το ίδιο υπολείπεται των άλλων ή των απαιτήσεων που του προβάλλονται. ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΟΚ θα λέγαμε συνοπτικά ότι είναι το βασικό συναίσθημα που αισθάνεται το παιδί, ενώ ταυτόχρονα αισθάνεται ότι άλλοι είναι ισχυροί και παντοδύναμοι, ότι ΕΙΝΑΙ ΟΚ.

Αυτά τα συναισθήματα παραμένουν μόνιμα στον ψυχισμό του ανθρώπου, καθώς την εποχή που δημιουργήθηκαν δεν υπήρχε δυνατότητα να φιλτραριστούν νοητικά και να εξεταστεί η ορθότητα τους και η συμφωνία τους με την πραγματικότητα. Συνήθως παραμένουν κρυμμένα μέσα στον ψυχισμό μας μέχρι να έρθει μία στιγμή κρίσης, μία στιγμή αδιεξόδου, που η λογική αποτυγχάνει να επιλύσει το πρόβλημα και να διατηρήσει έτσι τον έλεγχο της προσωπικότητας. Τότε ανοίγεται η πόρτα για την έκφραση αυτών των συναισθημάτων.

Από την άλλη πλευρά ο παιδικός ψυχισμός περιέχει και μία σειρά από θετικά συναισθήματα, που κάνουν τη ζωή καλύτερη και πιο ξέγνοιαστη. Η περιέργεια, η δημιουργικότητα, η επιθυμία για γνώση και εξερεύνηση, το ευχάριστο ξάφνιασμα από κάθε νέα εντύπωση και ερέθισμα, η ευχαρίστηση από ένα νέο επίτευγμα, το αίσθημα της ζεστής αγκαλιάς, το απαλό χάδι, ένα απαλό ρούχο και τόσα άλλα είναι εντυπώσεις που απαλύνουν για κάποιες στιγμές το συναίσθημα της κατωτερότητας

και καταφέρνουν να δημιουργούν μία νησίδα ευτυχίας, για λίγες στιγμές όμως, χωρίς να αλλάζει η γενική εντύπωση του ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΟΚ.²⁰



Σχήμα 8 Το Παιδί

Σημαντική πρόταση της θεωρίας του είναι το «σενάριο ζωής» του ατόμου, που διαμορφώνεται νωρίς στη ζωή του (6-7 ετών) και αποτελείται από τους σκοπούς της ζωής του ατόμου, τη γνώμη του για τον κόσμο και τις προσπάθειές του να υλοποιήσει τους σκοπούς αυτούς. Όταν το άτομο δεν μπορεί με επιτυχία να υλοποιήσει το ατομικό του σενάριο ζωής παρουσιάζονται προβλήματα.

Αντί να είναι καθηλωμένο σε μια κατάσταση του Εγώ μπορεί να καθορίζει το ίδιο το σχέδιο ζωής του. Μαθαίνοντας να ελευθερώνει τον ενήλικα παίρνοντας και τα καλά των άλλων καταστάσεων, οργανώνει τον ψυχολογικό του χρόνο πιο

²⁰ [Transactional analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis) - Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis

εποικοδομητικά. Η προσοχή επικεντρώνεται στο εδώ και τώρα και στην αξία του να ζει πέρα για πέρα κανείς τη ζωή του²¹.

1.5 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΖΩΗΣ

Με βάση τις ως τώρα μελέτες για τη γέννηση και την ανάπτυξη του παιδιού η Συναλλακτική Ανάλυση έχει καταλήξει ότι κατά τα πρώτα πέντε χρόνια της ζωής του, ο άνθρωπος διαμορφώνει τη βασική ψυχολογική στάση ζωής, την οποία και διατηρεί ως επί το πλείστον κατά τη διάρκεια της υπόλοιπης ζωής του. Η στάση ζωής αυτή διαμορφώνεται κατά βάση από τους εξής παράγοντες:

α) την ασφάλεια που νιώθει το παιδί βρέφος στους εννιά μήνες που κυοφορείται μέσα στο ζεστό σώμα της μητέρας του, με την οποία έχει εγκαθιδρύσει μία συμβιωτική σχέση

β) το τραυματικό σοκ της γέννησης, που μέσα σε λίγες ώρες "σπρώχνει" το βρέφος να βγει σε ένα αφιλόξενο (κρύο και θορυβώδες μεταξύ άλλων) εξωτερικό περιβάλλον.

γ) τη συμφιλίωση που λαμβάνει χώρα με τη ζωή, όταν το μωρό νιώσει το πρώτο του χάδι, στιγμή που σηματοδοτεί και το σημείο της ψυχολογικής του γέννησης. Το χάδι και η σωματική επαφή αποτελούν το βασικότερο κίνητρο για την ωρίμανση και ψυχολογική εξέλιξη του ανθρώπου. Στην προσπάθεια του να προβλέψει και να προκαλέσει με τη θέληση του το χάδι της μητέρας του, το παιδί επιστρατεύει όλες τις νοητικές του ικανότητες για να κατανοήσει τις συνθήκες που επιφέρουν αυτή την επιβράβευση και να μπορέσει να τις επαναλάβει. Δε θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι ο Ενήλικος μέσα σε κάθε άνθρωπο αναπτύσσεται και ωριμάζει κατά κύριο λόγο προκειμένου να επιτύχει την ευχαρίστηση που προκαλεί το άγγιγμα και το χάδι.²²

Με βάση τους πιο πάνω παράγοντες ο άνθρωπος σε αυτό το πρώιμο στάδιο της ζωής του μπορεί να καταλήξει σε τέσσερις θέσεις

²¹ Berne, E. (1964), «*Games people play: The psychology of human relationships*», «Grove press», New York, pp.19-20

²² [Transactional analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis) - Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis

1.5.1 ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΟΚ - ΕΙΣΑΙ ΟΚ

Είναι η στάση ζωής που απαντιέται στον περισσότερο κόσμο. Στη θέση αυτό το άτομο αισθάνεται ότι οι γύρω του είναι άτομα καλύτερα από το ίδιο και αισθάνεται ότι το ίδιο μειονεκτεί σε σχέση με τους άλλους. Δεν μπορεί να εξηγήσει υπό ποιες συνθήκες δέχεται επιδοκίμασιες και υπό ποιες όχι κι έτσι αισθάνεται ότι δεν μπορεί να προκαλέσει μόνο του την επιδοκίμασία με τη συμπεριφορά του. Αντίθετα βρίσκεται στο έλεος των άλλων για να εισπράξει την επιδοκίμασία ή το χάδι. Παρόλα αυτά το άτομο προσπαθεί να προκαλέσει την επιδοκίμασία με διάφορα σενάρια και υποθέσεις. Προσπαθεί στη συνέχεια να ακολουθήσει το κάθε τέτοιο σενάριο αλλά, μόλις το εκπληρώσει, αυτό το ακολουθεί κάποιος άλλος, κι έτσι δε μένει ποτέ ικανοποιημένο. Το άτομο μπορεί να συνεχίσει έτσι να ελπίζει και να δοκιμάζει σενάρια, μην ξέροντας με ακρίβεια πότε επιδοκιμάζεται και πότε όχι ή μπορεί να αρνηθεί τη διαδικασία της επιδοκίμασίας και να αποφασίσει ότι θα είναι για πάντα μειονεκτικό σε σχέση με τους άλλους και να σταματήσει να προσπαθεί να γίνει καλύτερο. Τότε επιλέγει συνειδητά να είναι το "κακό παιδί" και να έχει αντιδραστική και αντικοινωνική συμπεριφορά. Τα άτομα που έχουν τη στάση ζωής Δεν είμαι ΟΚ - Είσαι ΟΚ" επιδιώκουν γενικότερα σχέσεις με άτομα που έχουν ισχυρό Γονέα, γιατί επιδιώκουν να λαμβάνουν από αυτά τη γονική επιδοκίμασία.²³

1.5.2 ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΟΚ - ΔΕΝ ΕΙΣΑΙ ΟΚ

Στο δεύτερο χρόνο της ζωής του, μόλις έχει ξεκινήσει να περπατάει, το άτομο μπορεί να αλλάξει την αρχική του θέση από το "Δεν είμαι ΟΚ - Είσαι ΟΚ" στο "Δεν είμαι ΟΚ - Δεν είσαι ΟΚ". Ο λόγος που μπορεί να προκαλέσει μία τέτοια αλλαγή είναι να παρουσιαστεί μία αλλαγή στο γονική συμπεριφορά. Είναι η ηλικία που το παιδί αρχίζει να περπατάει, άρα διεκδικεί μία μεγαλύτερη ανεξαρτησία κι αρχίζει να εκδηλώνεται μέσα του ο Ενήλικος με τη μορφή της περιέργειας, της εξερεύνησης και της διερεύνησης των ορίων της συμπεριφοράς του. Η αντίδραση των γονέων στην ωρίμανση αυτή του παιδιού μπορεί να είναι καθοριστική για την υπόλοιπη ζωή του.

Αν ο γονέας προσπαθήσει να περιορίσει την εξέλιξη αυτή του ενήλικου με απαγορεύσεις, αποδοκίμασιες και τιμωρίες με γενικευμένη άρνηση (λέει σε όλα ΜΗ) ή από την άλλη αποτύχει να καθορίσει συγκεκριμένα όρια επιτρεπόμενης συμπεριφοράς, πέφτοντας σε αμφιταλαντεύσεις και έλλειψη ελέγχου, τότε οδηγεί το παιδί στο να δημιουργήσει μία εντύπωση ότι όχι μόνο το ίδιο αλλά και οι άλλοι δεν είναι ΟΚ. Το παιδί παραιτείται τότε από την προσπάθεια να αρέσει στους άλλους και

²³ [I'm OK, You're OK](http://en.wikipedia.org/wiki/I'm_OK,_You're_OK) - Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/I'm_OK,_You're_OK

παύει να χρησιμοποιεί τον Ενήλικο του στις σχέσεις του με τους άλλους. Συμπεριφέρεται μονίμως είτε ως Παιδί είτε ως Γονέας. Και επιπλέον, δεν έχει και τη δυνατότητα να υποστεί την αναγκαία ψυχοθεραπευτική διεργασία, γιατί απορρίπτει και το πρόσωπο του ψυχοθεραπευτή του ως άτομο μη OK.

Μία ειδική περίπτωση αυτής της θέσης ζωής είναι η περίπτωση του αυτιστικού παιδιού. Το παιδί αυτό περνάει στη θέση "Δεν είμαι OK - Δεν είσαι OK" χωρίς να έχει προηγηθεί η πρώτη στάση ζωής του "Δεν είμαι OK - Είσαι OK". Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο να κλειστεί το παιδί στον εαυτό του από την αρχή της ζωής και να μην επικοινωνήσει καθόλου με τον έξω κόσμο. Σε μερικές περιπτώσεις αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την έλλειψη αρκετά δυνατού εξωτερικού ερεθίσματος, όπως το δυνατό σφίξιμο στην αγκαλιά ή το δυνατό χάδι. Ερεθίσματα όπως το πολύ απαλό χάδι, μπορεί να μην είναι αντιληπτά από άτομα που έχουν ανεπαρκή ευαισθησία στην αντίληψη και να οδηγήσουν έτσι σε αυτισμό. Από παρατηρήσεις που έχουν γίνει είναι δυνατό αυτιστικά παιδιά να έχουν σημαντική βελτίωση, αν σε πρώιμο στάδιο αρχίζουν να δέχονται σφικτές αγκαλιές και ερεθίσματα με μεγάλη ένταση που διαπερνούν το πρόβλημα μειωμένης αίσθησης που μπορεί να παρουσιάζουν.²⁴

1.5.3 ΕΙΜΑΙ OK - ΔΕΝ ΕΙΣΑΙ OK

Μία δεύτερη δυνατότητα εξέλιξης της πρώτης θέσης ζωής είναι το να εξελιχθεί αυτή η θέση στο Είμαι OK - Δεν είσαι OK. Τα παιδιά που αναπτύσσουν αυτή τη θέση ζωής είναι συνήθως αυτά που είναι κακοποιημένα. Για τα παιδιά αυτά η παρουσία του γονέα είναι πηγή πόνου και βίας και η μόνη τους ανακούφιση είναι η ίδια τους η μοναξιά. Η μοναξιά αυτή οδηγεί προοδευτικά και στη διάθεση για αυτοϊκανοποίηση, καθώς η ευχαρίστηση δεν μπορεί να προέλθει από τον έξω κόσμο. Έχοντας στο μυαλό τους τη βία που έχουν υποστεί, τα παιδιά αυτά αποδέχονται ότι η βία είναι επιτρεπτή κι έτσι θεωρούν ότι έχουν και αυτά την άδεια να χτυπούν. Είναι γεμάτα μίσος για την κοινωνία αλλά το κρύβουν πίσω από μία τυπική ευγένεια. Κι αυτά δεν αποδέχονται εύκολα την ψυχοθεραπεία, καθώς θεωρούν το θεραπευτή τους ότι δεν είναι OK. Τα άτομα αυτά δεν έχουν όρια και πρέπει και είναι δυνατό να καταλήξουν σε εγκληματικές και αντικοινωνικές συμπεριφορές. Μαζεύουν γύρω τους άτομα που τους κολακεύουν, αλλά κατά βάθος ξέρουν ότι οι κολακείες αυτές δεν είναι αληθινές, καθώς αυτοί που τις εκστομίζουν οι ίδιοι δεν είναι OK. Έτσι το αποτέλεσμα είναι ότι

²⁴ [I'm OK, You're OK](http://en.wikipedia.org/wiki/I'm_OK,_You're_OK) - Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/I'm_OK,_You're_OK

μένουν στην αυτοϊκανοποίηση της μοναξιάς τους, καθώς αποδέχονται μόνο τον εαυτό τους ότι είναι OK.

1.5.4 ΕΙΜΑΙ OK - ΕΙΣΑΙ OK

Η θέση αυτή είναι μία θέση επίκτητη, που δεν αποκτιέται στην πρώιμη παιδική ηλικία. Είναι μία θέση που αποκτά ο άνθρωπος με συνειδητή του απόφαση και διαφέρει από τις άλλες, γιατί, ενώ οι άλλες είναι υποσυνείδητες και βασίζονται σε αισθήματα, αυτή δεν είναι και βασίζεται σε δεδομένα και στη λογική. Το άτομο, υιοθετώντας αυτή τη στάση ζωής, δεν απαλλάσσεται αυτόματα από τις άλλες. Αναγνωρίζει όμως τα δυσάρεστα αποτελέσματα που έχουν οι άλλες θέσεις ζωής στη ζωή του, κατανοεί πώς δημιουργήθηκαν και παίρνει τη συνειδητή απόφαση να μην επιτρέψει πια να επαναληφθούν. Κατανοεί ότι αυτό δε θα γίνει εύκολα και τα αποτελέσματα θα είναι προοδευτικά, αλλά επιλέγει να το προσπαθήσει, έχοντας πειστεί ότι έτσι θα βελτιωθεί η ζωή του.²⁵

1.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΝΗΛΙΚΟΥ

Στην προσπάθεια του Ενήλικου να λειτουργήσει με βάση τα δεδομένα της αντικειμενικής πραγματικότητας εμφανίζονται κάποια εμπόδια. Τα εμπόδια αυτά θα μπορούσαμε να τα περιγράψουμε ως ασθένειες ή καταστάσεις προβληματικής λειτουργίας. Η εξέταση γίνεται γιατί είναι σημαντικό να μπορούμε να αναγνωρίζουμε αυτές τις προβληματικές καταστάσεις και να είμαστε σε θέση να τις αντιμετωπίσουμε.

Το πρώτο είδος προβληματικής λειτουργίας που θα περιγράψουμε το ονομάζεται **Μόλυνση του Ενήλικου**. Η μόλυνση του Ενήλικου είναι μία κατάσταση, όπου ο Ενήλικος αποδέχεται σαν σωστά δεδομένα που δεν έχει προηγουμένως εξετάσει και επιβεβαιώσει. Όταν τα δεδομένα που αποδέχεται ο Ενήλικος είναι διδαχές του Γονέα τότε λέμε ότι η διαδικασία που δημιουργείται ονομάζεται κοινώς **Προκατάληψη**. Η προκατάληψη αναπτύσσεται σε μικρή ηλικία, όταν το παιδί αποδέχεται θέσεις των γονέων, χωρίς να τις επιβεβαιώσει υπό το φόβο της επίπληξης ή της τιμωρίας. Ο μολυσμένος από το Γονέα Ενήλικος αδυνατεί τότε να αρνηθεί μία λανθασμένη θέση, ακόμη κι αν του το εξηγήσει κανείς, γιατί φοβάται την τιμωρία.

²⁵ [I'm OK, You're OK](http://en.wikipedia.org/wiki/I'm_OK,_You're_OK) - Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/I'm_OK,_You're_OK

Εκτός από το Γονέα, ο Ενήλικος μπορεί να μολυνθεί και από το Παιδί, οδηγώντας τον εαυτό του σε φαινόμενα που ονομάζουμε **Αυταπάτες** ή **Παραισθήσεις**. Οι αυταπάτες προξενούνται κυρίως από το φόβο. Είναι λογικά δεδομένα που επινοεί ο Ενήλικος στην προσπάθεια του να βρει εξηγήσεις για τους παράλογους φόβους του. Οι φόβοι αυτοί είναι τόσο ισχυροί, που ο Ενήλικος αδυνατεί να τους ελέγξει και προσπαθεί να συμφιλιωθεί μαζί τους, επινοώντας λογικοφανείς αιτίες. Ο μόνος τρόπος να απαλλαγεί από αυτές είναι να κατανοήσει την αρχική πηγή του φόβου του και να τον εντοπίσει στο χώρο των πρώτων εμπειριών του Παιδιού.

Οι παραισθήσεις είναι ένα άλλο φαινόμενο μόλυνσης του Ενήλικου από το Παιδί, φαινόμενο κατά το οποίο ο Ενήλικος, κάτω από καταστάσεις έντονου στρες, αισθάνεται ότι αναβιώνει την απώθηση, την υποτίμηση και τις επικρίσεις των γονέων του, επικρίσεις που είχε βιώσει πράγματι στο παρελθόν, αλλά οι οποίες δεν επαναλαμβάνονται σήμερα στην πραγματικότητα, απλά ο ίδιος νομίζει ότι επαναλαμβάνονται. Στην κατάσταση αυτή ο άνθρωπος νομίζει ότι όλοι γελάνε με αυτόν, τον επικρίνουν και τον σχολιάζουν, αλλά τίποτα αυτά δε συμβαίνει στην πραγματικότητα, τουλάχιστον όχι στο βαθμό που νομίζει ο ίδιος.

1.7 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΣΚΟΠΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Αναζητώντας τις εκβολές της ηγετικής συμπεριφοράς ενός ατόμου, η θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση αυτού του φαινομένου που λαμβάνει χώρα στον ανθρώπινο ψυχισμό. Η θεωρία του Eric Berne όπως προαναφέραμε κάνει λόγο για τα 3 διαφορετικά «Εγώ» (τομείς προσωπικότητας) που αποτελούν κομμάτια της ανθρώπινης προσωπικότητας. Συνδυάζοντας τις απόψεις του Eric Berne με την έννοια της ηγεσίας μπορούμε να κάνουμε μια πρώτη προσέγγιση σε κάποιες μορφές ηγεσίας.

Ηγέτης – Προστατευτικός γονέας: Είναι δεκτικός και νοιάζεται, υποστηρίζει και έχει ειλικρινές ενδιαφέρον για τους υφισταμένους. Έχει εμπιστοσύνη στην ακεραιότητα, ικανότητα και στα κίνητρα των υφισταμένων.

Ενήλικος - Ηγέτης: Καταχωρεί σημαντικά συμβάντα των υφισταμένων, είναι επαρκώς ευφυής και επαρκώς επιλυτής προβλημάτων. Προνοεί με κάθε τρόπο για την ανάπτυξη του ενήλικα στους υφιστάμενούς του.

Ηγέτης - Ελεύθερο παιδί: Είναι ενθουσιασμένος με την εργασία και προσπαθεί να μεταδώσει τον ενθουσιασμό και στους υφιστάμενους.

Αποτελεσματικός Manager – Ηγέτης: Βασικά χαρακτηριστικά αποτελούν η υψηλή παραγωγικότητα και το ηθικό στην ομάδα.

Αποτελεί συνδυασμό των εξής στοιχείων:

- Σοφία από τον **Ενήλικο**
- Ειλικρινής υποστήριξη και ενδιαφέρον από τον **Γονέα**
- Μεταδοτικός ενθουσιασμός από το **Παιδί**²⁶

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή είμαστε σε θέση να εξάγουμε πρώιμα συμπεράσματα σχετικά με κάποιες μορφές ηγεσίας καθώς και με τις δυνατότητες που πρέπει να διαθέτει ο αποτελεσματικός ηγέτης, με βασικό αρωγό την θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης.

Σε επόμενη ενότητα θα αποδειχτεί ότι η θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης μπορεί κάλλιστα να συνδυαστεί με τις απόψεις του Daniel Goleman και να μας δώσει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τον συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη. Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να εμβαθύνουμε στον πυρήνα της ηγεσίας και να γίνουμε ακόμα πιο συγκεκριμένοι στις πληροφορίες παρουσιάζοντας τα τρία βασικά συλ ηγεσίας και συνάμα τις τρεις βασικές θεωρίες όσον αφορά την ηγετική συμπεριφορά.

Πίνακας 1 **Τα τρία Εγω**



²⁶ Κονδύλης, Ε. & Παντελή, Σ. (2005), «Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης», «Πανεπιστήμιο Πειραιώς»

1.8 ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Παρουσιάζοντας την συστημική προσέγγιση της ηγεσίας αναφερθήκαμε στον τομέα διαδικασία – διεργασία του συστήματος. Στο συγκεκριμένο κομμάτι λαμβάνει χώρα η ανάλυση των ηγετικών ρόλων (δηλαδή το τι κάνει ένας ηγέτης) καθώς και τα πρότυπα – στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς. Πάνω σε αυτά τα ζητήματα έχει αναπτυχθεί μεγάλος αριθμός εννοιών και θεωριών που περιγράφουν και προτείνουν αρχές σχετικά με το «τι» και το «πώς» της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε την δεκαετία του 1930 στο πανεπιστήμιο LOMA από τους R. Lippitt, R. White κάτω από την καθοδήγηση του K. Lewin. Οι προσπάθειες επικεντρώθηκαν στο προσδιορισμό των βασικών στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και του εντοπισμού του πιο αποτελεσματικού μεταξύ αυτών.

Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας ορίστηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι τα εξής: **Το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό**. Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση. Δημοκρατικό στυλ είναι εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες των μελών της ομάδας και συχνά αναζητά την συμμετοχή τους στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Το εξουσιοδοτικό στυλ είναι εκείνο που ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη²⁷.

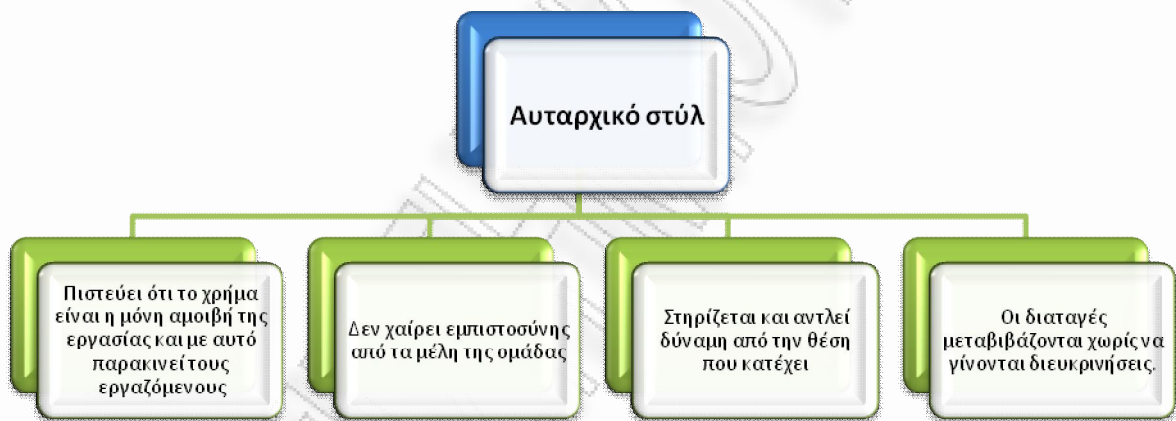
²⁷ Μπουραντάς, Δ. (2002), «management», Εκδόσεις «Γ. Μπένου», σελ.345-346

1.9 ΤΑ ΤΡΙΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.9.1 ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΙΛ

Στο **αυταρχικό στιλ** ηγετικής συμπεριφοράς ο ηγέτης αντλεί δύναμη από την θέση την οποία κατέχει. Δεν είναι δημοφιλής μεταξύ των μελών της ομάδας, τα άτομα τα οποία διευθύνει υποκινούνται μόνο από το χρήμα και από κανέναν άλλο παράγοντα και τέλος μεταβιβάζει διαταγές χωρίς να δίνει διευκρινήσεις και παραπάνω οδηγίες στα μέλη της ομάδας του.

Από την άλλη μεριά τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, αλλά εκτελούν μόνο τις οδηγίες. Η παραγωγή αυξάνεται μόνο αν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ η παραγωγή μειώνεται όταν ο ηγέτης είναι απών. Οι κριτικές είναι αντικειμενικές και δεν υπάρχουν παράπονα και διαφωνίες στην ομάδα.²⁸



ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα

Η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών

Διάγραμμα 1 **Αυταρχικό στιλ**

²⁸ Μπουραντάς, Δ. ο.π, σελ.349

1.9.2 ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Στο **δημοκρατικό στυλ διοίκησης** ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με την συμμετοχή της ομάδας. Όταν αναγκαστεί να πάρει μόνος του τις αποφάσεις εξηγεί τους λόγους στα μέλη της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας δεν διστάζουν να πάρουν τις ευθύνες όταν χρειαστεί. Υιοθετούν εύκολα τις αλλαγές και τις νέες ιδέες. Ακόμα, η ποιότητα της εργασίας είναι υψηλή είτε με την παρουσία του προϊσταμένου, είτε με την απουσία του. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη.²⁹

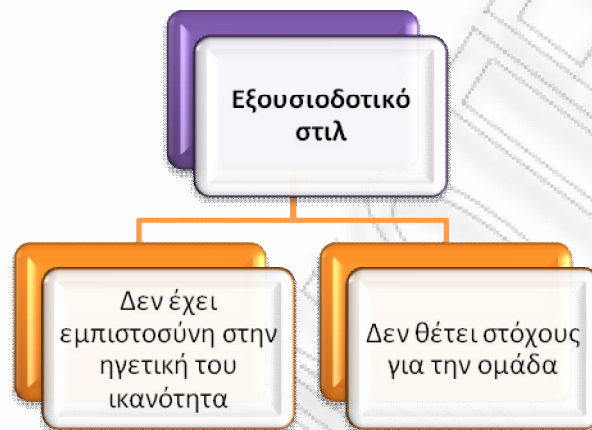


Διάγραμμα 2 Δημοκρατικό στυλ

²⁹ Μπουραντάς, Δ. ο.π, σελ.351

1.9.3 ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΣΤΙΛ

Στο **εξουσιοδοτικό στιλ ηγεσίας**, ο ηγέτης δεν παίρνει αρκετή από την ευθύνη, δεν έχει δηλαδή εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες. Η ομάδα δεν έχει στόχους. Η έλλειψη στόχων, όπως έχει ήδη ειπωθεί, είναι ένας αναποτελεσματικός παράγοντας για την πρόοδο της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, το ενδιαφέρον τους για την εργασία είναι περιορισμένο, η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη, όπως και το αίσθημα της ομάδας, το ηθικό τους, από την άλλη μεριά είναι χαλαρό.³⁰



ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Τα άτομα δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για τη δουλειά

Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη

Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό

Διάγραμμα 3 **Εξουσιοδοτικό στιλ**

³⁰ Μπουραντάς, Δ. ο.π. σελ.353

1.10 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE & MOUTON

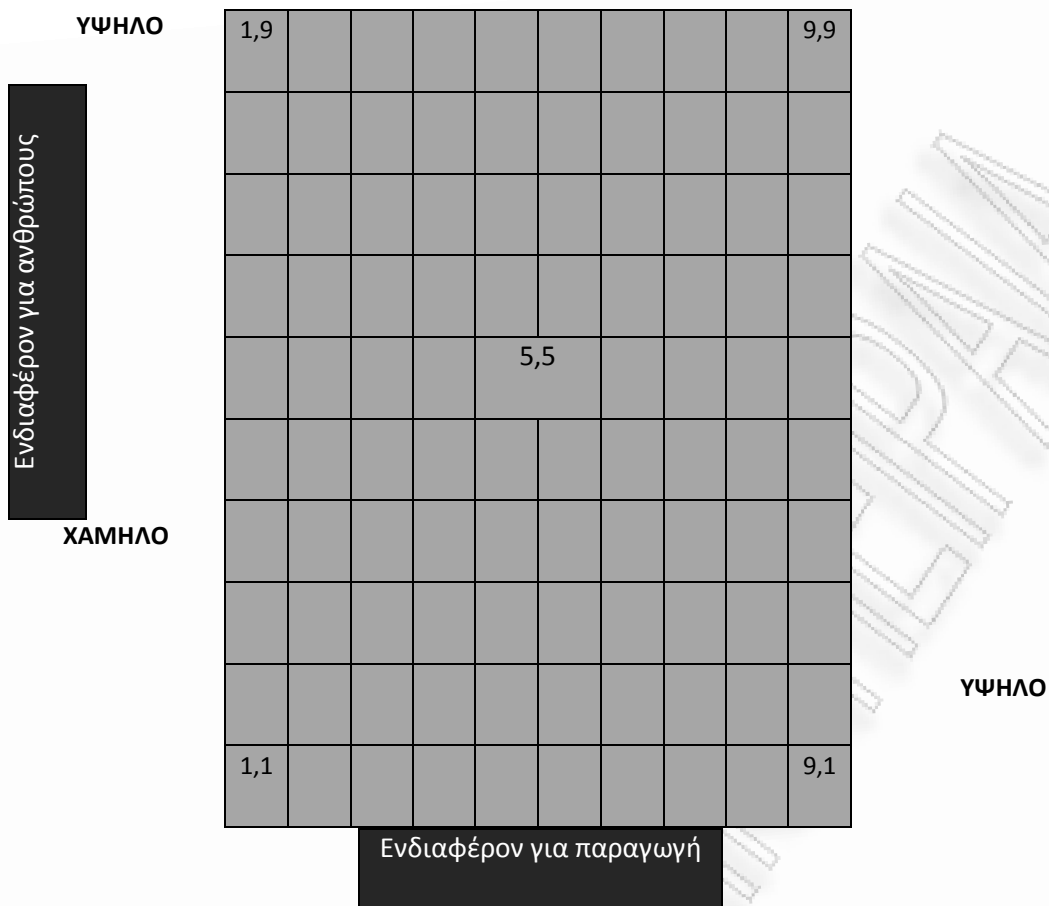
Οι ερευνητικές προσπάθειες των R. Blake και J. Mouton τους οδήγησαν στις αρχές της δεκαετίας του 1960 να καταλήξουν σε μια τυπολογία των στιλ ηγεσίας πάνω σε μια σχάρα που έγινε πάρα πολύ γνωστή σε όλο τον κόσμο με το όνομα διοικητική σχάρα (Managerial Grid).

Η τυπολογία των Blake και Mouton βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή (concern for production). Πιο συγκεκριμένα, αυτό το ενδιαφέρον αφορά τις μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγή όπως οι διαδικασίες, η απόδοση, η παραγωγικότητα της εργασίας, η ποιότητα των επιτελικών υπηρεσιών κ.λπ. Η δεύτερη διάσταση εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης (concern for people). Αυτές οι δύο διαστάσεις της διοικητικής σχάρας, που παρουσιάζονται στον οριζόντιο και κάθετο άξονα αντίστοιχα του παρακάτω σχήματος, έχουν τη βάση τους στις έρευνες του Ohio State University και του University of Michigan.

Με βάση τις παραπάνω δύο διαστάσεις, οι Blake και Mouton ορίζουν τα στιλ ηγεσίας, από τα οποία περιγράφουν τα 5 πιο αντιπροσωπευτικά που τα ονομάζουν: 1,9 ή διοίκηση λέσχης, 9,1 ή διοίκηση καθηκόντων, 1,1 ή χρεωκοπημένη διοίκηση, 9,9 ή διοίκηση ομάδας και 5,5 ή ενδιάμεση διοίκηση.

Ο ηγέτης που υιοθετεί το **στιλ 1,9**, ενδιαφέρεται κυρίως για τον ανθρώπινο παράγοντα. Η φιλοσοφία του βασίζεται στο ότι η ικανοποίηση των αναγκών των μελών της οργάνωσης προσδιορίζει άμεσα την υλοποίηση των στόχων της. Προσπαθεί να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που επιτρέπουν την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, της παρακίνησης και της ικανοποίησης των ατόμων.³¹

³¹ Blake, R. and Mouton, J. (1964), «The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence», «Gulf Publishing Co.», 17th edition, Houston, pp.163-165



Σχήμα 9 Η Διοικητική Σχάρα

Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2002), «management», «Εκδόσεις Γ. Μπένου», σελ.334

Αντίθετα ο ηγέτης του **στιλ 9,1** ενδιαφέρεται για υψηλές αποδόσεις παραγωγής και οι προσπάθειές του συγκεντρώνονται κύρια στους μη ανθρώπινους παράγοντες, όπως τεχνικές, διαδικασίες, μέσα, λύση προβλημάτων, έλεγχο κ.λπ. Το **στιλ 1,1**, εκφράζει μια μορφή ηγεσίας που είναι χρεωκοπημένη. Ο ηγέτης με δυσκολία διατηρεί τη θέση του χωρίς να μπορεί να βασισθεί στον έναν ή άλλο άξονα.³² Ο ηγέτης που υιοθετεί το **στιλ 9,9** χρησιμοποιεί και τις δύο διαστάσεις της σχάρας. Ενδιαφέρεται τόσο για τον ανθρώπινο παράγοντα όσο και για την παραγωγή. Αναπτύσσει ενέργειες που εξασφαλίζουν τόσο την ικανοποίηση των ατόμων, όσο και την υλοποίηση του έργου τα οποία θεωρεί εξίσου σημαντικά.

³² Blake, R. and Mouton, J. ο.π.

Τέλος, το **στιλ 5,5**, δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση όπου ο προσανατολισμός του ηγέτη βρίσκεται ανάμεσα στον ανθρώπινο παράγοντα και την παραγωγή. Δηλαδή, άλλοτε δίδει την έμφαση στον άνθρωπο και άλλοτε στο έργο.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς **το πιο αποτελεσματικό στιλ ηγεσίας είναι το 9,9**. Πιστεύουν ότι ο ηγέτης πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των συνεργατών όσο και για την επίτευξη των στόχων του έργου. Απορρίπτουν δηλαδή την άποψη, που ισχυρίζεται ότι αρκεί τα άτομα να είναι ικανοποιημένα για να επιτευχθούν οι στόχοι της παραγωγής. Επίσης απορρίπτουν και την αντίθετη άποψη ότι η επίτευξη των στόχων του έργου θα οδηγήσει ούτως ή άλλως στην ικανοποίηση των ατόμων³³.

³³ Blake, R. and Mouton, J. ο.π.

1.11 ΤΑ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT

Ο Rensis Likert, διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan, και οι συνεργάτες του για πολλά χρόνια και με σοβαρότητα προσπάθησαν να ερευνήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Διαπίστωσαν ότι τα διοικητικά στελέχη που φθάνουν στα καλύτερα αποτελέσματα σε ό, τι αφορά την παραγωγή, το κόστος, την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης και την αποδοτικότητα ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας από τα στελέχη, των οποίων τα αποτελέσματα είναι χειρότερα. Η κεντρική ιδέα των αποτελεσμάτων των ερευνών του Likert είναι ότι η συμμετοχική ή δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική.

Τη θεωρία του ο Likert την αναπτύσσει στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: **το αυταρχικό εκμεταλλευτικό (1)**, **το καλοπροαίρετο αυταρχικό (2)**, **το συμβουλευτικό (3)**, και **το συμμετοχικό (4)**.

Στο «**αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα**» οι στόχοι της οργάνωσης και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ανώτατη ηγεσία και με τη μορφή διαταγών μεταβιβάζονται στους υφισταμένους, οι οποίοι δεν μπορούν να τις επηρεάσουν, παρά μόνο διαμέσου της άτυπης οργάνωσης. Η εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους είναι πολύ περιορισμένη και υπάρχει έντονα συγκεντρωτικός έλεγχος. Η επικοινωνία είναι από τα πάνω προς τα κάτω. Η παρακίνηση επιδιώκεται κύρια με το φόβο της τιμωρίας και μόνο περιστασιακά με ορισμένες αμοιβές. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών είναι περιορισμένες. Τα αποτελέσματα αυτής της μορφής ηγεσίας είναι οι αρνητικές στάσεις, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων του προσωπικού, η χαμηλή παραγωγικότητα.

Κατά το «**καλοπροαίρετο αυταρχικό**» σύστημα, ο ηγέτης είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με αυτόν του πρώτου συστήματος όμως έχει έναν πατερναλιστικό χαρακτήρα. Προσπαθεί να πείθει τους υφισταμένους του ότι είναι καλός και ό, τι κάνει το κάνει για το δικό τους συμφέρον. Επιτρέπει κάποια μορφή επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω και χρησιμοποιεί λιγότερο το φόβο της τιμωρίας και περισσότερο τις οικονομικές αμοιβές, από ότι αυτός του πρώτου στυλ, για να κάνει τους υφισταμένους να εργασθούν πιο παραγωγικά.³⁴

³⁴ Μπουραντάς, Δ. (2002), «management», Εκδόσεις «Γ. Μπένου», σελ.330-331

Το «**συμβουλευτικό**» σύστημα βασίζεται στην πλήρη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τα μέλη της οργάνωσης. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου συμμετέχουν τα μέλη που αυτές οι αποφάσεις αφορούν.³⁵

Γίνεται προσπάθεια για συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας. Επιδιώκεται η σωστή λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας και η συλλογική εργασία, τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται ευρέως.

Ο Likert μετά από πολλές έρευνες και πειραματισμούς κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το «συμμετοχικό σύστημα» είναι το πιο αποτελεσματικό. Οι οργανώσεις, των οποίων η ηγεσία τείνει προς αυτό το σύστημα, λειτουργούν αποτελεσματικά και είναι πιο παραγωγικές από αυτές των οποίων η ηγεσία τείνει προς το αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα. Ο Likert υποστηρίζει ακόμη ότι το συμμετοχικό σύστημα είναι το πιο αποτελεσματικό και οι αρχές του μπορούν να έχουν εφαρμογή σε όλους τους τύπους των οργανώσεων και καταστάσεων.

Η προσφορά των ερευνών του Likert και των συνεργατών του δεν περιορίζεται μόνο στην τυπολογία των συλ ηγεσίας και τη θεωρητική στήριξη της αποτελεσματικότητας του συμμετοχικού συστήματος. Συγχρόνως κάνει φανερό τον τρόπο συσχέτισης μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας. Συγκεκριμένα, έχει δείξει ότι δεν υπάρχει άμεση αιτιατή σχέση μεταξύ συλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται έμμεσα με την μεσολάβηση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών που ο Likert ονομάζει «**παρεμβαίνουσες**» (intervening variables). Το μοντέλο του αποτελείται δηλαδή από τρεις ομάδες μεταβλητών. Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές (causal variables) ή ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες είναι ελεγχόμενες από τον ηγέτη. Τέτοιου είδους μεταβλητές είναι η φιλοσοφία, οι πολιτικές και οι πρακτικές της ηγεσίας, η επίβλεψη, οι ικανότητες και η συμπεριφορά γενικά του ηγέτη.

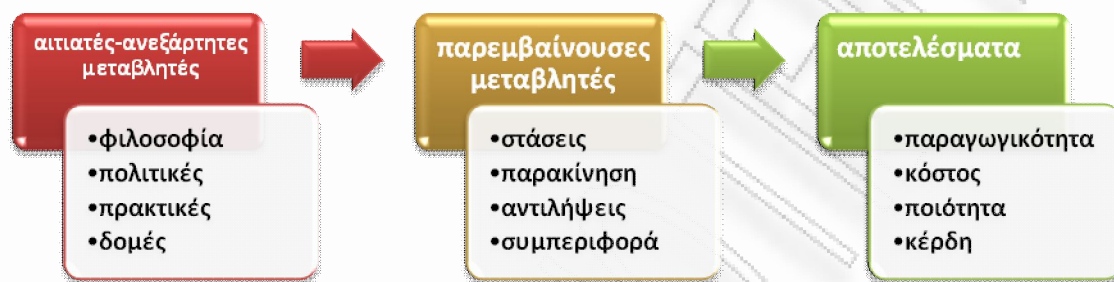
Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών, που αποκαλούνται «παρεμβαίνουσες», είναι εξαρτημένες (αποτέλεσμα) από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση, οι αντιλήψεις, οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Αυτές προσδιορίζουν άμεσα τις διαπροσωπικές σχέσεις, την επικοινωνία, το σύστημα λήψης αποφάσεων της οργάνωσης.

Η Τρίτη ομάδα μεταβλητών (end-result variables), που είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας, περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της οργάνωσης

³⁵ Μπουραντάς, Δ. ο.π. σελ.331-332

όπως η παραγωγικότητα, το κόστος, το κέρδος, η ποιότητα, οι αποχωρήσεις και οι απουσίες του προσωπικού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο Likert πιστεύει ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί επηρεασμός των αποτελεσμάτων της οργάνωσης παρά μόνο όταν ακολουθηθεί η διαδικασία που παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα³⁶.



Διάγραμμα 4 Το μοντέλο του Likert

Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2002), «*management*», Εκδόσεις «Γ. Μπένου», σελ.332

1.12 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM – YETTON

Μέχρι τώρα τα μοντέλα που προσπαθούν να περιγράψουν τα διάφορα στιλ ηγεσίας, όπως αυτά των LIKERT, BLAKE και MOYTON, χαρακτηρίζονται από την αδυναμία να συνδέσουν συγκεκριμένα τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Αυτό το κενό προσπάθησαν να καλύψουν οι VROOM και YETTON αναπτύσσοντας ένα κανονιστικό μοντέλο. Αυτό το μοντέλο περιέχει τα παρακάτω πέντε στιλ ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή ή μη των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.

³⁶ Likert, R. (1974), "le gouvernement participatif de l'entreprise", Gauthier Villars, Paris, http://elearn.elke.uoa.gr/media/002_DE3_Demo.pdf

- Το **πρώτο αυταρχικό στιλ I**, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει και την μεταβιβάζει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
- Το **δεύτερο αυταρχικό στιλ II**, που σημαίνει ότι ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση, αφού πρώτα συμπληρώσει τις πληροφορίες που διαθέτει με αυτές που μπορεί να συγκεντρώσει από τους υφισταμένους, είτε κάνοντας γνωστό σ' αυτούς το πρόβλημα, είτε όχι.
- Το **πρώτο συμβουλευτικό στιλ III**, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν την απόφαση μόνος, όμως συζητά το πρόβλημα με τον κάθε υφιστάμενο ατομικά (όχι δηλαδή σε ομάδες) και ζητά τις απόψεις του σχετικά με τις προτεινόμενες λύσεις. Οι απόψεις των υφισταμένων μπορεί να επηρεάσουν, μπορεί και όχι, την απόφαση του ηγέτη.
- Το **δεύτερο συμβουλευτικό στιλ IV**, που σημαίνει ότι ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, από τις οποίες ζητά τις απόψεις τους και τις συμβουλές τους για τη λύση του και κατόπιν μόνος του λαμβάνει την απόφαση.
- Το **δημοκρατικό ή συμμετοχικό στιλ V**, σύμφωνα με το οποίο, οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Ο ηγέτης εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα και μετά από συζήτηση η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά από όλα τα μέλη της.³⁷

Οι Vroom και Yetton πιστεύουν ότι όλα τα παραπάνω στιλ, μπορούν να υιοθετηθούν από τον ηγέτη σε διάφορες καταστάσεις. Το πιο αποτελεσματικό στιλ ηγεσίας προσδιορίζεται από επτά παράγοντες:

1. τη σπουδαιότητα της απόφασης
2. τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα,
3. ο ορισμός του προβλήματος,
4. η σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης,
5. ο βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους αν την λάβει από μόνος του ο ηγέτης,
6. ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα,
7. η ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα.

³⁷ Μπουραντάς, Δ. (2002), «management», Εκδόσεις «Γ. Μπένου», σελ.342-344

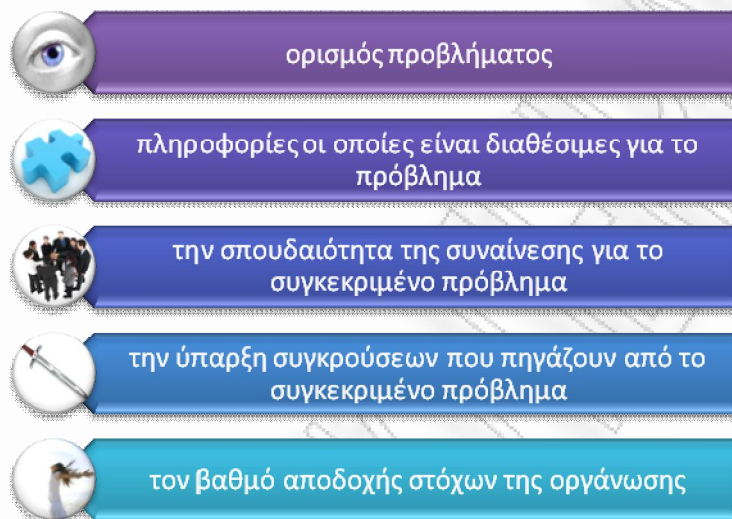
Το μοντέλο των VROOM – YETTON είναι απλό και έχει πρακτική χρησιμότητα. Όμως απαιτεί σωστή εκτίμηση των απαντήσεων στις κρίσιμες ερωτήσεις που περιέχει. Για παράδειγμα, η ερώτηση που αναφέρεται στο αν οι υφιστάμενοι έχουν αποδεχθεί τους στόχους της οργάνωσης είναι αρκετά δύσκολη. Οι σωστές απαντήσεις απαιτούν την καλή γνώση από τον ηγέτη του σε ότι έχει σχέση με την προσωπικότητα, τους στόχους και τη συμπεριφορά των υφισταμένων καθώς επίσης και την καλή γνώση του προβλήματος και των επιπτώσεων της απόφασης που πρόκειται να πάρει³⁸.

Συνοψίζοντας ,η θεωρία του Likert ανήκει στην κατηγορία εκείνων των θεωριών που επιχειρούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Ο Likert κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική. Επιπρόσθετα, θεωρεί ακράδαντα ότι το συμμετοχικό σιλι ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ σιλι ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας ομάδας μεταβλητών που αναφέραμε προηγουμένως και που κατά τον Likert ονομάζονται παρεμβαίνουσες. Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι οι ακόλουθες:

- **ομαδική εργασία**
- **παρακίνηση**
- **θέσπιση υψηλών στόχων**
- **συντονισμός ομάδας**

³⁸ Μπουραντάς, Δ. ο.π. σελ.344

Εν συνεχεία, η θεωρία των Vroom-Yetton ανήκει στην κατηγορία εκείνων των θεωριών που επιχειρούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα σε έναν οργανισμό που επηρεάζουν την δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί. Πιστεύουν ότι ηγέτες κάθε φορά μπορούν να υιοθετούν διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας πρέπει να προσδιορίζεται από τις ακόλουθες αρχές:



Τέλος θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake & Mouton επιχειρεί να συνδυάσει στυλ ηγεσίας και τους προσανατολισμούς ενός ηγέτη στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο στο οποίο υπάρχει ταύτιση δυο βασικών μεταβλητών:

- **ικανοποίηση των συνεργατών**
- **επίτευξη στόχων του έργου**

Τα τρία βασικά στυλ των R. Lippitt & R. White όπως έχουμε προαναφέρει παρήχθησαν με βάση τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις του ο ηγέτης.

Είναι άμεσα αντιληπτό ότι το στυλ με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα είναι το **δημοκρατικό**. Η αποτελεσματικότητά του εξηγείται από το γεγονός ότι δημιουργεί ένα **«ελεύθερο περιβάλλον»** εντός του οποίου είναι δυνατό να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν **καινοτόμες ιδέες** καθώς η δεκτικότητα στις νέες ιδέες και αλλαγές είναι χαρακτηριστική. Η **καινοτομία** αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας καθώς προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκάστοτε επιχείρηση. Σήμερα, η ικανότητα της επιχείρησης να αλλάζει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της, **ίσως είναι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται**.

Αυτή η ικανότητα αφορά στην δημιουργία **νέας γνώσης, νέων λύσεων και καινοτομιών** σε όλους τους τομείς, όπως προϊόντα, στρατηγικές, επιχειρηματικά μοντέλα, δίκτυα διανομής, συστήματα, τεχνολογία, δομές, διεργασίες.

Επιπρόσθετα, το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας συμπεριλαμβάνει την συμμετοχικότητα και την αντικειμενικότητα, δυο βασικά στοιχεία όσον αφορά το θέμα **«υφιστάμενοι»**. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται σιγουριά και αυτοπεποίθηση και το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας στον μέγιστο βαθμό από την δική τους πλευρά καθώς και την περαιτέρω πνευματική τους ανάπτυξη. Η επιχείρηση δεν είναι μια μονότονη καθημερινότητα αλλά ένα οικείο και φιλικό περιβάλλον στο οποίο **θέλουν να προσφέρουν**.

Οι τρεις θεωρίες των Blake & Mouton, Vroom & Yetton και Likert ακολουθούν διαφορετικά μονοπάτια για να μας παρουσιάσουν το προφίλ ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Η διαφορά τους από τα προηγούμενα βασικά στιλ έγκειται στο γεγονός ότι αναζητούν τον αποτελεσματικό ηγέτη όχι από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις του αλλά από άλλες οπτικές γωνίες. Εντούτοις, είναι βέβαιο ότι λίγο-πολύ καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα: Αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που θα καταφέρει να ισορροπήσει ανάμεσα στο ευαίσθητο θέμα του ψυχισμού των συνεργατών και στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει από κοινού μαζί με τους συνεργάτες του.

Λέξεις όπως **δημοκρατία, συμμετοχή, παρακίνηση, ομάδα, υψηλοί στόχοι, όραμα** κυριαρχούν και στις τρεις θεωρίες. Έτσι, σιγά-σιγά αρχίζει να εμφανίζεται στο προσκήνιο η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία, όπως θα αναφέρουμε σε μετέπειτα ενότητες, είναι εκείνη που μπορεί να επιφέρει την ισορροπία-επιτυχία.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Ελληνική

- ❖ Κονδύλης, Ε. & Παντελή, Σ. (2005), «Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης», «Πανεπιστήμιο Πειραιώς»
- ❖ Κωστούλας, Γ.Ι. (1996), «Μάνατζμεντ α-ω», Εκδόσεις «Ελληνοεκδοτική»
- ❖ Μπουραντάς, Δ. (2002), «management», Εκδόσεις «Γ. Μπένου»
- ❖ Harris, T. (1997), «Είμαι OK - Είσαι OK», Εκδόσεις «Καστανιώτη»

Ξενόγλωσση

- ❖ Berne, E. (1964), «Games people play: The psychology of human relationships», Grove press, New York
- ❖ Blake, R. and Mouton, J. (1964), «The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence», « Gulf Publishing Co.», 17th edition, Houston
- ❖ Macgregor, B. J.(2005), “leadership”, Sage publications, Vol.1, No.1, pp.11-12

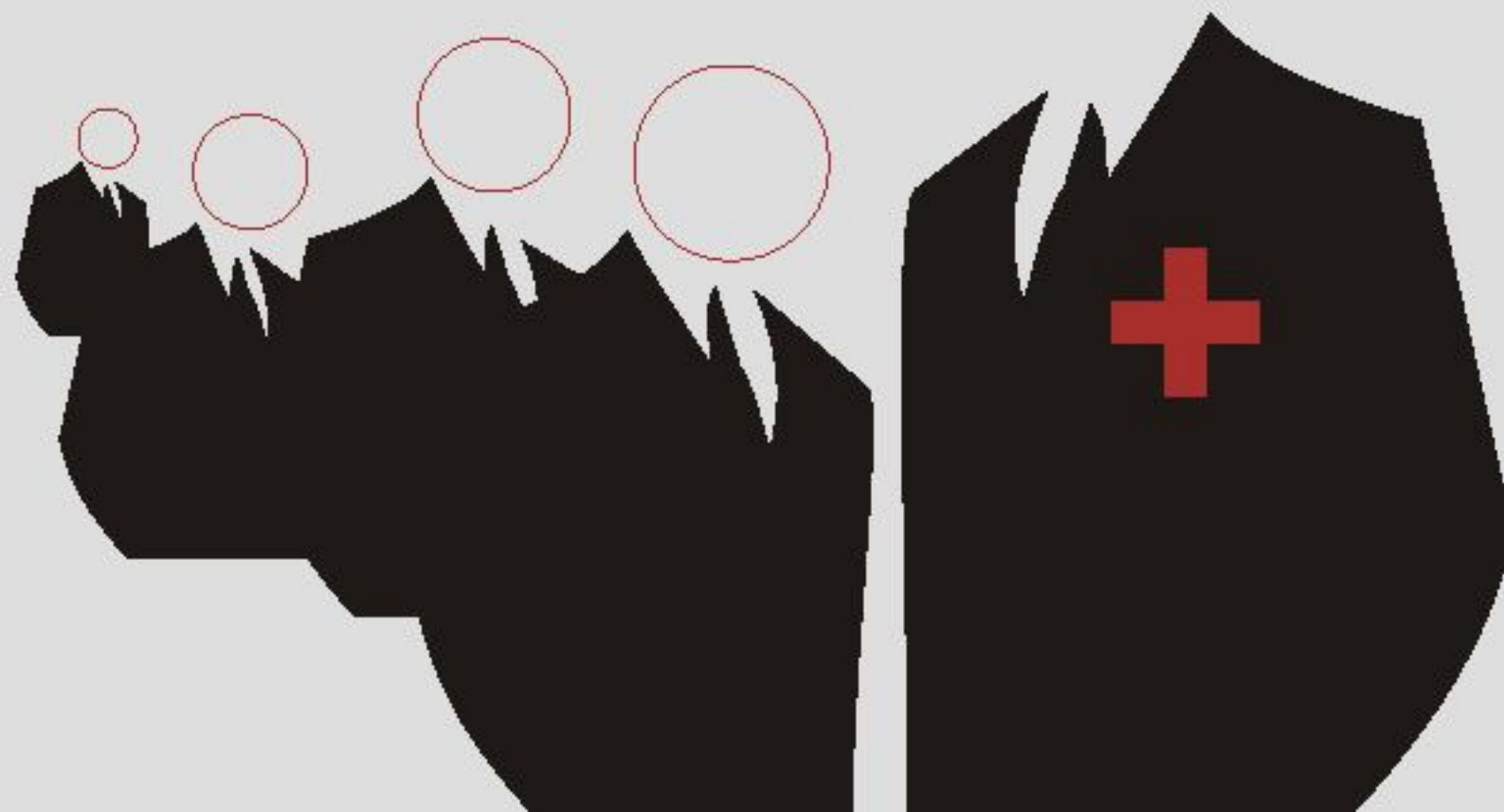
Ηλεκτρονικές πηγές

- ❖ Drath, W. (2001), «The Deep Blue Sea», «CA: Jossey Bass», San Francisco
http://www.isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE_Events/Washington_2004/Washington_2004_Papers/Van%20Velsor.pdf
- ❖ Likert, R.L. (1974), “le gouvernement participatif de l’entreprise”, Gauthier Villars, Paris http://elearn.elke.uoa.gr/media/002_DE3_Demo.pdf
- ❖ I'm OK, You're OK - Wikipedia, the free encyclopedia
http://en.wikipedia.org/wiki/I'm_OK,_You're_OK
- ❖ Transactional analysis - Wikipedia, the free encyclopedia
http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Συναισθηματική νοσηρότητα



«Οποιοσδήποτε μπορεί να εξαγριωθεί – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να είσαι θυμωμένος με το σωστό πρόσωπο, στο σωστό βαθμό, την κατάλληλη στιγμή, για το σωστό λόγο και με το σωστό τρόπο - αυτό δεν είναι εύκολο»

- **ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ, ΝΙΚΟΜΑΧΕΙΑ ΗΘΙΚΑ**

2.1 ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Ο όρος αυτός έρχεται από το Γερμανικό **Einfühlung** που χρησιμοποιούσε ο Φρόυντ και άλλοι ψυχολόγοι και φιλόσοφοι για να περιγράψουν την προβολή ανθρωπίνων συναισθημάτων στον φυσικό κόσμο (ανθρωποποίηση αντικειμένων.) Αναφερόταν όμως περισσότερο στην αισθητική παρά στην ψυχολογία.

Σιγά-σιγά πέρασε στην ψυχολογία, κυρίως μέσω Αμερικής ως empathy και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον από τους ανθρωπιστικούς ψυχολόγους (humanistic, persona - centere). Η ενσυναίσθηση στην ψυχολογία ορίζεται ως: α) η δύναμη της προβολής της προσωπικότητας κάποιου άλλου (με αποτέλεσμα την πλήρη κατανόηση της) πάνω στο αντικείμενο της μελέτης και β) η συμμετοχή στα συναισθήματα ή τις ιδέες κάποιου άλλου ατόμου (Reader's Digest Great Encyclopaedic Dictionary, 1964).

Οι Salovey & Mayer (1990) αναφέρονται στην ενσυναίσθηση ως μία θεμελιώδη ανθρώπινη ικανότητα ανάμεσα σε α) αυτογνωσία, β) συναισθηματικό έλεγχο, γ) αυτο-ενεργοποίηση και δ) χειρισμό σχέσεων.³⁹ Οι ενσυναισθηματικοί άνθρωποι γενικά περιγράφονται ως άτομα που είναι ευαίσθητα προς τους άλλους. Κάποιες θεωρίες για την ενσυναίσθηση ισχυρίζονται ότι η ενσυναίσθηση είναι στα γονίδια μας, ενώ άλλες ότι μαθαίνουμε την ενσυναισθητική συμπεριφορά στο σπίτι.

Ο Goleman ανέφερε ότι ένα μωρό βλέποντας τη μητέρα του να κλαίει, σκούπισε τα δικά του μάτια παρόλο που δεν είχαν δάκρυα. Αυτή η ικανότητα λέγεται **«αυτόματη μίμηση»** και είναι η αυθεντική τεχνική έννοια της ενσυναίσθησης όπως χρησιμοποιήθηκε στη δεκαετία του 1920 από τον Tickener, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η ενσυναίσθηση προήλθε από ένα είδος φυσικού μιμητισμού της δυσφορίας κάποιου άλλου, ο οποίος έπειτα προκαλεί τα ίδια συναισθήματα στον ίδιο.⁴⁰

Στην ηλικία των δύο ετών, τα παιδιά αρχίζουν κανονικά να επιδεικνύουν τις θεμελιώδεις συμπεριφορές της ενσυναίσθησης αντιδρώντας συναισθηματικά με πρόσωπα που απαρτίζουν το οικογενειακό περιβάλλον τους.⁴¹ Σε ηλικία ενός έτους, τα νήπια επίσης εμφανίζουν στοιχεία της ενσυναίσθησης, υπό την έννοια ότι καταλαβαίνουν τις ενέργειές τους, αλλά και το γεγονός ότι οι άνθρωποι γύρω τους

³⁹ Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990), «Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality», «Baywood Pub. Co.», pp.185-211

⁴⁰ Goleman, D. (1995), «Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ», «Bantam Books», 1th edition, pp.120-139

⁴¹ Hoffman, M.L. (2000), «Empathy and Moral Development», «Cambridge University Press», pp.29-30

ενεργούν με κάποιο σκοπό.⁴² Μερικές φορές, τα μικρά παιδιά θα δείξουν ενδιαφέρον για αλλά άτομα σαν ήταν εικοσιτεσσάρων ετών ενήλικες. Επίσης κατά τη διάρκεια του δεύτερου έτους, θα παίξουν παιχνίδια αναλήθειας ή θα προσποιηθούν σε μια προσπάθεια να κοροϊδέψουν τους άλλους, και αυτό προϋποθέτει ότι το παιδί γνωρίζει τι έχουν στο μυαλό τους, προτού να μπορέσει να χειριστεί τις σκέψεις τους.⁴³ Σύμφωνα με ερευνητές στο Πανεπιστήμιο του Σικάγου το οποίο χρησιμοποίησε τη **λειτουργική απεικόνιση μαγνητικής αντήχησης (fMRI)**, τα παιδιά μεταξύ των ηλικιών επτά και δώδεκα συμπάσχουν με άτομα που αισθάνονται πόνο. Από την έρευνα προέκυψε ότι πρόσθετες πτυχές του εγκεφάλου ενεργοποιήθηκαν όταν νεαροί αντίκρισαν ένα άτομο που βλάφθηκε σκόπιμα από κάποιο άλλο, συμπεριλαμβανομένων των περιοχών που βρίσκονται στον τομέα που αφορά τον ηθικό συλλογισμό του εγκεφάλου.⁴⁴

Ο Goleman πρότεινε ότι η απόδοση των ανθρώπων στις ικανότητες της ενσυναίσθησης βελτιώθηκε μέσω ενός μαθήματος ενός σαραντεπεντάλεπτου τεστ. Το τεστ αυτό δείχνει ότι οι γυναίκες είναι καλύτερες από τους άντρες στις ικανότητες της ενσυναίσθησης. Οι γυναίκες είχαν ακόμα καλύτερες σχέσεις με το αντίθετο φύλο. Σε αντίθεση με παλαιότερες θεωρίες, συμπέρανε ότι οι ικανότητες της ενσυναίσθησης μπορούν να διδαχθούν.⁴⁵

Σύμφωνα με τον Azar (1997), η ενσυναίσθηση έχει δύο μέρη: 1) ένα συναισθηματικό μέρος, το οποίο αναφέρεται στην αίσθηση του τι νιώθει κάποιος άλλος και 2) ένα σκεπτικό μέρος, το οποίο αναφέρεται στην κατανόηση του τι νιώθει κάποιος άλλος.⁴⁶

⁴² Decety, J. and Meyer, M. (2008), "From emotion resonance to empathic understanding : A social developmental neuroscience account", *Development and Psychopathology*, Vol.20, pp.1053-1080.

⁴³ Zahn-Waxler, C. and Radke-Yarrow, M. (1990), "The origins of empathic concern Motivation and Emotion", Vol.14, pp. 107-130 http://en.wikipedia.org/wiki/Empathic_concern

⁴⁴ Brain Scans Show Children Naturally Prone to Empathy Newswise, retrieved on July 13 2008 <http://newswise.com/articles/view/542456>

⁴⁵ Μπίνιτση, Ό. & Γλύνια, Ε. «Ο ρόλος της ενσυναίσθησης στην ποιότητα υπηρεσιών του αθλητικού τουρισμού» <http://www.traveldailynews.gr/pdf/Epth3/MpintsiOlga.pdf>

⁴⁶ Azar, B. (1997), "Defining the train that makes us human", *American psychological association monitor*, (18) November:1

2.2 ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η ενσυναίσθηση θεωρείται σήμερα σαν ένα από τα βασικά στοιχεία ενός “νέου” τύπου νοημοσύνης, που λέγεται “συναισθηματική νοημοσύνη” (**Emotional Intelligence, EQ**) η οποία αναφέρθηκε ως πιο σημαντική στον εργασιακό χώρο και από τον ίδιο το δείκτη νοημοσύνης (IQ) στη δεκαετία του '80 (Goleman, 1999).⁴⁷ Σε αυτό το θεωρητικό πλέγμα, η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα της πλήρους κατανόησης άλλων ανθρώπων από τη δική τους οπτική γωνία. Όπως η ικανότητα να αισθάνεται κανείς συμπάθεια, έτσι και η ικανότητα της συναισθηματικής ταύτισης είναι ένδειξη ανθρωπιάς και γι' αυτό συχνά οι δύο έννοιες συγχέονται. Η συμπάθεια είναι μια συναισθηματική αντίδραση, άμεση και μη ελεγχόμενη, η οποία κατακλύζει το άτομο όταν αυτό φαντάζεται τον εαυτό του στη θέση στην οποία βρίσκεται κάποιος άλλος. Για το λόγο αυτό, μπορεί να οδηγήσει σε αναστολή της παροχής φροντίδας ή να αμβλύνει ηθικές δράσεις.

Η ενσυναίσθηση, από την άλλη πλευρά, αποτελεί μια ικανότητα που μαθαίνεται ή μια στάση ζωής, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην προσπάθεια να έρθει κανείς σε επαφή, να επικοινωνήσει και να κατανοήσει τους άλλους, αναφορικά με καταστάσεις τις οποίες βιώνει το άτομο καθώς και τις εμπειρίες ή τα συναισθήματα που έχει. Η ενσυναίσθηση, επομένως, δεν είναι μια υπόθεση «όλα ή τίποτα» και υπάρχει σε κάθε άτομο. Επιπλέον, ένα άτομο μπορεί να θεωρείται ότι έχει περισσότερο ή λιγότερο αναπτυγμένη ενσυναίσθηση και να έχει την τάση να χρησιμοποιεί την ικανότητά του αυτή – ανάλογα, για παράδειγμα, με το αν αισθάνεται ευθύνη έναντι των άλλων ατόμων.⁴⁸

Η ικανότητα αυτή στη βασική της μορφή πηγάζει από νευρώνες σε εκτεταμένα κυκλώματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους και με την αμυγδαλή. Η αμυγδαλή (τμήμα του εγκεφάλου) διαβάζει το πρόσωπο και τη φωνή του ατόμου που έχουμε απέναντι μας προσπαθώντας να αναγνωρίσει τα συναισθήματα του και να μας βοηθήσει να εναρμονιστούμε μαζί του κατά την διάρκεια της επαφής μας. Κρατώντας μας ενήμερους για τις αντιδράσεις του άλλου ατόμου η αμυγδαλή και τα συνεργαζόμενα κυκλώματα μας βοηθούν να συγχρονιστούμε μαζί του, σαν ένας σταθμός αναμετάδοσης συναισθημάτων στο ανοιχτό διαπροσωπικό κύκλωμα. Το ίδιο κύκλωμα εναρμονίζει και τη βιολογία μας με τα κυρίαρχα συναισθήματα του

⁴⁷ Goleman, D. (1999), «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.42

⁴⁸ Μπίντση, Ο. & Γλύνια, Ε. «Ο ρόλος της ενσυναίσθησης στην ποιότητα υπηρεσιών του αθλητικού τουρισμού» <http://www.traveldailynews.gr/pdf/Epth3/MpintsiOlga.pdf>

συνομιλητή μας και μάλιστα με τέτοιο τρόπο που η συναισθηματική κατάσταση και των δυο μας να τείνει να συγκλίνει.

Ο όρος που οι επιστήμονες χρησιμοποιούν για να περιγράψουν αυτή τη σύγκλιση είναι **μεταιχμιακή εναρμόνιση**, δηλαδή μια συμφωνία αμοιβαίας ανταλλαγής και εσωτερικής προσαρμογής.⁴⁹

Και όμως η ενσυναίσθηση που αποτελεί θεμελιώδη δεξιότητα της κοινωνικής επίγνωσης, δεν ισοδυναμεί καθόλου με γλυκανάλατες στάσεις των πραγμάτων. Ούτε σημαίνει ότι οι ηγέτες οφείλουν να υιοθετούν τα συναισθήματα των άλλων και να προσπαθούν να κάνουν οτιδήποτε για να τους ευχαριστήσουν. Κάτι τέτοιο θα καταντούσε εφιάλης, θα εμπόδιζε οποιαδήποτε ενέργεια. Ενσυναίσθηση σημαίνει μάλλον την προσεκτική εξέταση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων και τη λήψη ευφυών αποφάσεων που δημιουργούν θετική ανταπόκριση. Και το πιο σημαντικό: Η ενσυναίσθηση κάνει πράξη την αρμονία. Χωρίς αυτή οι ηγέτες ενεργούν με τρόπο που δημιουργεί αποσυντονισμό.

Η ενσυναίσθηση βασίζεται στην αυτοδιαχείριση και απαιτεί την άνετη έκφραση των συναισθημάτων χωρίς δυσκαμψία. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες εκφράζουν την ενσυναίσθηση τους με τέτοιο τρόπο ώστε μερικές φορές φτάνουν να δακρύζουν ή και να κλαίει μαζί με τους υπάλληλους τους για μια προσωπική τραγωδία, μια επίπληξη ή και μια απόλυση. Όταν οι ηγέτες είναι ικανοί να συλλάβουν τα συναισθήματα και την οπτική των άλλων, αποκτούν πρόσβαση σε ένα παντοδύναμο σύστημα συναισθηματικής καθοδήγησης το οποίο τους βοηθά να είναι μονίμως συντονισμένοι ότι και αν κάνουν ή πουν.⁵⁰ Για αυτό το λόγο η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητη για την επίτευξη κάθε αποτελέσματος στον εργασιακό χώρο. Είναι ευπροσέγγιστοι και επιζητούν να ακούσουν εκείνο που θέλουν οι άλλοι να πουν. Επιπρόσθετα, η ενσυναίσθηση αποτελεί το κλειδί για την συγκράτηση των ταλαντούχων συνεργατών σε μια εργασία. Ασφαλώς οι ηγέτες είχαν ανέκαθεν ανάγκη την ενσυναίσθηση για να κρατήσουν κοντά τους καλούς. Ο πιο σημαντικός παράγοντας για την αποχώρηση ενός ταλαντούχου συνεργάτη από μια επιχείρηση είναι ο δυσαρμονικός, ασυντόνιστος ηγέτης.⁵¹

⁴⁹ Lewis, T. Amini, F. and Lannon, R. (2000), «A general theory of love», «New York: random house», από Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.69

⁵⁰ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.71

⁵¹ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.72

Η ενσυναίσθηση μπορεί να εκφραστεί με όρους χαράς, λύπης, ενθουσιασμού, μιζέριας, σύγχυσης και πόνου. Επιδιώκοντας μια βαθύτερη προσέγγιση στην ικανότητα της ενσυναίσθησης, προσπαθήσαμε να εξετάσουμε το ζήτημα από εκεί που πιστεύουμε ότι μπορεί να καλλιεργηθεί: **μέσα στην οικογένεια**.

Τι θα συνέβαινε αν μεγαλώνετε σε ένα σπίτι όπου αντί να πρέπει όλοι να δείχνουν χαρούμενοι, η οικογένεια είχε ως βασικό της στόχο την ενσυναισθητική κατανόηση; Φανταστείτε τους γονείς σας να ρωτούν: «Πώς είσαι;». Κι αυτό γιατί θέλουν πράγματι να ξέρουν πώς είστε σ' αλήθεια. Ίσως έτσι να μη νιώθατε υποχρεωμένοι να απαντάτε «τέλεια» κάθε φορά, γιατί γνωρίζετε ότι μπορούν να δεχτούν ότι για σας «σήμερα ήταν μια άσχημη μέρα».

Δεν θα κατέληγαν αμέσως σε συμπεράσματα, ούτε θα θεωρούσαν ότι κάθε πρόβλημα είναι μια καταστροφή που πρέπει να προλάβουν. Θα άκουγαν μόνο αυτά που είχατε να πείτε και στη συνέχεια θα έκαναν ό, τι μπορούσαν για να σας καταλάβουν και να σας βοηθήσουν. Αν λοιπόν λέγατε ότι λογομαχήσατε με το φίλο σας στο σχολείο, η μητέρα σας μπορεί να σας ρωτούσε πώς συνέβη, πώς νιώσατε και αν μπορεί να σας βοηθήσει να βρείτε μια λύση.

Αν γινόταν κάποια παρεξήγηση με το δάσκαλό σας, οι γονείς σας δεν θα έπαιρναν αμέσως το μέρος του. Θα άκουγαν προσεκτικά τη δική σας εκδοχή και θα σας πίστευαν γιατί σας εμπιστεύονται και ξέρουν ότι λέτε αλήθεια. Αν αποτυγχάνετε στο μαθητικό διαγωνισμό, ο πατέρας σας θα σας έλεγε ότι κι εκείνος είχε μια ανάλογη εμπειρία όταν ήταν παιδί.

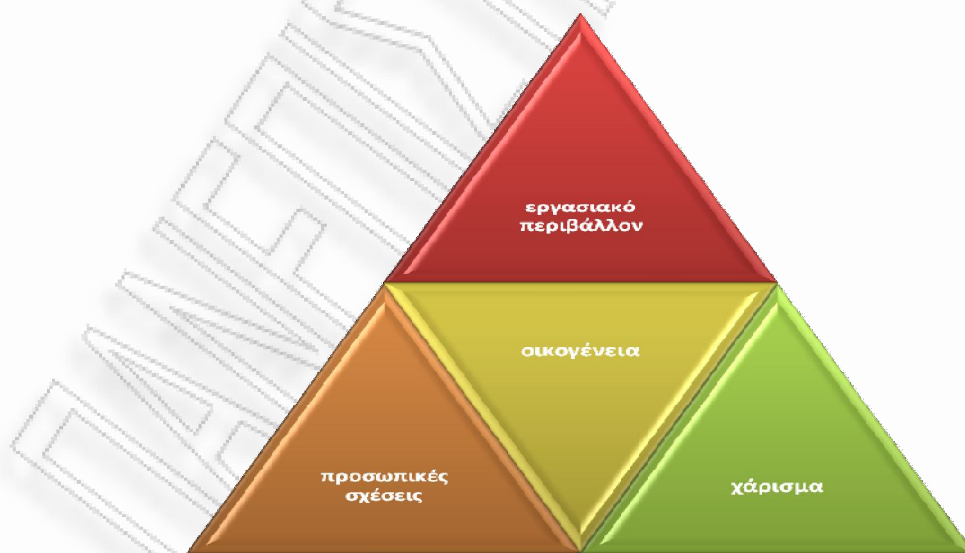
Γνωρίζει το συναίσθημα να περιμένεις νευρικός μαζί με ολόκληρη την τάξη να έρθουν οι ερωτήσεις του διαγωνίσματος και τελικά η όλη ιστορία να καταλήγει σε «φιάσκο». Και αν η μικρή σας αδελφή κατέστρεφε τη συλλογή των περιοδικών που τόσο αγαπάτε, η μητέρα σας θα σας αγκάλιαζε και θα σας έλεγε: «Καταλαβαίνω γιατί είσαι τόσο θυμωμένος. Αγαπούσες πολύ αυτά τα περιοδικά και τα πρόσεχες. Τα μάζευες εδώ και χρόνια». Τότε είναι πιθανό ότι δεν θα νιώθατε τόσο μόνοι. Θα καταλαβαίνατε ότι οι γονείς σας είναι εκεί για σας, ό, τι και να συμβεί. Θα ξέρατε ότι μπορείτε να στραφείτε σ' αυτούς για βοήθεια και στήριξη, γιατί θα καταλάβαιναν τι συμβαίνει μέσα σας.

Στην πλέον βασική της μορφή η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να νιώθει κανείς τα συναισθήματα που βιώνει ένα άλλο άτομο. Ως ενσυναισθητικοί γονείς, όταν βλέπουμε τα παιδιά μας να κλαίνε, μπορούμε να φανταστούμε τον εαυτό μας στη θέση τους και να νιώσουμε τον πόνο τους. Και βλέποντας τα παιδιά μας να χτυπούν

τα πόδια τους από θυμό, μπορούμε να νιώσουμε την απογοήτευση και την οργή τους. Αν μπορέσουμε να μεταδώσουμε στα παιδιά μας αυτό το είδος της βαθύτατης και προσωπικής συναισθηματικής κατανόησης, δείχνουμε πίστη στην εμπειρία τους και τα βοηθάμε να μάθουν να ηρεμούν. Η ενσυναίσθηση μας φέρνει μπροστά σ' αυτό που οι αθλητές του ράφτινγκ εννοούν όταν λένε «εμπρός στη γλίστρα». Δεν έχει σημασία πόσοι βράχοι ή ορμητικά ρεύματα του ποταμού θα ξεπηδήσουν μπροστά στις σχέσεις με τα παιδιά μας, εμείς μπορούμε να επιπλέουμε στα νερά του ποταμού καθοδηγώντας τα προς τα εμπρός.

Ακόμη και αν η πορεία αποδειχθεί παραπλανητική και γεμάτη κινδύνους (και στην εφηβεία αυτό συμβαίνει συχνά), μπορούμε να βοηθήσουμε τα παιδιά μας να παρακάμψουν τα εμπόδια και τους κινδύνους και να βρουν το δρόμο τους.

Σε μια όλο και πιο παγκοσμιοποιημένη οικονομία η ενσυναίσθηση αποτελεί μια κρίσιμη δεξιότητα, τόσο για να τα πάμε καλά με πολλούς και διαφορετικούς συναδέλφους όσο και για να συνεργαστούμε εποικοδομητικά με ανθρώπους από άλλες κοινωνίες. Ο διαπολιτισμικός διάλογος μπορεί εύκολα να καταλήξει σε παρερμηνείες και ασάφειες, και το αντίδοτο είναι μόνο η ενσυναίσθηση. Αυτή συντονίζει τους ανθρώπους με τα ανεπαίσθητα σήματα της γλώσσας του σώματος ή τους επιτρέπει να ακούν το συναισθηματικό μήνυμα που κρύβεται πίσω από τις λέξεις.⁵²



Σχήμα 10 Περιβάλλοντα προέλευσης & ανάπτυξης της Ενσυναίσθησης

⁵² Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.72

2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Περιγραφές της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν από τότε που εμφανίζονται αναφορές σχετικές με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Από την Παλαιά και την Καινή Διαθήκη, έως τους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους, από τον Σαίξπηρ έως τον Τόμας Τζέφερσον και την σύγχρονη ψυχολογία, η συναισθηματική διάσταση της λογικής θεωρίας θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης.⁵³

Διάσημοι επιστήμονες έχουν πει ότι οι ανακαλύψεις τους αποτελούν, απλά αποκαλύψεις των μυστικιστών του παρελθόντος. Ακόμα και ο αλαζονικά σκεπτόμενος Φρόντ έγραψε: «όπου κι αν πάω, βρίσκω έναν ποιητή που έχει πάει εκεί πριν από εμένα». Οι ποιητές και οι μυστικιστές γνώριζαν από πάντα ότι η αληθινή ευφυΐα είναι μια ευλογία του μυαλού και της καρδιάς, της σκέψης και του αισθήματος. Και τώρα η ψυχολογία προχωρά προς έναν ορισμό του τι μπορεί να είναι η **EI (Emotional Intelligence-Συναισθηματική Νοημοσύνη)**. Τα άτομα που εξασκούν τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη μοναδική ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι πασχίζουν για να τα καταφέρουν.

Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε, χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων και παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα. Ο E.L. Thorndike, καθηγητής στο πανεπιστήμιο Columbia, ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε κάποιον όρο για να περιγράψει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο όρος «Κοινωνική νοημοσύνη» αντικατόπτριζε την ικανότητα των ατόμων που κατείχαν τις δεξιότητες αυτές να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους⁵⁴.

2.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εξηγεί γιατί δυο άνθρωποι που έχουν τον ίδιο δείκτη νοημοσύνης ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη αγγίζει ένα θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς το οποίο διαφέρει από την νόηση. Ο ΔΝ είναι καθορισμένος από την γέννησή μας, εκτός και αν συμβεί κάποιο τραυματικό γεγονός,

⁵³ Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική», σελ.47

⁵⁴ Thorndike, E. L. (1920), "Intelligence and its Uses", *Harper's Magazine*, Vol.140, pp.223-227

όπως εγκεφαλική βλάβη. Η απόκτηση γνώσεων δεν μας κάνει πιο έξυπνους. Νοημοσύνη είναι η ικανότητά μας να μαθαίνουμε και είναι η ίδια τόσο στα 15 όσο και στα 50 μας χρόνια. Από την αντίπερα όχθη, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ευέλικτη δεξιότητα που μαθαίνεται εύκολα. Η προσωπικότητα είναι το «σιλ» που καθορίζει τον καθένα.

Πρόκειται για το αποτέλεσμα των προτιμήσεών μας, όπως για παράδειγμα, η τάση μας για εξωστρέφεια ή εσωστρέφεια. Τα στοιχεία της προσωπικότητας εμφανίζονται νωρίς και δεν χάνονται ποτέ. Εντούτοις, όπως ο ΔΝ έτσι και η προσωπικότητα δεν αποτελεί παράγοντα πρόβλεψης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο, η προσωπικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο καλύτερος τρόπος για να έχουμε συνολική εικόνα του ατόμου είναι να αξιολογήσουμε τις τρεις αυτές παραμέτρους (ΔΝ, ΣΝ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ). Οι θεωρίες που αποτυπώνουν το περιεχόμενο του όρου «Συναισθηματική Νοημοσύνη» λειτουργούν λίγο πολύ στο ίδιο μήκος κύματος. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σ' αυτήν.⁵⁵

Οι ρίζες αυτής της διάκρισης ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάγονται στον Thorndike, που το 1920 μίλησε για κοινωνική νοημοσύνη, και κυρίως στον Howard Gardner, έναν ψυχολόγο στο Χάρβαρντ, ο οποίος το 1983 πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης όπου επεσήμανε τη σπουδαιότητα δύο τύπων νοημοσύνης διαφορετικών της γνωστικής: της γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού (Knowing one's inner world) και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (Social Adeptness). Στη συνέχεια, ο Reuven Bar-On το 1988 μίλησε για δείκτη συναισθηματικής (Emotional Quotient, EQ) – σε αναλογία με το δείκτη νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ)-και έκανε μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στο πιο πρόσφατο μοντέλο του ο Bar-On (2000) διακρίνει πέντε διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: ενδοπροσωπικές δεξιότητες (Intrapersonal skills), διαπροσωπικές δεξιότητες (Interpersonal skills), προσαρμοστικότητα (adaptability), έλεγχο στρες (stress management) και γενική διάθεση (general mood).⁵⁶

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο πανεπιστήμιο Yale, τον Peter Salovey και τον John

⁵⁵ Brandberry, G. and Greaves, A. ο.π. σελ.48

⁵⁶ Bar-on, R. (2000), «Emotional and social intelligence : Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)». In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), Handbook of emotional intelligence, «Jossey-Bass», San Francisco

Mayer. Οι Salovey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως **«την ικανότητα με την οποία κανείς μπορεί να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως οδηγό για σκέψη και δράση»**⁵⁷. Το 1995 ο Goleman προτάσσει την δική του θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης λέγοντας ότι *«Σ.Ν είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές του σχέσεις»*. Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman απ' αυτές του Bar – on βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την οπτική μιας θεωρίας προσωπικότητας και οι Salovey και Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την προτάσσει ως θεωρία απόδοσης (performance).

Εκεί ακριβώς οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του και το γεγονός ότι έγινε τόσο δημοφιλής σε τόσο σύντομο διάστημα: στο ότι δηλαδή δίδεται έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.

Εξισορροπεί το ρεαλισμό και ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς όταν αισθάνεται ότι αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του. Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους και επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως ν' αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία. Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο. Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμησή του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την θεωρία του Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από **τέσσερις δεξιότητες**. Οι πρώτες δύο δεξιότητες, **η αυτεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση, αφορούν περισσότερο τον εαυτό μας. Οι επόμενες δύο, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων, αναφέρονται κατά κύριο λόγο στην σχέση μας με τους άλλους.**⁵⁸

⁵⁷ Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), "Emotional intelligence", *imagination, cognition and personality* , No.9, pp.185-211.

⁵⁸ Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), *«Συναισθηματική Νοημοσύνη»*, Εκδόσεις «Κριτική», σελ.46

2.5 ΤΟ ΜΟΝΟΠΑΤΙ ΣΤΟΝ ΕΓΚΕΦΑΛΟ

Ο άνθρωπος από την φύση του είναι συναισθηματικό ον. Το συναίσθημα ηγείται της λογικής στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Το μονοπάτι που ακολουθεί η συναισθηματική νοημοσύνη ξεκινά μέσα στον εγκέφαλο, στον νωτιαίο μυελό. Οι πρωταρχικές αισθήσεις εισέρχονται εδώ και πρέπει να κάνουν τη διαδρομή μέχρι το μπροστινό μέρος του εγκεφάλου για να μπορέσουμε να σκεφτούμε λογικά την εμπειρία που είχαμε. Πρώτα, όμως, περνούν μέσα από το **μetailχμιακό σύστημα**, όπου βιώνονται τα συναισθήματα. Η συναισθηματική νοημοσύνη απαιτεί την δυναμική επικοινωνία ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου.

Η απόσταση ανάμεσα στο κέντρο της λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου καλύπτεται από δισεκατομμύρια μικροσκοπικούς νευρώνες. Οι πληροφορίες ταξιδεύουν από το ένα κέντρο στο άλλο, περίπου όπως κινούνται τα αυτοκίνητα στο δρόμο. Όταν εφαρμόζουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη, η κυκλοφορία ρέει ομαλά προς τις δύο κατευθύνσεις. Η αύξηση της κυκλοφορίας ενισχύει τη σύνδεση ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου. Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται άμεσα από την ικανότητά μας να διατηρούμε ανοιχτό το δρόμο για την ομαλή κυκλοφορία. Όσο περισσότερο σκεφτόμαστε αυτό που αισθανόμαστε, τόσο περισσότερο αναπτύσσεται ο δρόμος αυτός⁵⁹.

Ο λόγος για τον οποίο οι τρόποι του ηγέτη έχουν τόσο μεγάλη σημασία έγκειται στον σχεδιασμό του ανθρώπινου εγκέφαλου: αυτό που οι επιστήμονες ονόμασαν πρόσφατα **ανοιχτός κρίκος της φύσης του μetailχμιακού συστήματος**, τα συναισθηματικά μας κέντρα. Ένα σύστημα κλειστών κύκλων, όπως το κυκλοφορικό, είναι αυτορυθμιζόμενο. Συνεπώς όσα συμβαίνουν στο κυκλοφορικό σύστημα των άλλων γύρω μας δεν επηρεάζουν το δικό μας. Αλλά ένα σύστημα ανοιχτών κρίκων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εξωτερικές επιδράσεις για να τα βγάλει πέρα.

Η συναισθηματική μας σταθερότητα εξαρτάται από τις σχέσεις μας με τους άλλους. Το τύπου **ανοιχτών κρίκων μetailχμιακό σύστημα** αποτελεί μια επανάσταση στη πορεία της εξέλιξης, αφού επιτρέπει στους ανθρώπους να αλληλοβοηθούνται. Οι επιστήμονες περιγράφουν τον ανοιχτό κρίκο ως τον **διαπροσωπικό μetailχμιακό ρυθμιστή** βάσει του οποίου το άτομο εκπέμπει σήματα που μπορούν να αλλάξουν τα επίπεδα ορμονών, τη μυοκαρδιακή λειτουργία, τους

⁵⁹ Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική», σελ.34

ρυθμούς του ύπνου ακόμη και το ανοσοποιητικό σύστημα στο σώμα κάποιου άλλου. Έτσι ακριβώς και τα ερωτευμένα ζευγάρια κατορθώνουν να ενεργοποιήσουν, ο ένας στον εγκέφαλο του άλλου, αυξημένα επίπεδα της οκυτοκίνης που δημιουργεί ευχάριστα και τρυφερά συναισθήματα.

Τα πουλιά δεν πετούν με σπασμένα τα φτερά. Η χαρισματική ηγεσία συντελείται μόνο εκεί όπου η κάρδια συναντιέται με το μυαλό και το συναίσθημα με τη σκέψη. Αυτά είναι τα δυο φτερά που κάνουν τον γνήσιο ηγέτη να πετά. Όλοι οι ηγέτες χρειάζονται αρκετή ευφυΐα προκειμένου να αντιληφθούν τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των καθκόντων τους και τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν. Βεβαίως οι ηγέτες που διαθέτουν διαύγεια της αναλυτικής και συνθετικής σκέψης έχουν ακόμη μεγαλύτερη αξία. Οι υψηλές νοητικές ικανότητες και ο ξεκάθαρος τρόπος **«σκέπτεσθαι»** αποτελούν χαρακτηριστικά που οδηγούν έναν άνθρωπο προ πυλών της ηγετικής θέσης. Τα νευρωνικά συστήματα που είναι υπεύθυνα για τις νοητικές ικανότητες και τα συναισθήματα είναι ξεχωριστά στον εγκέφαλο αλλά έχουν στενούς δεσμούς μεταξύ τους.⁶⁰

Το εγκεφαλικό κύκλωμα που διασύνδεει σκέψη και συναίσθημα αποτελεί την βάση της αρμονικής ηγεσίας. Ο διάλογος μεταξύ νευρώνων στα συναισθηματικά κέντρα και τις προμετωπιαίες περιοχές γίνεται μέσω μιας ταχύτατης λεωφόρου που βοήθα την ενορχήστρωση σκέψης και συναισθήματος. Οι τόσο κρίσιμες για την ηγεσία ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης εξαρτώνται άμεσα από την ομαλή λειτουργία και συνεργασία του προμετωπιαίου-μεταιχμιακού κυκλώματος.

Από βιολογική άποψη λοιπόν η τέχνη της αρμονικής ηγεσίας αποτελεί προϊόν συνεργασίας της νόησης και του συναισθήματος. Φυσικά οι ηγέτες έχουν επίσης ανάγκη το απαραίτητο επιχειρηματικό δαιμόνιο και την διορατική σκέψη προκειμένου να αποφασίζουν σωστά. Αλλά αν αποπειραθούν να εκτελέσουν την αποστολή τους βασιζόμενοι μόνο στις νοητικές τους ικανότητες, θα έχουν χάσει ένα σημαντικό μέρος της εξίσωσης.⁶¹

⁶⁰ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.46

⁶¹ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.49



Σχήμα 11 Το μονοπάτι από το συναίσθημα στη λογική

Πηγή: Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική Νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική», σελ.35

2.6 Η ΑΤΟΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Οι τέσσερις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την τάση να συνδυάζονται ανά δύο σε δυο πρωταρχικές ικανότητες: την **ατομική** και την **κοινωνική**. Η ατομική ικανότητα είναι συνέπεια των δεξιοτήτων **αυτεπίγνωσης** και **ατομικής διαχείρισης**. Πρόκειται για την ικανότητά μας να συνειδητοποιήσουμε τα συναισθήματά μας και να ελέγχουμε την συμπεριφορά και τις τάσεις μας.

2.6.1 ΑΥΤΕΠΙΓΝΩΣΗ

Αυτεπίγνωση είναι η ικανότητά μας να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας και να συνειδητοποιούμε την προδιάθεση που έχουμε για μια

συμπεριφορά. Αυτεπίγνωση ονομάζουμε την βαθιά κατανόηση που έχει το άτομο για τα συναισθήματα του αλλά και για τις δυνατότητες, τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρα του. Οι άνθρωποι με ισχυρή αυτεπίγνωση είναι ρεαλιστές, με την έννοια ότι δεν είναι ούτε υπερβολικά αυτοκριτικοί ούτε αφελώς αισιόδοξοι. Οι ηγέτες που διαθέτουν αυτεπίγνωση κατανοούν τις αρχές, τους στόχους και τα όνειρα τους. Ξέρουν προς τα πού κατευθύνονται και γιατί. Συντονίζονται αμέσως με αυτό που τους φαίνεται σωστό. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό το οποίο φανερώνει την αυτεπίγνωση ενός ατόμου είναι η τάση για αυτοστοχασμό και περισυλλογή. Η διαίσθηση, η θεμελιώδης ικανότητα ενός ηγέτη ο οποίος εκτός από την τεχνική του εξειδίκευση εφαρμόζει και την σοφία της ζωής στη λήψη αποφάσεων, προκύπτει με φυσικό τρόπο όταν υπάρχει αυτεπίγνωση. Η προμετωπιαία περιοχή του εγκεφάλου μας όπου εδρεύει η αυτεπίγνωση, παρακολουθεί τα συναισθήματα που σχετίζονται με τις προτιμήσεις.

Τα κυκλώματα σε αυτό το τμήμα του εγκεφάλου επεξεργάζονται τα θετικά μας συναισθήματα και μας τα φέρνουν στο μυαλό ξανά και ξανά καθώς αγωνιζόμαστε να επιτύχουμε τον στόχο μας. Ουσιαστικά οι ευχάριστες σκέψεις λειτουργούν σαν ένα είδος χειροκροτητών που μας προτρέπουν να κόψουμε το νήμα. Από νευρολογική άποψη, αυτό που μας ωθεί να μένουμε σταθεροί στην επιδίωξη των στόχων μας στη ζωή πηγάζει από την ικανότητα του νου να μας υπενθυμίζει ποσό ικανοποιημένοι νιώθουμε όταν πετυχαίνουμε κάτι. Είναι μια ικανότητα που έχει την έδρα της στο κύκλωμα μεταξύ αμυγδαλής και αριστερού προμετωπιαίου λοβού.⁶²

Ταυτόχρονα τα εγκεφαλικά κύματα της δεξιάς προμετωπιαίας περιοχής εκτελούν μια άλλη παρωθητική λειτουργία: καταστέλλουν τα συναισθήματα ματαίωσης ή ανησυχίας που μπορεί να μας αποθαρρύνουν τόσο ώστε να σταματήσουμε αυτό που κάνουμε. Τούτο σημαίνει ότι μπορούμε να ξεπεράσουμε με άνεση τα αναπόφευκτα πηλογυρίσματα, τις απογοητεύσεις και τις αποτυχίες που συνδέονται με κάθε αξιόλογη προσπάθεια. Μπορούμε να διακρίνουμε την κρυμμένη ευκαιρία και το χρήσιμο μάθημα σε μια τυχόν ανατροπή της πορείας μας.⁶³

⁶² Davidson, R. Jackson, D.C. and Kalin, N. H. (2000), "Emotion, plasticity, context and regulation: perspectives from affective neuroscience", *Psychological bulletin*, Vol.126, No.6, pp.890-909

⁶³ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.62

2.6.2 ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Αυτοδιαχείριση είναι αυτό που συμβαίνει κάθε φορά που επιλέγουμε να ενεργήσουμε – ή να μείνουμε άπραγοι. Εξαρτάται από την αυτεπίγνωση και αποτελεί το δεύτερο μεγάλο κομμάτι της ατομικής ικανότητας. Αυτοδιαχείριση σημαίνει να χρησιμοποιούμε την επίγνωση των συναισθημάτων μας για να είμαστε ευέλικτοι και να κατευθύνουμε θετικά την συμπεριφορά μας. Αν δεν γνωρίζουμε τα συναισθήματα μας, δεν μπορούμε να τα διαχειριστούμε, με αποτέλεσμα να μας ελέγχουν αυτά. Κανένας ηγέτης δεν έχει την πολυτέλεια να αφήσει τα αρνητικά συναισθήματα, όπως η ματαίωση, η οργή, το άγχος και ο πανικός να τον κυριεύσουν. Η ξαφνική εφόρμηση αρνητικών συναισθημάτων αποδυναμώνει την ικανότητα του σκεπτόμενου εγκέφαλου να εστιάζεται σε κάποιο συγκεκριμένο έργο το οποίο πρέπει να γίνει, είτε είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός είτε η αντιμετώπιση της πτώσης των μετοχών στο χρηματιστήριο. Η αυτοδιαχείριση διευκολύνει και την διαφάνεια, που δεν αποτελεί μόνο ηγετική αρετή αλλά και οργανωτικό πλεονέκτημα.

Η διαφάνεια οδηγεί στην ακεραιότητα αλλά και στην αίσθηση ότι ο ηγέτης είναι αξιόπιστος. Τέλος, η πιο σημαντική πράξη υπευθυνότητας είναι ικανότητα του ηγέτη να παραμένει ψύχραιμος. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί την ίδια ακριβώς ικανότητα χειρισμού της εσωτερικής αναστάτωσης και την παράλληλη εξωτερίκευση θετικών συναισθημάτων.⁶⁴

2.7 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Η κοινωνική ικανότητα εστιάζει στην ιδιότητά μας να κατανοούμε τους άλλους και να χειριζόμαστε τις σχέσεις μας. Είναι το αποτέλεσμα των δύο δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης που ενεργοποιούνται με την παρουσία άλλων ανθρώπων: της **κοινωνικής επίγνωσης** και της **διαχείρισης σχέσεων**.

2.7.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

Η **κοινωνική επίγνωση** είναι η ικανότητά μας να συλλαμβάνουμε με ακρίβεια τα συναισθήματα των άλλων και να καταλαβαίνουμε τι συμβαίνει. Αυτό σημαίνει να αντιλαμβανόμαστε τι σκέφτονται οι άλλοι και τι αισθάνονται ακόμα και όταν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο⁶⁵. Ο γνήσιος ηγέτης χρειάζεται την κοινωνική επίγνωση ή για να

⁶⁴ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.68

⁶⁵ Brandberry, G. and Greaves, A. ο.π. σελ. 53-54

το πούμε διαφορετικά την ενσυναίσθηση. Η ενσυναίσθηση αποτελεί το ένα συστατικό του συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη. Ένα δεύτερο συστατικό είναι η ικανότητα να διατυπώνει τα μηνύματα του με τρόπο που κινητοποιεί τους άλλους. Η αρμονία πηγάζει από τον ηγέτη ο οποίος εκφράζει τα συναισθήματα του με πλήρη πεποίθηση, συναισθήματα που είναι αυθεντικά γιατί οι ρίζες τους ανάγονται σε βαθύτερες αξίες. Η κοινωνική επίγνωση είναι εξαιρετικά σημαντική για την επίτευξη αρμονίας. Όταν ο ηγέτης είναι συντονισμένος με αυτό που νιώθουν οι άλλοι τη συγκεκριμένη στιγμή, μπορεί να πει και να πράξει ό,τι είναι κατάλληλο.⁶⁶

2.7.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η **διαχείριση των σχέσεων** είναι το προϊόν των τριών πρώτων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης: της αυτεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης. Είναι σημαντικό να έχουμε επίγνωση τόσο των δικών μας συναισθημάτων όσο και των άλλων, για να χειριζόμαστε με επιτυχία τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους, δηλαδή να χειριζόμαστε τις σχέσεις μας. Έτσι εξασφαλίζεται η άμεση επικοινωνία και ο αποτελεσματικός χειρισμός των συγκρούσεων⁶⁷. Εδώ συναντούμε μερικά από τα πιο σημαντικά εργαλεία της ηγεσίας: την πειθώ, το χειρισμό των συγκρούσεων και τη συνεργατικότητα. Η επιδέξια διαχείριση των σχέσεων παραπέμπει στην ουσία του χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί από τον ηγέτη να έχει επίγνωση των δικών του συναισθημάτων και να συντονίζεται ενσυναισθητικά με τους ανθρώπους που καθοδηγεί.

Η τέχνη της καλής διαχείρισης σχέσεων προαπαιτεί αυθεντικότητα και ειλικρίνεια. Όταν ο ηγέτης είναι εναρμονισμένος με τα προσωπικά του οράματα και αξίες, πάντοτε στο θετικό συναισθηματικό φάσμα, και συντονίζεται με τα συναισθήματα της ομάδας, τότε είναι βέβαιο ότι οι δεξιότητες του στη διαχείριση των σχέσεων θα λειτουργήσουν καταλυτικά επιτυγχάνοντας την αρμονία.⁶⁸

⁶⁶ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.70

⁶⁷ Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική», σελ.54

⁶⁸ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.72



Σχήμα 12 Συναισθηματική Νοημοσύνη & Συναισθηματικές ικανότητες

2.8 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Ας δούμε τώρα αναλυτικά τις τέσσερις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τις ικανότητες που περιγράφει η κάθε μία. Οι δύο πρώτες (αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση) σχετίζονται με τον εαυτό μας ενώ οι δύο τελευταίες (κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) με τις σχέσεις μας με τους άλλους.

ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ: Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες μας, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας. Οι τρεις ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι:

- *Επίγνωση των συναισθημάτων*
- *Ακριβής αυτοαξιολόγηση*
- *Αυτοπεποίθηση.*

Η ιδέα ότι η γνώση του εαυτού μας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της προσωπικής μας ανάπτυξης και ευημερίας έχει τις ρίζες της στους αρχαίους χρόνους, όπως εκφράστηκε από το σωκρατικό «γνώθι σ' αυτόν».

Ένα άτομο με μεγάλη ικανότητα στην **επίγνωση των συναισθημάτων** αναγνωρίζει εύκολα τα συναισθήματα που νιώθει, όπως π.χ. θυμό αντιμετωπίζοντας έναν δύσκολο πελάτη ή ζήλια απέναντι σε κάποιον συνάδελφο. Έτσι, μπορεί πιο εύκολα να συνειδητοποιήσει πως αυτά τα συναισθήματα επηρεάζουν την απόδοσή του και να τα χειριστεί αποτελεσματικά.

Τα 6 Βασικά Συναισθήματα

- **Χαρά**
- **Λύπη**
- **Θυμός**
- **Φόβος**
- **Αηδία**
- **Έκπληξη**

Η γνώση του εαυτού μας μπορεί να μας βοηθήσει να επιλέξουμε την εργασία μας σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ικανότητες, αξίες και στόχους μας. Έτσι, κάποιος που έχει αναπτυγμένη την **ακριβή αυτοαξιολόγηση** μπορεί να αρνηθεί μια δελεαστική από οικονομική άποψη θέση εργασίας, επιλέγοντας μία θέση που θεωρεί πιο κοντά στις αξίες και τους στόχους του.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες φαίνεται ότι έχουν αναπτυγμένη την ακριβή αυτοαξιολόγηση όπως έδειξε μία μελέτη αξιολόγησης στην συναισθηματική νοημοσύνη. Η αξιολόγηση περιλάμβανε συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους ίδιους και από 8 άλλους συνεργάτες.

Από τις 25 ικανότητες στις οποίες αξιολογήθηκαν, με βάση τις αποκλίσεις μεταξύ αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης από τους συνεργάτες, οι επιτυχημένοι ηγέτες φάνηκε ότι υπερεκτιμούσαν τον εαυτό τους μόνο σε 2 ικανότητες, ενώ ένα μέσο στέλεχος υπερεκτιμά τον εαυτό του σε 7 ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τα άτομα που έχουν αναπτυγμένη την **αυτοπεποίθηση** είναι σίγουρα για τις ικανότητές τους, παρουσιάζουν τις απόψεις τους με άνεση και μπορούν να παίρνουν δύσκολες αποφάσεις χωρίς τον φόβο της αποτυχίας.

ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ: Η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του. Οι συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι:

- αυτοέλεγχος
- διαφάνεια
- αισιοδοξία
- προσαρμοστικότητα
- επίτευξη στόχων
- πρωτοβουλία

Τα άτομα που διαθέτουν **αυτοέλεγχο** μπορούν να αποφεύγουν συναισθηματικές εκρήξεις που έχουν αρνητικές συνέπειες για τους ίδιους και για τους άλλους. Έτσι, κάποιος εργαζόμενος που θυμώνει από τα άδικα σχόλια του προϊσταμένου του για την ευθύνη του σε μία αποτυχημένη παρουσίαση και είναι έτοιμος να χτυπήσει τη γροθιά του στο τραπέζι εκφράζοντας το θυμό αυτό, μπορεί να περιμένει λίγα δευτερόλεπτα, μέχρι να περάσει η «**συναισθηματική πειρατεία**» κι έτσι να επιλέξει ψύχραιμα την αντίδραση που θεωρεί πιο αποτελεσματική. Άλλωστε μην ξεχνάμε ότι:

«Μεταξύ Ερεθίσματος και Αντίδρασης ο Άνθρωπος έχει την Ελευθερία της Επιλογής».

Η συναισθηματική πειρατεία

Είναι ξαφνική

Έχει έντονα συναισθήματα

Μετά αισθάνεσαι αμηχανία και ενοχές

Διάγραμμα 5 **Συναισθηματική Πειρατεία**

Τα αρνητικά συναισθήματα - ειδικά ο χρόνιος θυμός, το άγχος η αίσθηση της ματαιότητας-παρεμβαίνουν δυναμικά αποδιοργανώνοντας τη δουλειά μας συλλαμβάνοντας και κρατώντας όμηρο την προσοχή μας από τις τρέχουσες υποχρεώσεις μας.⁶⁹ Το άγχος δεν διαβρώνει μόνο τις νοητικές ικανότητες ,αλλά μειώνει και την συναισθηματική νοημοσύνη. Όσοι είναι ταραγμένοι δυσκολεύονται να

⁶⁹ Wood, J. Matthew, A. and Dalgeish, T. (2001), "Anxiety and cognitive inhibition", *Emotion*, No.1,2, pp.166-181

διαβάσουν σωστά τα συναισθήματα των άλλων. Αυτό οδηγεί στον περιορισμό τόσο της βασικής ικανότητας της ενσυναίσθησης, άρα και των κοινωνικών δεξιοτήτων.⁷⁰

Τα άτομα που έχουν αναπτυγμένη τη **διαφάνεια**, δρουν με τρόπο ηθικό και σύμφωνα με τις αρχές τους. Εμπνέουν αίσθημα εμπιστοσύνης στους συνεργάτες και τους πελάτες τους τηρώντας πάντα τις υποσχέσεις και δεσμεύσεις τους προς αυτούς. Παραδέχονται τα λάθη τους και εκφράζουν ανοιχτά τα συναισθήματά τους.

Η **αισιοδοξία** αποτελεί προϋπόθεση για διακεκριμένη επίδοση στην εργασία σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, από τον ανειδίκευτο εργάτη μέχρι τον γενικό διευθυντή. Είναι σημαντικό κάποιος να μην απογοητεύεται με τις δυσκολίες που συναντά και να μπορεί να βλέπει τις θετικές πλευρές στις διάφορες καταστάσεις.

Άτομα που έχουν αναπτυγμένη την **προσαρμοστικότητα** μπορούν πολύ πιο αποτελεσματικά να διαχειριστούν τις συχνές και αιφνιδιαστικές αλλαγές που επιτελούνται στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Παίρνουν αποφάσεις με ηρεμία αποφεύγοντας τον πανικό. Είναι ευέλικτοι και ανοιχτοί στις νέες εξελίξεις προσαρμόζοντας τις αντιδράσεις τους στη ρευστότητα των συνθηκών.



Σχήμα 13 Εφαρμογές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα άτομα που είναι δυνατά στην **επίτευξη στόχων** έχουν κίνητρα που είναι εσωτερικά παρά εξωτερικά. Είναι ικανά να εργάζονται σκληρά προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους ακόμα και όταν δεν υπάρχει εξωτερική επιβράβευση. Τους

⁷⁰ Henrique, J. B. and Davidson, R. J. (1997), "Brain electrical asymmetries during cognitive task performance in depressed and nondepressed subjects", *Biological psychiatry*, Vol.42, pp.1039-1050

διακρίνει πάθος γι' αυτό που κάνουν και βάζουν υπερβολική ενέργεια προκειμένου να πετύχουν αυτό που επιδιώκουν.

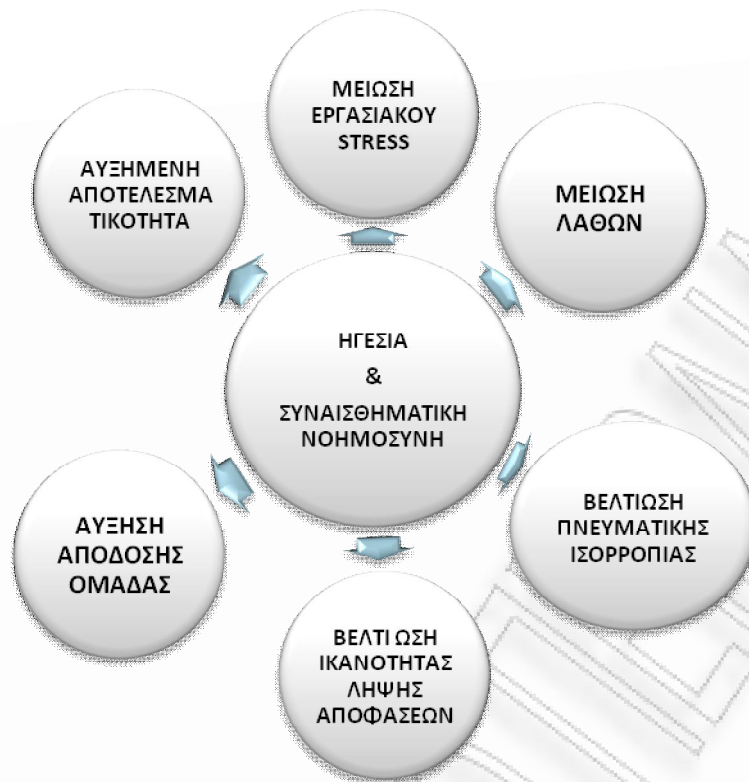
Η ικανότητα της **πρωτοβουλίας** προϋποθέτει αυτοπεποίθηση. Τα άτομα αυτά είναι ικανά να πάρουν πρωτοβουλίες για δράση όπου παρουσιαστεί ευκαιρία, χωρίς να φοβούνται την ευθύνη. Είναι ενεργητικοί και αναζητούν νέες προκλήσεις με στόχο τη συνεχή αυτοβελτίωση.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ: Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Οι επιμέρους ικανότητες που περιλαμβάνονται σ' αυτή τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι:

- *ενσυναίσθηση*
- *εξυπηρέτηση πελάτη*
- *οργανωσιακή αντίληψη*
- *χειρισμός διαφορετικότητας*

Η **ενσυναίσθηση** και οι επιμέρους ικανότητες που περιγράφει, θεωρούνται σήμερα ιδιαίτερα σημαντικές στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση και η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη να εργαζόμαστε σε ομάδες καθιστά σημαντική αρετή να αντιλαμβανόμαστε και να χειριζόμαστε τη διαφορετικότητα, όχι σαν πρόβλημα αλλά σαν ευκαιρία για καλύτερη και παραγωγικότερη συνεργασία ατόμων από διαφορετικές εταιρείες, κράτη ή κουλτούρες.

Ειδικά ο ηγέτης μιας ομάδας που κατέχει την ικανότητα της ενσυναίσθησης, αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό μίγμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας και μπορεί να το κατευθύνει προς όφελος του έργου και της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις που καταστρέφουν το κλίμα και δυσκολεύουν την επίτευξη του στόχου.



Σχήμα 14 **Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη**

Η εξυπηρέτηση του πελάτη προϋποθέτει ενσυναίσθηση και κατανόηση των αναγκών και συναισθημάτων του. Τα άτομα που έχουν αναπτυγμένη αυτή την ικανότητα προσπαθούν να δουν τα πράγματα από την θέση του πελάτη και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του. Είναι ειλικρινείς, δημιουργώντας μία σχέση εμπιστοσύνης και συχνά λειτουργούν ως έμπιστοι σύμβουλοι του πελάτη.

Η ανικανότητα στην παροχή υπηρεσιών πολύ συχνά πηγάζει από μία στάση «εμείς ενάντια σε αυτούς» όπου ο πελάτης εμφανίζεται ως εχθρός που θα πρέπει να χειραγωγηθεί. Αλλά όπως είπε και ο Peter Drucker, - γνωστός καθηγητής του μάνατζμεντ - ένας οργανισμός για να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να έχει σαν στόχο:

«Να Δημιουργήσει και να Κρατήσει Αφοσιωμένους Πελάτες»

Η **οργανωσιακή αντίληψη** είναι η ικανότητα να διαβάζει κανείς τη δυναμική και τα δίκτυα των σχέσεων που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό. Τα άτομα αυτά έχουν κοινωνική οξυδέρκεια και μπορούν να δημιουργήσουν συμμαχίες και να ασκήσουν επιρροή. Είναι ικανά να απομονώνουν προσωπικές θέσεις και απόψεις και

να βλέπουν αντικειμενικά την πραγματικότητα χωρίς τον παραμορφωτικό φακό των δικών τους συναισθημάτων.

Σε έναν κόσμο όπου καλούνται να συνεργαστούν άνθρωποι από διαφορετικά κράτη, φυλές, κουλτούρες ο **χειρισμός της διαφορετικότητας** είναι μία κυρίαρχη ανάγκη. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα κατανοούν και σέβονται τις διαφορές των ατόμων και μάχονται σθεναρά στις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα. Ακόμη, αντιμετωπίζουν την διαφορετικότητα ως ευκαιρία και εμπλουτισμό παρά ως εμπόδιο.

Στη σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ ένα από τα κυρίαρχα συνθήματα είναι:

«Επιτυχία μέσω άλλων που είναι διαφορετικοί από εσένα»

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ: Η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Οι επιμέρους ικανότητες που περιλαμβάνονται στη διάσταση αυτή είναι:

- **ανάπτυξη ανθρώπων**
- **επιρροή**
- **έμπνευση**
- **καταλύτης αλλαγών**
- **διαχείριση συγκρούσεων**
- **ομαδική συνεργασία**
- **δίκτυο σχέσεων**

Η **ανάπτυξη ανθρώπων** αποτελεί σημαντική ικανότητα κυρίως κατά την άσκηση ηγεσίας. Είναι η ικανότητα να ενισχύουμε και να βοηθούμε τους άλλους μέσα από ανοιχτή επικοινωνία και καθοδήγηση. Προϋποθέτει να είναι κάποιος ανοιχτός να ακούει τους άλλους και να στέλνει ξεκάθαρα και πειστικά μηνύματα.

Η ενσυναισθητική ακρόαση, δηλαδή η κατανόηση όχι μόνο του περιεχομένου αλλά και των συναισθημάτων του συνομιλητή, αποδεικνύεται ότι είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ακρόασης στην επικοινωνία. Διευθυντές ικανοί στην ενσυναισθητική ακρόαση κερδίζουν την αφοσίωση των εργαζομένων και εξασφαλίζουν την ενεργητική συμμετοχή τους.

Τα άτομα που κατέχουν την ικανότητα της **επιρροής** δεν είναι απλώς φιλικά με τους άλλους, αλλά φιλικά με στόχο. Ο στόχος αυτός μπορεί να είναι συμφωνία σε

ένα επιχείρημα, ο ενθουσιασμός για ένα καινούργιο προϊόν ή η αναγκαιότητα μιας αλλαγής στην επιχείρηση. Χρησιμοποιούν σύνθετες μεθόδους για να πείσουν και να κερδίσουν τους άλλους αλλά με ειλικρινή και όχι χειριστικό τρόπο. Προσπαθούν να κερδίσουν την συναίνεση και την υποστήριξη των άλλων μέσα από επιχειρήματα και πράξεις που προκαλούν αίσθηση.

Η ικανότητα να εμπνέει κανείς άτομα και ομάδες προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και οραμάτων περιγράφεται με τον όρο **έμπνευση**. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή παίρνουν πρωτοβουλίες και δρουν ηγετικά ανεξάρτητα από την ιεραρχική τους θέση. Μπορούν να δημιουργήσουν εθελοντές με τους οποίους να μοιραστούν το όραμά τους και να τους βοηθήσουν στην υλοποίησή του. Είναι ικανοί:

« Να Ενορχηστρώνουν Πρώτα το Δικό τους Δυναμικό και μετά το Δυναμικό των Ανθρώπων Γύρω τους»

μεταβιβάζοντας θετική ενέργεια και δύναμη.

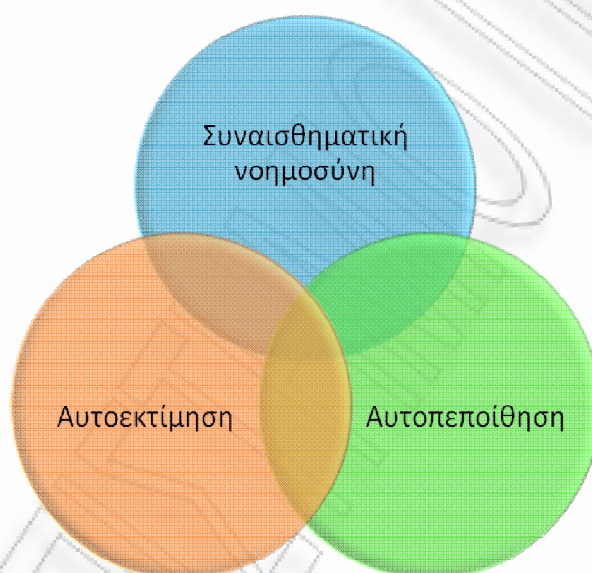
Η **καταλυτική δράση για αλλαγή** είναι άλλη μία ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που ξεχωρίζει τους αστέρες στον χώρο εργασίας. Προϋποθέτει αυτοπεποίθηση, πάθος και επιμονή στην προσπάθεια για αλλαγή παλιών δεδομένων με νέα. Τα άτομα αυτά είναι ικανά να χειριστούν αποτελεσματικά την αναμενόμενη αντίσταση προς την αλλαγή που θα συναντήσουν από τους άλλους χωρίς να απογοητεύονται.

Τα άτομα που είναι ικανά στην **επίλυση συγκρούσεων** μπορούν να χειριστούν δύσκολους πελάτες με ευγένεια, να ενθαρρύνουν τον διάλογο και να προτείνουν λύσεις που θα εκτονώσουν την ένταση. Μπορούν να κρατήσουν την ψυχραιμία τους και να μην δημιουργήσουν πόλωση. Ακόμη, μπορούν να προβλέψουν εστίες συγκρούσεων και να ζητήσουν συγγνώμη εάν έκαναν λάθος.

Στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο που το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας γίνεται σε ομάδες, η ικανότητα της **ομαδικής συνεργασίας** είναι επιτακτική ανάγκη. Τα άτομα που είναι «ομαδικοί παίκτες» πιστεύουν στους άλλους και στη συνέργια της ομάδας. Προωθούν ένα φιλικό, συνεργατικό κλίμα και αποφεύγουν τους άσκοπους ανταγωνισμούς. Μπορούν να παραμερίσουν το προσωπικό συμφέρον με στόχο την επίτευξη του κοινού - ομαδικού στόχου. Είναι ενεργητικά μέλη της ομάδας που συμμετέχουν σε αυτήν με όλες τους τις δυνάμεις.

Πολλές φορές τα άτομα αυτά είναι ικανά και στην καλλιέργεια **δικτύου σχέσεων** με ανθρώπους που μπορούν να αξιοποιήσουν όποτε τους χρειαστούν. Κρατούν συνεχή επικοινωνία με τους ανθρώπους αυτούς και φροντίζουν για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Σε αυτά τα δίκτυα διακινούνται γνώσεις ιδέες και εμπειρίες με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο.⁷¹

Όπως σημειώνει ο Goleman στο βιβλίο του “Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας”, κάθε μία ώρα που αφιερώνει ένα άτομο με αναπτυγμένη αυτή την ικανότητα στην αναζήτηση απαντήσεων μέσω δικτύου, ισοδυναμεί με 3-4 ώρες αναζήτησης από ένα μέσο άτομο που δεν έχει αναπτυγμένη την ικανότητα αυτή.⁷²



Σχήμα 15 **Οι πηγές της Υγείας, της Ευτυχίας και της Επιτυχίας**

⁷¹ Goleman, D. (1998), “What makes a leader?”, *Clinical Laboratory Management Review* 13, pp.123-131

⁷² Goleman, D. (1999), «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.68

2.9 ΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι **οι εργασιακοί χώροι, στους οποίους οι άνθρωποι κινούνται, επιδρούν στις σκέψεις, στα συναισθήματά και στις πράξεις τους.** Αυτή η σχέση, όμως, είναι αμφίδρομη. Με παρόμοιο τρόπο, και οι άνθρωποι επιδρούν στο εργασιακό τους περιβάλλον μέσω των σκέψεων, των συναισθημάτων, των συμπεριφορών και των αντιδράσεών τους.

Τα συναισθήματα, τα οποία προκαλούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ερμηνείες που δίνουν οι άνθρωποι πάνω σε διάφορα γεγονότα, κάνουν την εμφάνισή τους και στους εργασιακούς χώρους. Με αυτή τη λογική, οι εργασιακοί χώροι μπορούν να χαρακτηριστούν σε μεγάλο βαθμό ως συναισθηματικοί χώροι. Τα εργασιακά συναισθήματα είναι θετικής ή αρνητικής υφής, αποτελούν αναχαιτιστικό ή βοηθητικό παράγοντα στην επίτευξη της εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις και χαρακτηρίζονται από τη μεγάλη τους ποικιλία (άγχος, ικανοποίηση, θυμός, ενθουσιασμός φθόνος, η ζήλια, η ανακούφιση, ελπίδα, χαρά, περηφάνια, αγάπη κ.α).

Κάποια από τα στοιχεία που οδηγούν στην παραγωγή συναισθημάτων και διαθέσεων στην εργασία είναι τα ακόλουθα:

Ενδογενείς στην εργασία παράγοντες: παραδείγματα αυτών των κατηγοριών περιλαμβάνουν τα στρεσογόνα ή ευχάριστα εργασιακά γεγονότα, την ηγεσία και τους ηγέτες, τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές και τις τιμωρίες κ.α.

Εξωγενείς στην εργασία παράγοντες: πιθανά κάποια από τα συναισθήματα που οι άνθρωποι βιώνουν στην εργασία τους να παράγονται κάπου αλλού π.χ. τα οικογενειακά προβλήματα ή οι δυσκολίες επιδρούν στο πως κάποιος αισθάνεται στο εργασιακό του περιβάλλον. Αντίστροφα, η ομαλή και ευχάριστη οικογενειακή ή διαπροσωπική ζωή καθρεφτίζεται και αυτή με τη σειρά της στην εργασία.⁷³

⁷³ Το συναίσθημα στην εργασία, <http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>

2.10 Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, η αναγνώριση και η εκδήλωση συναισθημάτων ήταν σημάδια αδυναμίας, φορείς σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού με συνέπεια τη λήψη εσφαλμένων αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Αυτή η στροφή της σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα φαίνεται στο διαχωρισμό των Cooper & Sawaf⁷⁴. Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν σ' αυτή την μεταστροφή σύμφωνα με τον Goleman, ήταν η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και η παγκοσμιοποίηση.

Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σ' ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης, να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στο διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.⁷⁵

Ο ηγέτης που θέλει να δημιουργήσει μια συναισθηματικά ευφυή ομάδα μπορεί να ξεκινήσει βοηθώντας τα μέλη να αυξήσουν την συλλογική αυτεπίγνωση. Το πραγματικό έργο του ηγέτη έγκειται στο ότι πρέπει να παρακολουθεί το συναισθηματικό τόνο της ομάδας και να βοηθήσει τα μέλη της να αντιμετωπίσουν κάθε

⁷⁴ Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1996), «Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations»

« Grosset/Putnam Publishing », New York, pp.17-20

⁷⁵ Επιτροπή Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας

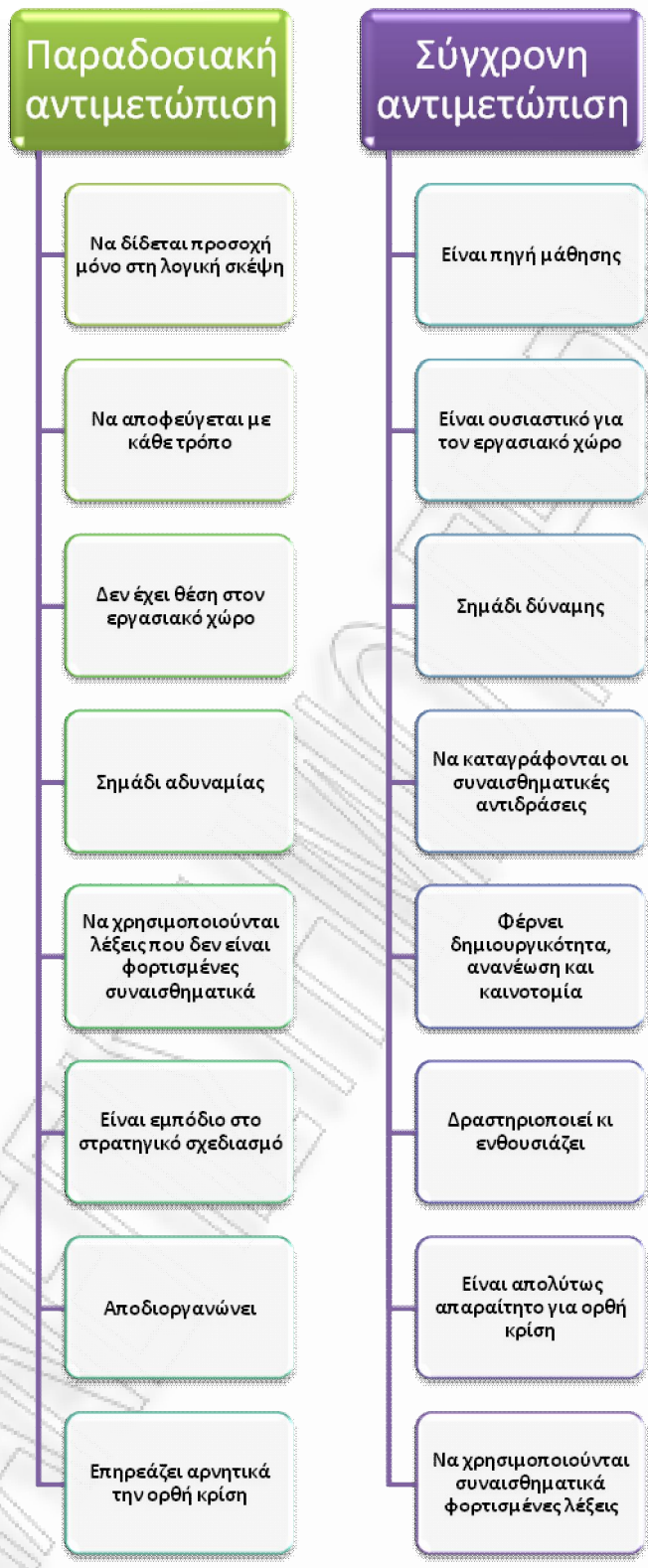
υποκειμενική δυσαρμονία. Μόνο όταν η ομάδα καταφέρει να αντιμετωπίσει την συναισθηματική της πραγματικότητα θα κινηθεί προς την αλλαγή.⁷⁶

Η συναισθηματικά ευφυής ομάδα διαθέτει **το συλλογικό ισοδύναμο της ενσυναίσθησης**, που αποτελεί τη βάση για κάθε επικοινωνιακή δεξιότητα. Αναγνωρίζει τις άλλες βασικές ομάδες, εκτός και εντός οργανισμού, που συνεισφέρουν στην δική της επιτυχία και αναλαμβάνει συνεπή δράση προκειμένου να δημιουργήσει μαζί τους καλές σχέσεις. Η ενσυναίσθηση σε επίπεδο ομάδας δεν σημαίνει απλώς ένα σύνολο καλών ανθρώπων. Σημαίνει ότι η ενσυναισθητική ομάδα καλείται να ανιχνεύσει τις πραγματικές ανάγκες του όλου συστήματος και να προσπαθήσει να τις καλύψει με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να επιτύχουν και να ικανοποιηθούν από το αποτέλεσμα.⁷⁷ Η ενσυναίσθηση κατά μήκος και πλάτος του οργανισμού αποτελεί ένα ισχυρότατο εργαλείο για την συλλογική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.⁷⁸

⁷⁶ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών». Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.204

⁷⁷ Senge, P. (1990), «The fifth discipline: The art and the practice of the learning organization», « Double day», New York, pp.250-256

⁷⁸ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.204



Διάγραμμα 6 Παραδοσιακή & Σύγχρονη αντιμετώπιση του συναισθήματος στην επιχείρηση

Πηγή: Επιτροπική Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το Alba και το ΙΜΑΑ της Ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας

2.11 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΘΕΣΗ

Η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στο εργασιακό πόστο είναι εντυπωσιακή. Όσο κινούμαστε από την βάση της ιεραρχίας προς τα πάνω, μέχρι τη μέση διοίκηση, η βαθμολογία ανεβαίνει μαζί με την θέση. Οι μάνατζερ που βρίσκονται κάπου στην μέση την ιεραρχίας ξεχωρίζουν, διαθέτοντας υψηλότερη βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης από όλο το εργατικό δυναμικό. Ανεβαίνοντας προς τα πάνω εμφανίζεται τάση απότομης πτώσης στους δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από τον τίτλο του διευθυντή και πάνω η βαθμολογία μειώνεται αισθητά. Κατά μέσο όρο, οι διευθύνοντες σύμβουλοι έχουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πολλά υψηλόβαθμα στελέχη παίρνουν προαγωγή για τις γνώσεις τους ή την πολυετή εργασία τους και όχι για τις δεξιότητές τους στην διαχείριση των σχέσεων τους με τους άλλους. Στην ουσία, μόλις φτάσουν στην κορυφή αφιερώνουν πολύ λιγότερο χρόνο στην αλληλεπίδραση με το κατώτερο προσωπικό. Ωστόσο, μεταξύ των στελεχών, εκείνοι που συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτοί που έχουν την καλύτερη επίδοση. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης παίζουν μεγαλύτερο ρόλο ως προς την εργασιακή επίδοση από οποιαδήποτε ηγετική ικανότητα. Το ίδιο ισχύει για όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας: όσοι συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης, ανεξάρτητα από την θέση τους μέσα στην εταιρεία, υπερτερούν σε επίδοση των ομολόγων τους⁷⁹.

⁷⁹ Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), Συναισθηματική νοημοσύνη, Εκδόσεις «Κριτική», σελ.67



Γράφημα 1 Συναισθηματική Νοημοσύνη & Εργασιακή θέση

Πηγή: Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική Νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική», σελ.68

2.12 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλές έρευνες κατέδειξαν την ανωτερότητα των ομαδικών αποφάσεων έναντι εκείνων που λαμβάνονται ακόμη και από το πλέον ευφυές άτομο της ομάδας.⁸⁰ Αυτός ο κανόνας έχει μια εξαίρεση: Αν η ομάδα πάσχει από δυσαρμονία ή ανικανότητα συνεργασίας, η ποιότητα όσο και η ταχύτητα της λήψης αποφάσεων είναι μειωμένες. Μια έρευνα στο πανεπιστήμιο Κέιμπριτζ διαπίστωσε ότι ακόμη ομάδες συγκροτούμενες από ευφυή μέλη μπορεί να καταλήξουν σε κάκιστες αποφάσεις όταν στο εσωτερικό τους κυριαρχούν διαπληκτισμοί, προσωπικός ανταγωνισμός και παιχνίδια εξουσίας.⁸¹

Οι ομάδες είναι πιο έξυπνες από τα άτομα μόνο όταν επιδεικνύουν τις αρετές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το κάθε μέλος συνεισφέρει στο γενικό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά ο ηγέτης εξακολουθεί να κρατά τον πρώτο ρόλο.

Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. Είναι πολύ φυσικό όλοι να παρατηρούν με περισσή προσοχή τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα του ηγέτη τους⁸². Πολύ

⁸⁰ Krueger, A. B. (2000), "Economic scene", *The New York Times*, 7 December, c2.

⁸¹ Belbin, R. M. (1996), «*Team roles at work*», «Butterworth-Heinemann», London, pp.117-118

⁸² Lewis, T. Amini, F. and Lannon, R. (2000), «*A general Theory of Love*», «Random House», New York, από Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.195

συχνά ο αρχηγός είναι αυτός που δίνει τον τόνο και δημιουργεί τη συναισθηματική πραγματικότητα της ομάδας: το πώς δηλαδή νιώθει όντας μέλος της. Ένας ηγέτης με ικανότητα στη συνεργασία μπορεί να διατηρήσει υψηλά επίπεδα αρμονίας, διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ότι οι αποφάσεις της ομάδας θα υλοποιηθούν επειδή κάτι τέτοιο αξίζει τον κόπο. Αυτοί οι ηγέτες ξέρουν πώς να εξισορροπούν την εστίαση της ομάδας στο τρέχον έργο με τις σχέσεις μεταξύ των μελών της. Δημιουργούν με φυσικό τρόπο φιλική και συνεργατική ατμόσφαιρα η οποία επιτρέπει τη θετική ενατένιση του μέλλοντος⁸³. Σε αντίθεση με τα παραπάνω ένας ηγέτης που δεν διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ πιθανό να λειτουργήσει καταστροφικά στο πλαίσιο μιας ομάδας.

Η ρίζα πολλών προβλημάτων πολλών επιχειρήσεων έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχει ένας ανίκανος ηγέτης ο οποίος δεν μπορεί να διαχειριστεί τη σιωπηλή γλώσσα τόσο των ανθρωπίνων συναισθημάτων όσο και της νόρμας της ομάδας του. Πολύ συχνά οι νόρμες παραβλέπονται αν και είναι απίστευτα ισχυρές. Αντιπροσωπεύουν την άδηλη γνώση σε επίπεδο ομάδας, τους σιωπηρούς κανόνες που μαθαίνουμε στις καθημερινές μας αλληλεπιδράσεις, τους οποίους και υιοθετούμε αυτομάτως για να ταιριάξουμε με τους άλλους. Οι νόρμες είναι εκείνες που μας βοηθούν να προσδιορίσουμε αν η συγκεκριμένη ομάδα λειτουργεί ως συμπαγές και αποδοτικό σύνολο ή είναι μια χαλαρή συνεργασία ατόμων⁸⁴.

Η συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη είναι το χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις άριστες ομάδες από τις απλώς λειτουργικές, όπως δείχνει η εργασία της Βανέσα Ντρουσκάτ και του Σκοτ Γούλφ, καθηγητών στη Σχολή Διοίκησης του Γουέδερχεντ και Μάριστ αντίστοιχα. Όπως υποστηρίζουν οι δυο συγγραφείς η συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει και την ικανότητα της ομάδας να διαχειρίζεται τα συναισθήματα της με τρόπο που να ενισχύει την εμπιστοσύνη, την ταυτότητα και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, μεγιστοποιώντας έτσι την συνεργασία και την αποδοτικότητα⁸⁵. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ως αποτέλεσμα μια θετική –και παντοδύναμη– συναισθηματική πραγματικότητα.

⁸³ Zander, R. S. and Zander, B. (2000), «The art of possibility: Transforming professional and personal life», «Harvard Business school press», p.210

⁸⁴ Katzenbach, J. R. and Smith, D. K. (1993), «The wisdom of teams», «Harvard business school press», pp.68-69

⁸⁵ Druskat, V. U. and Wolff, S. B. (2001), «Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness», in Cherniss, C., Goleman, D. (Eds), Emotional Competence in Organizations, «Jossey-Bass», San Francisco, pp.132-155.

2.13 ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Είναι ευνόητο ότι και η συναισθηματική νοημοσύνη μιας ομάδας απαιτεί τις ίδιες ικανότητες που εκδηλώνει ένα συναισθηματικά ευφυές άτομο: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων. Υπάρχει όμως μια διαφορά: οι ικανότητες αυτές σχετίζονται τόσο με τα άτομα όσο και με την ομάδα ως σύνολο⁸⁶. Οι ομάδες έχουν διαθέσεις και ανάγκες να δρουν συλλογικά. Όπως ακριβώς με τα άτομα έτσι και στις ομάδες κάθε δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης βασίζεται για την ανάπτυξη της πάνω σε μια άλλη και ενισχύεται με την εξάσκηση, σαν ένα είδος συνεχούς.

Όταν τα μέλη εξασκούνται στην αυτοεπίγνωση και παρατηρούν τις διαθέσεις και τις ανάγκες της ομάδας τους, αρχίζουν να αντιδρούν με ενσυναίσθηση ο ένας απέναντι στον άλλο. Μια ομάδα εκφράζει την αυτοεπίγνωση της όταν λαμβάνει υπόψη της τόσο την κοινή διάθεση όσο και τα συναισθήματα του κάθε μέλους ξεχωριστά. Τα μέλη μιας ομάδας η οποία διαθέτει αυτοεπίγνωση είναι συντονισμένα στα υπόγεια συναισθηματικά ρεύματα και των μεμονωμένων ατόμων και του συνόλου. Συναισθάνονται ο ένας τον άλλον και επιπλέον συντάσσουν σχετικές νόρμες, δηλαδή κανόνες για τη μεταξύ τους στήριξη και κατανόηση. Η εκδήλωση αμοιβαίας ενσυναίσθησης οδηγεί την ομάδα στη δημιουργία και τη διατήρηση θετικών κανόνων, αλλά και στη καλύτερη διαχείριση των σχέσεων της με τον έξω κόσμο. Σε ομαδικό επίπεδο, η κοινωνική επίγνωση –και ιδιαίτερα η ενσυναίσθηση– αποτελεί τη βάση πάνω στη οποία η ομάδα μπορεί να κτίσει και να διατηρήσει αποτελεσματικές σχέσεις με τον υπόλοιπο οργανισμό⁸⁷.

⁸⁶Wells, L. (1985), «The group –as- a- whole perspective and its theoretical roots», Colman and Geller, group relations reader, «Associates Printing and Publishing», San Rafael, p.109

⁸⁷Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη Διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα» σελ.199

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Ελληνική

- ❖ Επιτροπάκη Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας
- ❖ Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική»
- ❖ Goleman, D. (1999), «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα»
- ❖ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα»

Ξενόγλωσση

- ❖ Azar, B. (1997), "Defining the train that makes us human", American psychological association monitor
- ❖ Bar-on, R. (2000), «Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)». In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), Handbook of emotional intelligence, «Jossey-Bass», San Francisco
- ❖ Belbin, R. M. (1996), «Team roles at work», «Butterworth-Heinemann», London
- ❖ Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1996), «Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations», «Grosset/Putnam Publishing», New York
- ❖ Davidson, R. Jackson, D.C. and Kalin, N. H. (2000), "Emotion, plasticity, context and regulation: perspectives from affective neuroscience", Psychological bulletin, Vol.126, No 6:890-909
- ❖ Decety, J. and Meyer, M. (2008), "From emotion resonance to empathic understanding: A social developmental neuroscience account", Development and Psychopathology, Vol.20, pp.1053-1080.
- ❖ Druskat, U.V. and Wolff, S.B. (2001), «Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness», in Cherniss, C., Goleman, D. (Eds), Emotional Competence in Organizations, «Jossey-Bass», San Francisco
- ❖ Goleman, D. (1998), "What makes a leader?" Clinical Laboratory Management Review 13, pp.123-131

- ❖ Henrique, J.B. and Davidson, R.J. (1997), "Brain electrical asymmetries during cognitive task performance in depressed and nondepressed subjects", Biological psychiatry, Vol.42, pp.1039-1050
- ❖ Hoffman, M.L. (2000), "Empathy and Moral Development", Cambridge University Press.
- ❖ Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993), «The wisdom of teams», «Harvard business school press»
- ❖ Krueger, A. B. (2000), "Economic scene", The New York times, 7 December, c2.
- ❖ Lewis, T. Amini, F. and Lannon, R. (2000), «A general theory of love», «Random house», New York, από Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά Γράμματα»
- ❖ Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), "Emotional intelligence", Imagination, Cognition, and Personality, Publisher: Baywood Pub. Co, No.9, pp.185-211
- ❖ Senge, P. (1990), «The fifth discipline: The art and the practice of the learning organization», «Double day», New York
- ❖ Thorndike E. L. (1920), "Intelligence and its Uses", Harper's Magazine, Vol.140, pp. 227-223
- ❖ Wells, L. (1985), «The group –as- a- whole perspective and its theoretical roots», Colman & Geller, group relations reader 2, «Associates Printing and Publishing», San Rafael,
- ❖ Wood, J., Matthews, A. and Dalgeish, T. (2001), "Anxiety and cognitive inhibition", Emotion, No.1,2, pp.166-181
- ❖ Zander, S.R. and Zander, B. (2000), "The art of possibility: Transforming professional and personal life", Harvard business school press

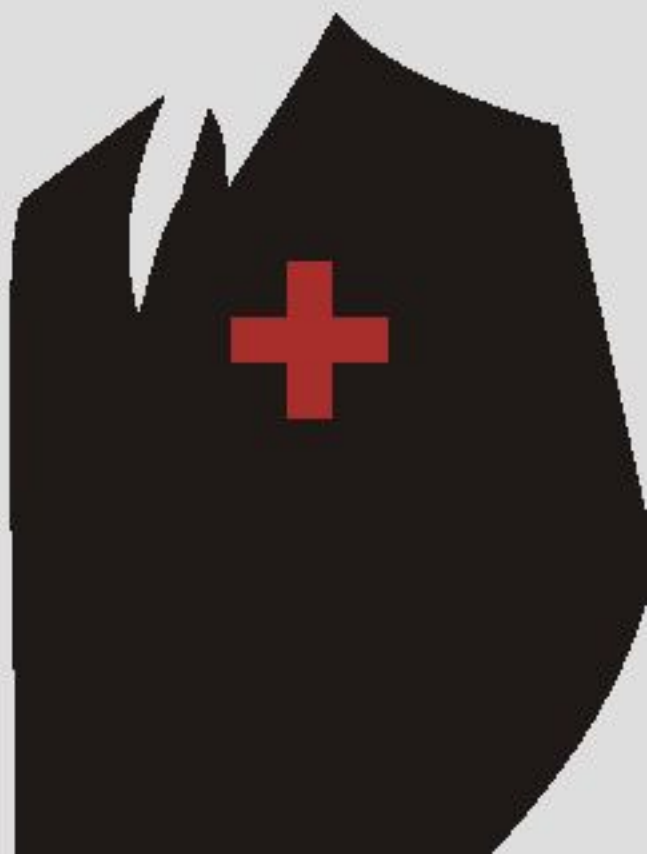
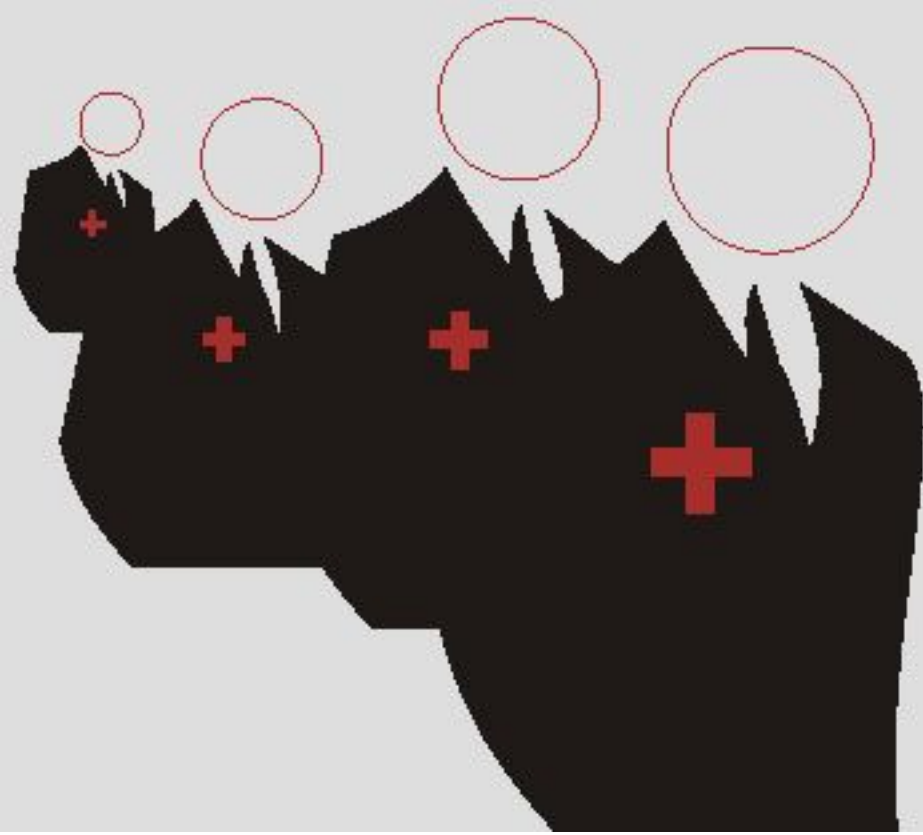
Ηλεκτρονικές πηγές

- ❖ Μπίντση, Ο. & Γλύνια, Ε. «Ο ρόλος της ενσυναίσθησης στην ποιότητα υπηρεσιών του αθλητικού τουρισμού» <http://www.traveldailynews.gr/pdf/Epth3/MpintsiOlga.pdf>
- ❖ Το συναίσθημα στην εργασία-<http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>
- ❖ Brain Scans Show Children Naturally Prone to Empathy Newswise, retrieved on July 13, 2008 - <http://newswise.com/articles/view/542456>
- ❖ Zahn-Waxler, C. and Radke-Yarrow, M. (1990), «The origins of empathic concern, Motivation and Emotion», Vol.14, pp.107-130 http://en.wikipedia.org/wiki/Empathic_concern



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ηγεσία & Συναισθηματική νοημοσύνη



«Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα να δημιουργείς θετικά αποτελέσματα τόσο στον εαυτό σου όσο και στις σχέσεις σου με τους άλλους»

- **JIM TAYLOR**

3.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ

Είμαστε όλοι «καλωδιωμένοι» ή προγραμματισμένοι να κάνουμε δύο πράγματα στη δουλειά – να ανταγωνιζόμαστε και να συνεργαζόμαστε. Μεγάλο μέρος της παραδοσιακής ηγεσίας είναι βασισμένο στο «τα πάω καλά», προκύπτοντας ότι η ατομική δύναμη συνεισφέρει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Όμως, σε ένα δικτυωμένο κόσμο πιο **επίπεδων οργανισμών-επιχειρήσεων (flatter organizations)**, λιγότερο εστιασμένο στη λήψη αποφάσεων και με λιγότερο σεβασμό σε θέσεις εξουσίας, η **ατομική δύναμη** μετατρέπεται σε όλο και λιγότερο αποτελεσματική. Η ισορροπία έχει μετακινηθεί από την ατομική δύναμη σε αυτό που αποκαλεί ο Goleman «**κοινωνικοποιημένη δύναμη**», η οποία προέρχεται από τη συνεργασία. Το «τα πάω καλά με» έγινε τώρα η διαδρομή του «τα καταφέρνω», παρά το ένα να είναι εναλλακτικό του άλλου.

Όσοι χρησιμοποιούν την κοινωνικοποιημένη δύναμη συνειδητοποιούν ότι η δύναμη βρίσκεται στο δίκτυό τους, πολύ περισσότερο τώρα, καθώς οι οριζόντιες διασυνδέσεις γίνονται όλο και πιο κριτικής σημασίας στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων. Τιθασεύεις αυτή τη δύναμη με το να καταλάβεις και να ικανοποιήσεις τις ανάγκες των ατόμων στο δίκτυο, καθώς επίσης να προάγεις τις αξίες και τις συμπεριφορές που φέρνουν κοντά αυτό το δίκτυο και πίσω από τον κοινό σκοπό του οργανισμού. Αυτό, κατά τον Goleman, απαιτεί βαθιά **Κοινωνική Νοημοσύνη**.

Τα συναισθήματα αντιμετωπίζονταν ως «θόρυβος» στους οργανισμούς και ως εμπόδια για τον κεντρικό σκοπό του. Όμως, ο Goleman βοήθησε στον επαναπροσδιορισμό του πρωταρχικού σκοπού της ηγεσίας, δηλαδή αυτός να είναι η χαλιναγωγήση τόσο των προσωπικών όσο και των άλλων θετικών μας συναισθημάτων, πράγμα που θα βοηθήσει, με τη σειρά του, στο να πάει μπροστά ο οργανισμός. Δρούμε με βάση το πώς νιώθουμε. Συνεπώς το συναισθηματικό καθήκον του ηγέτη είναι πρωταρχικό κατά δύο έννοιες, αιτιολογεί ο Goleman, ως το πρωτότυπο και το πιο σημαντικό θεμέλιο της ηγεσίας.

Η πρωταρχική ηγεσία ξεπερνάει την κατανόηση, για να εστιάσει στο αποτέλεσμα, στον απόηχο, λέει ο Goleman. Μια αποτελεσματική ηγεσία σημαίνει ότι μπορείς να εκφράσεις το μήνυμά σου με έναν τρόπο που παρακινεί τους άλλους,

τόσο με τις πράξεις σου όσο και με τον τρόπο επικοινωνίας σου. Ο σύνδεσμος ανάμεσα στην Κοινωνική Νοημοσύνη και στην απόδοση είναι κριτικής σημασίας, όχι μόνο για όσους θα παραμείνουν στον οργανισμό. Η αδιάφορη και εκτός πραγματικότητας ηγεσία είναι μία από τις κύριες αιτίες που οι άνθρωποι με ταλέντο φεύγουν.⁸⁸

3.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σε άρθρο του με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, ο Daniel Goleman έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο **καταπιεστικός (Coercive)**, ο **οραματιστικός (Visionary)**, ο **ανθρωπιστικός (Affiliative)**, ο **δημοκρατικός (Democratic)**, ο **καθοδηγητικός (Pacesetter)** και ο **συμβουλευτικός (Coaching)**. Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της HAY/MCBER σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

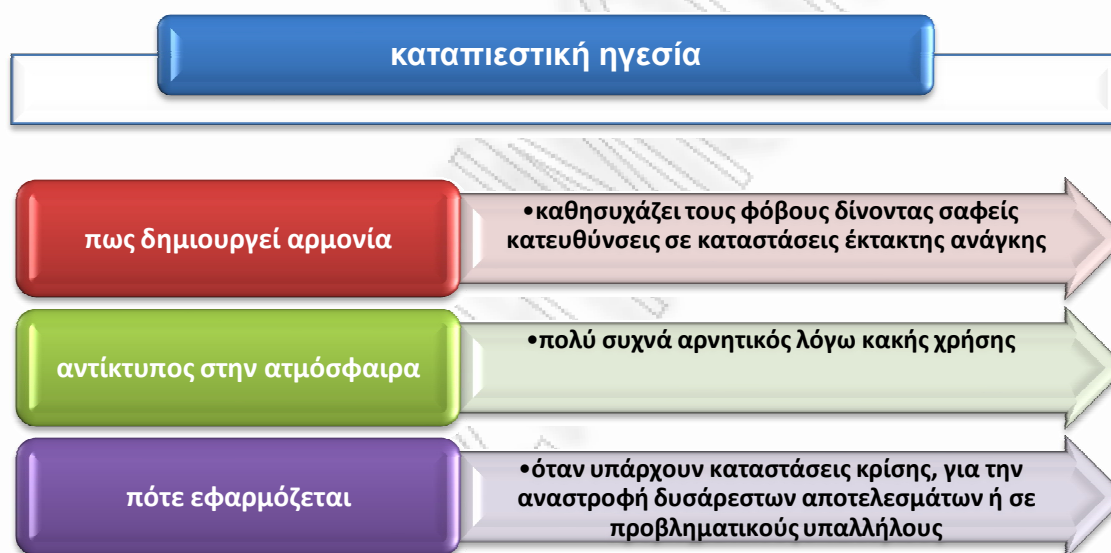
3.2.1 ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΟ ΣΤΙΛ

Οι ηγέτες με **καταπιεστικό στυλ** απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «κάντε ό, τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. Παρά τα αρνητικά του το στυλ «προστάζω και ελέγχω» μπορεί να φανεί χρήσιμο στον ηγέτη ο όποιος το εφαρμόζει δίκαια. Για παράδειγμα, σε καταστάσεις κρίσης το στυλ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό (ιδίως στην αρχή) για την κατάργηση παλιών συνθηκών και την εδραίωση νέων μεθόδων εργασίας. Αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμο σε πραγματικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπως μια πυρκαγιά, ένας τυφώνας, αλλά και μια εχθρική εξαγορά της επιχείρησης, όπου η ανάληψη του έλεγχου βοήθη τον ηγέτη να κοπάσει την αναταραχή.⁸⁹

⁸⁸ Πρωταρχική Ηγεσία, <http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=2823>

⁸⁹ Goleman, D. Boyatzis, M. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.100

Η θετική εφαρμογή του βασισμένου στις προσαγές στιλ ηγεσίας απαιτεί τρεις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: την επιρροή, την επίτευξη και τη πρωτοβουλία. Επιπρόσθετα, η αυτεπίγνωση, ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητα για να επιτύχει ο ηγέτης το θετικό αποτέλεσμα. Η επίτευξη σημαίνει ότι ο ηγέτης ασκεί δυναμική διοίκηση για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η πρωτοβουλία σε αυτό το πλαίσιο σημαίνει ότι ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται μόνο να αξιοποιήσει τις πιθανές ευκαιρίες, αλλά και ότι μπορεί να προχωρήσει δυναμικά, αντί να χρονοτριβεί και να αναμασά στη πορεία της δράσης του.⁹⁰ Το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή του στιλ είναι ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος του ηγέτη. Αυτός που του επιτρέπει να ελέγχει την οργή και την ανυπομονησία του, ή ακόμη και να ξεσπάσει το θυμό του με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίσει αμέσως την προσοχή και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.⁹¹



Διάγραμμα 7 **Καταπιεστική Ηγεσία**

3.2.2 ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΣΤΙΛ

Ο τύπος του **οραματιστή ηγέτη** κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και της διάθεσης για αλλαγή. Συνοψίζεται στη φράση «ακολουθήστε με» και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Η ικανότητα του ηγέτη να

⁹⁰ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.101

⁹¹ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.102

δισαθάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοεί την άποψη τους τον βοηθά να διατυπώσει ένα πραγματικά εμπνευσμένο όραμα. Το συγκεκριμένο στυλ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης.

Οι ηγέτες με όραμα δρέπουν ακόμη ένα καρπό: κρατούν κοντά τους τους πλέον πολύτιμους υπάλληλους. Όταν οι εργαζόμενοι εναρμονίζονται με τις αξίες, τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης, τότε αυτή η μετατρέπεται σε επιθυμητό εργοδότη. Μια έξυπνη εταιρεία γνωρίζει ότι το όραμα και η αποστολή της δίνουν στους εργαζόμενους της την αίσθηση της μοναδικότητας, έναν τρόπο να νιώθουν ότι ξεχωρίζουν από αυτούς που ασχολούνται σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα.⁹²

Από όλες τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης η ενσυναίσθηση είναι αυτή που έχει μεγαλύτερη σημασία για τον ηγέτη-οραματιστή. Η ικανότητα του να δισαθάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοεί την άποψη τους τον βοηθά να διατυπώσει ένα πραγματικά εμπνευσμένο όραμα. Αντίθετα, ο ηγέτης που δεν ξέρει να διαβάζει σωστά τους ανθρώπους δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να τους εμπνεύσει.⁹³

Στον αντίποδα, το στυλ αυτό δεν αποδίδει όταν ο ηγέτης καλείται να συνεργαστεί με μια ομάδα συναδέλφων πολύ πιο έμπειρων από αυτόν, οι οποίοι μπορεί να θεωρήσουν το όραμα του πομπώδες ή απλά αταίριαστο με τις ανάγκες της στιγμής.⁹⁴



Διάγραμμα 8 Οραματιστική Ηγεσία

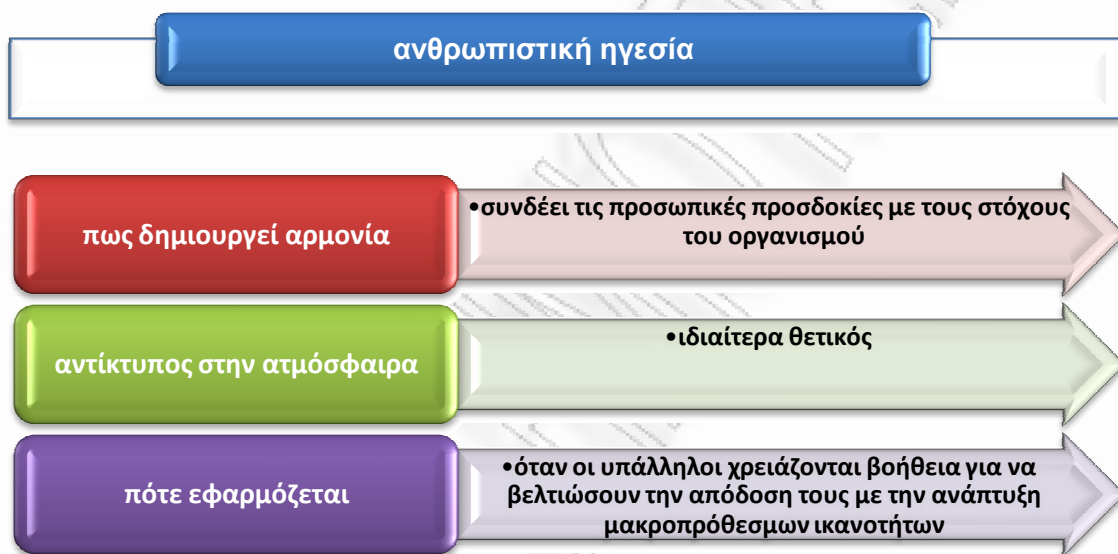
⁹² Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.80

⁹³ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.82

⁹⁴ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A ο.π. σελ.82

3.2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟ ΣΤΙΛ

Το **ανθρωπιστικό στιλ** ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, τη δημιουργία δεσμών και της επικοινωνίας ενώ το σύνθημα ενός τέτοιου ηγέτη είναι «οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Το στιλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.



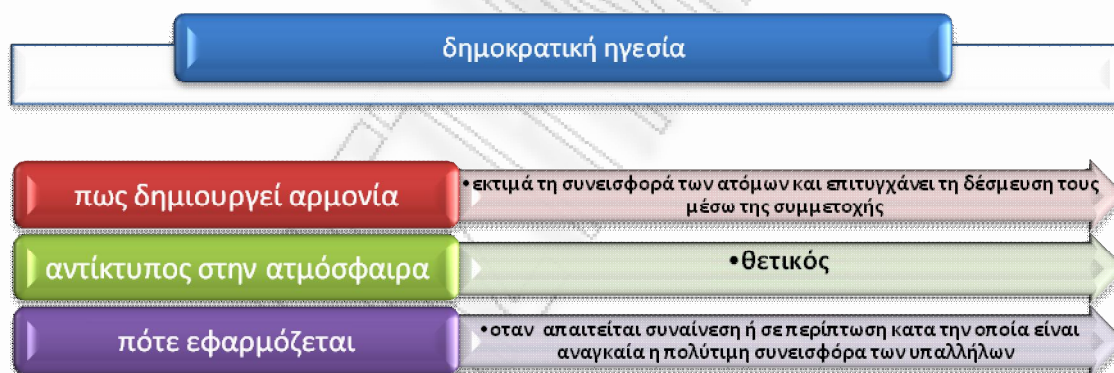
Διάγραμμα 9 **Ανθρωπιστική Ηγεσία**

3.2.4 ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΙΛ

Το **Δημοκρατικό στιλ** οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Όσοι διαπρέπουν στην επικοινωνία είναι και άριστοι ακροατές, και η δύναμη του δημοκρατικού ηγέτη είναι να ξέρει να ακούει. Τέτοιου είδους ηγέτες δημιουργούν την αίσθηση πως οφείλουν ειλικρινά να ακούσουν τις σκέψεις και τα

προβλήματα των υπάλληλων τους.⁹⁵ Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Το στίλ της δημοκρατικής προσέγγισης είναι άριστη λύση ειδικά σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει και χρειάζεται τις ιδέες των άλλων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Η ενσυναίσθηση παίζει και αυτή σημαντικό ρολό στη δημοκρατική ηγεσία, ειδικά όταν τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα είναι πολύ διαφορετικά. Αν ο ηγέτης δεν είναι ικανός να συντονίζεται με ευρύ φάσμα ανθρώπων, θα είναι πιο επιρρεπής σε παρεξηγήσεις και σε αποτυχίες.⁹⁶

Βεβαίως το δημοκρατικό στίλ έχει και τα μειονεκτήματά του. Όταν ο ηγέτης το εφαρμόζει αποκλειστικά, οι συσκέψεις μπορεί να διαρκούν για πάντα, οι ιδέες να αναμασιούνται, η συναίνεση να παραμένει ανέφικτη και το μόνο ορατό αποτέλεσμα να είναι ο προγραμματισμός περαιτέρω συναντήσεων. Το τίμημα όλων αυτών ενδέχεται να είναι ο αποπροσανατολισμός, η βραδύτητα και συχνά η κλιμάκωση των συγκρούσεων.⁹⁷



Διάγραμμα 10 Δημοκρατική Ηγεσία

⁹⁵ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.92

⁹⁶ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.93

⁹⁷ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο. π. σελ.91

3.2.5 ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟ ΣΤΙΛ

Το **καθοδηγητικό στιλ** θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στιλ συνοψίζεται στη φράση «κάντε ό, τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Μολονότι ότι επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων, όποτε εφαρμόζεται επιφέρει θετική συναισθηματική ανταπόκριση και καλύτερα αποτελέσματα.

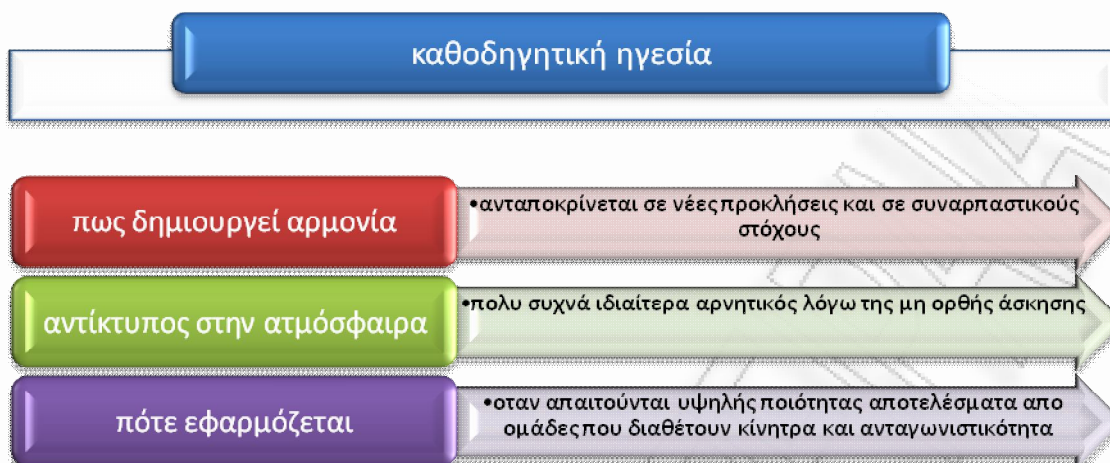
Καθιερώνει ένα διαρκή αμοιβαίο διάλογο όποιος επιτρέπει στους υπάλληλους να δέχονται πιο εύκολα την ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους και να αντιμετωπίζουν το έργο που επιτελούν σαν να ταυτίζεται με τις δικές τους προσδοκίες. Συνάμα, το συγκεκριμένο στιλ διευκολύνει τον καταμερισμό ευθυνών, δίνοντας στους υπάλληλους αποστολές που τους αφυπνίζουν αντί για ανιαρά καθήκοντα που απλώς βοηθούν να γίνει μια δουλειά. Αποδίδει άριστα με όσους υπάλληλους δείχνουν πρωτοβουλία και έχουν βλέψεις για περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξη. Οι εκ συστήματος καθοδηγητικοί ηγέτες δεν διαθέτουν συνήθως την δεξιότητα της ομαδικής συνεργασίας ή της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Το πιο εμφανές αρνητικό χαρακτηριστικό τους είναι η έλλειψη συναισθηματικής αυτοδιαχείρισης, που εκδηλώνεται είτε με την μορφή της εμμονής στον έλεγχο είτε με τη μορφή της ανυπομονησίας.⁹⁸

Μπορεί να αποτύχει όταν ο υπάλληλος δεν έχει τα απαιτούμενα κίνητρα ή χρειάζεται προσωπική καθοδήγηση. Όταν δεν εφαρμόζεται σωστά η συγκεκριμένη προσέγγιση καταλήγει να μοιάζει περισσότερο με απλή διαχείριση και ατομική επιθεώρηση. Κάτι τέτοιο μπορεί να υπονομεύσει την αυτοπεποίθηση του υπάλληλου και στην πορεία να οδηγήσει σε πτώση της απόδοσής του.⁹⁹ Ένα ακόμη μειονέκτημα είναι ότι μερικές φορές το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας. Όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν αποκλειστικά αυτό το στιλ ή το εφαρμόζουν με αναποτελεσματικό τρόπο, δεν συγκαλύπτουν μόνο το όραμα, αλλά δημιουργούν και δυσαρμονία. Πολύ συχνά το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι οι αριθμοί, οι όποιοι δεν αρκούν πάντοτε για να εμπνεύσουν ή να ενεργοποιήσουν τους υπάλληλους τους.¹⁰⁰

⁹⁸ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.96

⁹⁹ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.94

¹⁰⁰ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.97



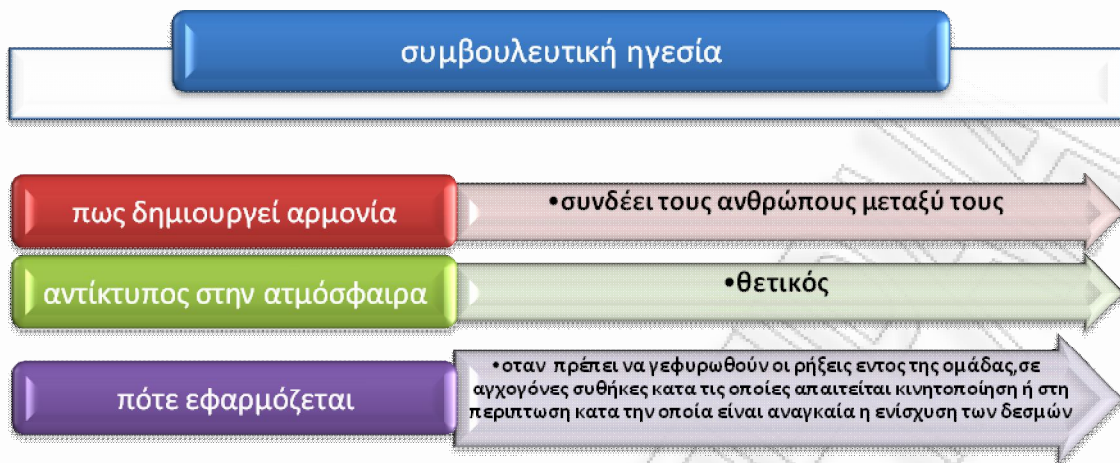
Διάγραμμα 11 Καθοδηγητική Ηγεσία

3.2.6 ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΣΤΙΛ

Το **συμβουλευτικό στιλ** δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο «δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. Μολονότι η χρησιμότητα του είναι περιορισμένη όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα, αυτό το στιλ έχει εκπληκτικά θετικό αντίτυπο στην ατμόσφαιρα της ομάδας. Το εν γένει θετικό κλίμα που δημιουργεί το κάνει κατάλληλο για κάθε περίπτωση που απαιτεί συντονισμό. Οι ηγέτες πρέπει να το εφαρμόζουν ειδικότερα όταν προσπαθούν να αυξήσουν την αρμονία μέσα στην ομάδα, να ανεβάσουν το ηθικό, να ανοίξουν διαύλους επικοινωνίας ή να επαναφέρουν την χαμένη εμπιστοσύνη.

Το μειονέκτημα στην περίπτωση που ο ηγέτης βασίζεται αποκλειστικά στη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων είναι προφανές ότι η δουλειά μπαίνει σε δεύτερη μοίρα, με πρώτα τα συναισθήματα. Οι ηγέτες νοιάζονται να είναι αρεστοί στους άλλους, συχνά εις βάρος της δουλειάς. Έτσι λοιπόν παρά τα θετικά του οφέλη δεν πρέπει να εφαρμόζεται κατά αποκλειστικότητα. Δεδομένου ότι εστιάζεται κατά κύριο λόγο στον έπαινο, είναι δυνατόν να παραβλέψει την κακή απόδοση και να κάνει τους υπάλληλους να σκεφτούν ότι η επιχείρηση ανέχεται την μετριότητα.¹⁰¹

¹⁰¹ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.89



Διάγραμμα 12 Συμβουλευτική Ηγεσία

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Τα τέσσερα στυλ ηγεσίας αποτελούν σίγουρες μεθόδους για την εδραίωση της αρμονίας. Το καθένα από αυτά έχει τον δικό του ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο συναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης.

Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις¹⁰².

Τα δύο στυλ που απομένουν -αυτού που θέτει το ρυθμό και αυτού που διατάζει- μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε κάποιο αποτέλεσμα με το να βοηθήσουν τους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν δύσκολους και συναρπαστικούς στόχους και με το να δώσουν καθαρή κατεύθυνση που αφαιρεί κάθε είδους ασάφεια. Παρ' όλα αυτά, είναι εύκολο να μπερδευτούν αυτά τα στυλ, να χρησιμοποιηθούν λάθος, και η δουλειά του Goleman εξηγεί το πώς και το πότε είναι κατάλληλη στιγμή για να χρησιμοποιήσει κανείς το καθένα από αυτά τα διαφορετικά στυλ.

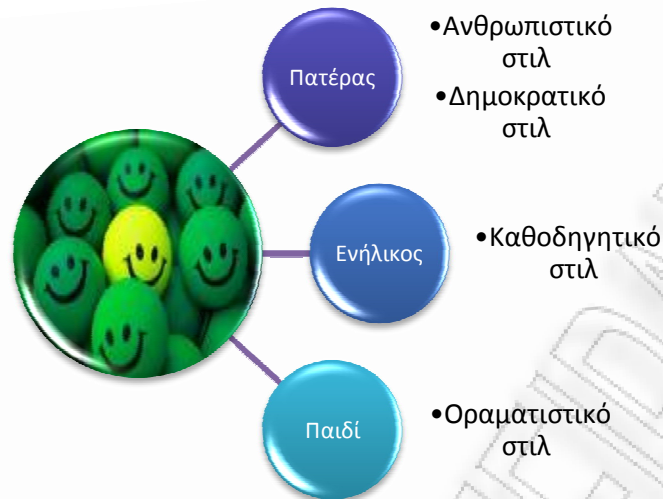
¹⁰² Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.75

Προτού προχωρήσουμε στο σημαντικό κεφάλαιο που τοποθετεί τις ηγετικές ικανότητες και την συναισθηματική νοημοσύνη σε ένα κοινό πλαίσιο θα επιδιώξουμε να προσθέσουμε την δική μας πινελιά στο θέμα **«αποτελεσματικός ηγέτης»**.

3.3 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Θα συνδυάσουμε την θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης που αναφέραμε αρχικά με τέσσερα στιλ ηγεσίας που ανέλυσε ο Goleman για να παρουσιάσουμε από διαφορετικό μονοπάτι το προφίλ του ικανού ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, ο ικανός ηγέτης πρέπει να έχει ανεπτυγμένα **τα τρία Εγώ του** στον σωστό βαθμό, χωρίς το ένα να υπερσκελίζει το άλλο. Εν ολίγοις να λειτουργούν αρμονικά μεταξύ τους.

Το **«Εγώ» του πατέρα** είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει το **ανθρωπιστικό στιλ ηγεσίας** αλλά και το **δημοκρατικό στιλ**, δημιουργώντας συναισθηματικούς δεσμούς, δυνατή συνοχή και άμεση επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης. Στο **«Εγώ» του Πατέρα** υφίσταται η ενσυναίσθηση και κατ' επέκταση η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εν συνεχεία **η σοφία του Ενήλικου** προσδίδει στον ηγέτη την ικανότητα να χρησιμοποιήσει το **καθοδηγητικό στιλ ηγεσίας** χάρη στο οποίο μπορεί να μεταλαμπαδεύσει την ευσυνειδησία του στους συνεργάτες του και συνάμα να τους προσφέρει κίνητρα επιτυχίας και πρωτοβουλίας. Τέλος, **το Παιδί** που κρύβει μέσα του ένας ηγέτης είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον ενθουσιασμό και την μετάδοση του οράματος. Αντιλαμβανόμαστε άμεσα ότι το **«Εγώ» του Παιδιού** επιτρέπει στον ηγέτη να χρησιμοποιήσει ικανοποιητικά το **οραματιστικό στιλ** με το οποίο θα ενδυναμώσει το εργασιακό κλίμα, θα μεταδώσει ενθουσιασμό και θα οδηγήσει τα στελέχη προς ένα κοινό όραμα.



Σχήμα 16 Συναλλακτική Ανάλυση & Στυλ Ηγεσίας

3.4 ΟΙ ΕΝΤΕΚΑ ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΕΝΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΟΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Σύμφωνα με τον Ryback ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, συγκεκριμένα, εκδηλώνει έντεκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό...». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη

ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει.
7. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
8. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
9. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
10. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.
11. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.¹⁰³

Οι απόψεις του Ryback είναι εξαιρετικές και παρουσιάζουν τεράστιο ενδιαφέρον. Αποτελούν μια χρήσιμη συνεισφορά στο θέμα της συναισθηματικά νοήμονος ηγεσίας. Οι έντεκα βασικές συμπεριφορές που μας παρουσιάζει ο Ryback εμφανίζουν ένα κοινό σημείο: Ο ηγέτης πρέπει να δίνει έμφαση στην άμεση επικοινωνία και τους συναισθηματικούς δεσμούς των στελεχών, να δείχνει κατανόηση και να δημιουργεί κλίμα ενθουσιασμού, θετικής ενέργειας και κατ' επέκταση να παρέχει την δυνατότητα στους υφιστάμενους να μπορέσουν μέσα από την ομαδική εργασία να αναβαθμίσουν την προσωπικότητα τους διευρύνοντας τους

¹⁰³ Ryback, D. (1998), «Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ», «Butterworth-Heinemann», Boston, pp.108-110

πνευματικούς ορίζοντες τους. Όλα αυτά είναι το απόσταγμα της θεωρίας του Ryback και είναι ιδιαίτερα εμφανή στις συμπεριφορές 1,2,5,6,7 και 11. Επιπρόσθετα η θεωρία του Ryback έχει αρκετά κοινά σημεία τόσο με τα ηγετικά στυλ του Goleman όσο και με την θεωρία της συναλλακτικής ανάλυσης.

Στην συμπεριφορά 1 ο Ryback κάνει λόγο για κριτική με εποικοδομητικά σχόλια. Αυτό μας φέρνει στο μυαλό το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης δίνει κίνητρα πρωτοβουλίας και συνάμα αναδεικνύει το Εγώ του Ενήλικου. Στην συμπεριφορά 2 γίνεται αναφορά στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων. Στο σημείο αυτό υπάρχει ταύτιση με το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας χάρη στο οποίο ενδυναμώνονται οι συναισθηματικοί δεσμοί και η επικοινωνία.

Το Εγώ του Πατέρα αναδεικνύεται άμεσα. Επιπρόσθετα τόσο η συμπεριφορά 6 όσο και η συμπεριφορά 7 εμπεριέχουν στοιχεία σχετικά με το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας και το Εγώ του ενήλικου.

Μέσα από την περιδιάβαση μας στον χώρο της ηγεσίας και την αναζήτηση του αποτελεσματικού ηγετικού στυλ καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όλες οι θεωρίες που πραγματεύονται το αντικείμενο του αποτελεσματικού ηγέτη (από τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας μέχρι τις συμπεριφορές του Ryback) συγκλίνουν στο εξής:

Ο επιτυχημένος ηγέτης αναδύεται μέσα σε ένα δημοκρατικό περιβάλλον όπου όλοι συμμετέχουν και προσφέρουν. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης αποτελεί πρότυπο και καθοδηγεί. Αποτελεί το όχημα της αλλαγής και της ανακάλυψης παρακολουθώντας στενά την πορεία και εμμένοντας μέχρι τον τελικό στόχο. Διευθύνει με διαλλακτικότητα και σεβασμό προς τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν. Γνωρίζει να χαλιναγωγεί τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και των ανθρώπων που τον απαρτίζουν. Η αποδοχή του είναι αδιαμφισβήτητη καθώς έχει κερδίσει τις καρδιές και τον σεβασμό των συνεργατών του. Η επικοινωνία και οι δεσμοί των μελών της ομάδας και του ηγέτη είναι ισχυροί. Η κατανόηση της συναισθηματικής πραγματικότητας, της νόρμας της ομάδας και της κουλτούρας του οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την ανάπτυξη του ιδανικού οράματος του συνόλου. Ενός οράματος το οποίο, για να είναι αληθινά ελκυστικό, θα πρέπει επίσης να εναρμονίζεται με το όραμα του κάθε ξεχωριστού ατόμου.

Όσο περισσότερο ευθυγραμμίζεται η πραγματικότητα με το όραμα, τόσο πιο σίγουρο είναι ότι οι επιδιωκόμενες αλλαγές θα επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Αυτός ο συντονισμός είναι που παρέχει το πλαίσιο για την

απομάκρυνση από τη δυσαρμονία και για τη δημιουργία συναισθηματικά ευφυών, αρμονικών και πιο αποτελεσματικών ομάδων. ¹⁰⁴

Ως συνέπεια όλων αυτών που ήδη έχουμε αναφέρει είναι **η δημιουργία ενός οργανισμού με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Οι ηγέτες που διαμορφώνουν αυτό το ανώτερο εργασιακό περιβάλλον λαμβάνουν υπόψη τους τις ακόλουθες παραμέτρους:**

- ♦ Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι στο επίκεντρο κάθε διαδικασίας για αλλαγή
- ♦ Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τόσο τα μυαλά όσο και τις καρδιές των ανθρώπων
- ♦ Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται να απειλούνται αντιδρούν στις αλλαγές
- ♦ Όλοι θέλουν να προσελκύουν και να κρατήσουν τους ανθρώπους που μπορούν να συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησης
- ♦ Δεν μπορούν να έχουν αφοσιωμένους πελάτες, εάν δεν έχουν αφοσιωμένους εργαζόμενους
- ♦ Αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση των εργαζόμενων ως επένδυση στο μέλλον κι όχι ως κόστος.



Πηγή: mypmo.wordpress.com

¹⁰⁴ Goleman, D. (2000), "Leadership that get results", Harvard Business review, pp.78-90.

3.5 ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (GOLEMAN – BOYATZIS)

Όπως έχουμε αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, οι άνθρωποι που επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη, είναι ικανοί στο να διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των άλλων με αποτέλεσμα να μπορούν να επηρεάσουν καταστάσεις και να παίρνουν από τον καθένα το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Αυτές οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν χαρακτηρίζονται ως έμφυτα ταλέντα αλλά είναι ικανότητες που αποκτούνται μέσω της μάθησης. Χάρη σε αυτές οι ηγέτες εξασκούν τα καθήκοντά τους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Το 1998, ο D. Goleman σε συνεργασία με τον ελληνικής καταγωγής διακεκριμένο επιστήμονα R. Boyatzis, διεξήγαγαν έρευνα σε ένα δείγμα από 3000 ηγέτες από όλο τον κόσμο. Διέκριναν τις ικανότητες που επιδεικνύουν τα «αστέρια» και τους διαχώρισαν από εκείνους των οποίων η απόδοση κυμαίνονταν σε μεσαία επίπεδα. Στις πιο πολλές περιπτώσεις, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες – αστέρια παρουσιάζουν δυνάμεις στους 18 περιοχές – κλειδιά ικανοτήτων που παρουσιάζονται.¹⁰⁵

προσωπικές ικανότητες

ΤΙ ΚΑΝΟΥΝ ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΑΥΤΟΝ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ

Αυτεπίγνωση

1. Συναισθηματική αυτεπίγνωση

- Αφουγκράζεται τα εσωτερικά κύματα
- Αναγνωρίζει πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας
- Είναι ειλικρινής και αυθεντικός

¹⁰⁵ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.57

2. Ακριβής αυτοαξιολόγηση

- Είναι γνώστης των δυνάμεων και των ορίων του
- Γνωρίζει πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια
- Είναι προσηλωμένος στην εσωτερική ανάπτυξή του

3. Αυτοπεποίθηση

- Έχει δυνατή αίσθηση της αξίας του
- Διαχειρίζεται τις δυνάμεις του
- Καλωσορίζει κάθε δύσκολη αποστολή
- Γνωρίζει τον σεβασμό που αποπνέει στην ομάδα που τον απαρτίζει



Αυτοδιαχείριση

1. Αυτοέλεγχος

- Θέτει υπό έλεγχο τα αποδιοργανωτικά συναισθήματα
- Παραμένει ψύχραιμος σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης ή σε περιόδους κρίσεων
- Ηρεμεί τους άλλους

2. Διαφάνεια

- Είναι ειλικρινής σχετικά με τα συναισθήματά του, τα πιστεύω του και τις πράξεις του
- Παραδέχεται ανοιχτά τα σφάλματά του
- Ενεργεί με ακεραιότητα
- Είναι αξιόπιστος

3. Προσαρμοστικότητα

- Είναι ευέλικτος στο να προσαρμόζεται σε εναλλασσόμενες καταστάσεις
- Προσαρμόζει στρατηγικές για να αντιμετωπίσει τα εμπόδια
- Ανέχεται την ασάφεια

4. Επίτευγμα

- Έχει υψηλά προσωπικά στερεότυπα
- Είναι ικανός στο να υπολογίζει το κάθε ρίσκο
- Συνεχώς μαθαίνει νέους τρόπους για την άσκηση των καθηκόντων του
- Θέτει εφικτούς αλλά και συνάμα απαιτητικούς στόχους

5. Πρωτοβουλία

- Δημιουργεί ευκαιρίες για το μέλλον
- Βρίσκεται διαρκώς σε εγρήγορση για δράση
- Κάνει όλα τα απαραίτητα βήματα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι
- Αρπάζει τις ευκαιρίες

6. Αισιοδοξία

- Βλέπει την ευκαιρία παρά την απειλή σε μια αδυναμία
- Αντιμετωπίζει τους άλλους θετικά
- Αναμένει ότι οι μελλοντικές αλλαγές είναι για καλό σκοπό

κοινωνικές ικανότητες

ΤΙ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ

Κοινωνική επίγνωση

1. Ενσυναίσθηση

- Ακούει
- Καταλαβαίνει τους άλλους
- Είναι ανοικτός στην ποικιλομορφία
- Αναγνωρίζει τα μη λεκτικά μηνύματα
- Βλέπει τι προοπτικές διαθέτει το κάθε άτομο στην ομάδα

2. Οργανωσιακή επίγνωση

- Εντοπίζει σημαντικά κοινωνικά δίκτυα
- Αντιλαμβάνεται τις πολιτικές δυνάμεις στην εργασία σε έναν οργανισμό
- Αντιλαμβάνεται τις αξίες και τους άγραφους κανόνες που διέπουν τους υπαλλήλους στο χώρο εργασίας

3. Οριοθέτηση υπηρεσιών

- Διατηρεί καθαρή επικοινωνία
- Αναλαμβάνει προσωπικές ευθύνες
- Λειτουργεί ως αξιόπιστος σύμβουλος
- Διευθετεί τις προτεραιότητες των αναγκών

Διαχείριση σχέσεων

1. Έμπνευση

- Ενσωματώνει τις ικανότητες των ατόμων
- Διαμορφώνει μια κοινή αποστολή η οποία εμπνέει
- Δημιουργεί αίσθηση κοινού σκοπού

2. Επιρροή

- Χρησιμοποιεί ευρεία γκάμα τακτικών για να πείσει
- Πείθει βασιζόμενος σε γεγονότα και καταστάσεις
- Αναμένει αντίκτυπο των λόγων και των πράξεων του

- Παρακινεί τα άτομα για την επίτευξη αποτελεσμάτων

3. Αναπτύσσοντας τους άλλους

- Συμβουλεύει και κατευθύνει τους άλλους
- Δείχνει αυθεντικό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους του
- Ενημερώνει συνεχώς και αναλυτικά για τις πράξεις του

4. Αλλαγή

- Αντιλαμβάνεται την ανάγκη για αλλαγή
- Προκαλεί το τρέχον Status Quo
- Ανακαλύπτει πρακτικούς τρόπους για την υπερκέραση των εμποδίων

5. Διαχείριση συγκρούσεων

- Είναι αμερόληπτος
- Επιλύει τις διαφωνίες αποτελεσματικά
- Προλαμβάνει τις συγκρούσεις

6. Ομαδική δουλειά και συνεργασία

- Συνεργάζεται
- Εκφράζει θετικές προσδοκίες
- Ενθαρρύνει τους άλλους
- Χτίζει ομαδικό πνεύμα

Οι δυναμικές σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων βασικών τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν τα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η αυτεπίγνωση αν και συχνά παραβλέπεται στον επιχειρηματικό κόσμο αποτελεί την βάση των υπολοίπων: αν δεν αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα, δεν είμαστε ικανοί να τα χειριστούμε, πόσο μάλλον να κατανοήσουμε τα συναισθήματα των άλλων. Οι ηγέτες με αυτεπίγνωση είναι συντονισμένοι με τα δικά τους εσωτερικά σήματα. Αναγνωρίζουν ως ποιο βαθμό τα συναισθήματα τους

επηρεάζουν την αποδοτικότητα τους. Η αυτεπίγνωση παίζει σημαντικό ρόλο στην ενσυναίσθηση, βοηθώντας τον ηγέτη να δει πραγματικά την διαφορετική οπτική των άλλων. Η κοινωνική επίγνωση - ειδικά η ενσυναίσθηση - αποτελεί το επόμενο βήμα για την δημιουργία του γνήσιου ηγέτη, που συνδέεται με την επίτευξη της σύμπνοιας και της αρμονίας. Όταν συντονίζεται με τον τρόπο που νιώθουν οι άνθρωποι εκείνη την στιγμή, λέει και πράττει αυτό που είναι κατάλληλο, ό, τι και αν σημαίνει αυτό. Ο συντονισμός τον βοηθά να αντιληφθεί τις κοινές αρχές και προτεραιότητες που έχουν σημασία για την ομάδα του.¹⁰⁶

Όλες αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική λάμψη, την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη. Σημαντικό ρόλο στη μετάδοση των συναισθημάτων στη διαπροσωπική επαφή, παίζει **η επιδεξιότητα στην ενορχήστρωση των κινήσεων του σώματος όταν κάποιος μιλά**. Ο συγχρονισμός δε των κινήσεων σε μία αλληλεπίδραση, σημαίνει ότι τα άτομα αυτά συμπαθούν το ένα το άλλο. Η επιβολή του συναισθηματικού τόνου σε μία αλληλεπίδραση, είναι ένα σημάδι κυριαρχίας σε βαθύ και προσωπικό επίπεδο. Σημαίνει ότι ο ένας καθοδηγεί τη συναισθηματική κατάσταση του ή των άλλων. **Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται για την συναισθηματική έλξη προς τους άλλους, έχουν το χαρακτηριστικό ενός ισχυρού ηγέτη.**

Οι διευθυντές λοιπόν, είναι σημαντικό να επιβάλλονται στα συναισθήματά τους, να χαρακτηρίζονται δηλαδή από αυτοκυριαρχία., ενώ ταυτόχρονα μπορούν να αντιλαμβάνονται και να χειρίζονται τις διαθέσεις των εργαζομένων. Να σημειωθεί ότι κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, δεδομένου ότι τα συναισθήματα μπορούν να έχουν ιδιαίτερα λεπτές και πολύπλοκες αποχρώσεις, διότι **ο άνθρωπος νοιώθει αισθήματα για τα αισθήματά του.**¹⁰⁷



Πηγή: www.deadlinedames.com

¹⁰⁶ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.70

¹⁰⁷ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. ο.π. σελ.67

3.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΧΙΟΥΜΟΡ

Οι καλές διαθέσεις, όσο διαρκούν, βελτιώνουν τη δυνατότητα της ευέλικτης και σύνθετης σκέψης, κάνοντας κατά συνέπεια ευκολότερη την εξεύρεση λύσεων στα διαπροσωπικά ή επαγγελματικά προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι για να βοηθήσεις έναν άνθρωπο να σκεφθεί σωστά ένα πρόβλημα, είναι καλό να βελτιώσεις τη διάθεσή του. Το γέλιο όπως και η αγαλλίαση, μοιάζει να βοηθά τους ανθρώπους να σκέπτονται περισσότερο ανοικτά και να συναναστρέφονται πιο ελεύθερα, προσέχοντας σχέσεις που διαφορετικά μπορεί να τους είχαν διαφύγει.

Το γέλιο καταδεικνύει τη δύναμη της λειτουργίας του **ανοιχτού κρίκου** - κατά συνέπεια, και τη μεταδοτική φύση κάθε συναισθήματος. Όταν ακούμε γέλια, αυτομάτως χαμογελούμε ή γελοούμε, δημιουργώντας έτσι μια αυθόρμητη αλυσιδωτή αντίδραση που συμπαρασύρει όλη την ομάδα. Το γέλιο μεταδίδεται ταχύτητα επειδή ο εγκέφαλος μας περιλαμβάνει κυκλώματα ανοιχτών κρίκων σχεδιασμένων ειδικά να ανιχνεύουν τα χαμογέλα και τα γέλια στα οποία ανταποκρινόμαστε με τη σειρά μας. **Το αποτέλεσμα είναι μια συναισθηματική θετική πειρατεία.**

Όπως όλα τα συναισθηματικά σήματα, έτσι και το χαμόγελο είναι ιδιαίτερα μεταδοτικό. Έχει σχεδόν ακαταμάχητη δύναμη να κάνει τους άλλους να ανταποκρίνονται με τον ίδιο τρόπο. Το χαμόγελο ενδέχεται να είναι τόσο ισχυρό επειδή έπαιξε επωφελή ρόλο στη διαδικασία της εξέλιξης: οι επιστήμονες υποθέτουν ότι τα χαμογέλα και τα γέλια εξελίχθηκαν ως ένας μη λεκτικός τρόπος για την εδραίωση συμμαχιών, αφού έδειχναν ότι το άτομο είναι χαλαρό και φιλικό και όχι επιφυλακτικό ή εχθρικό.¹⁰⁸

Σύμφωνα με τον Goleman η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά, κάτι που αναφέρεται σαν **«γνωσιακή αναπαλαίωση»**, αποτελεί ένα ισχυρό αντίδοτο στην κατάθλιψη. Και το χιούμορ είναι αυτό ακριβώς, η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά. Το χιούμορ αποτελεί ένα ιδιάζον μήνυμα. Η χιουμοριστική επέμβαση επιδιώκει την έκπληξη μέσα από κάποια υπερβολή. Ο πομπός επικοινωνεί πολύπλοκα με τους δέκτες, χρησιμοποιώντας σαν μέσα την ομιλία, τις χειρονομίες, τις εκφράσεις, την ενδυμασία και άλλα σύμβολα.¹⁰⁹

Ο χιουμορίστας πρέπει να γνωρίζει ποια στοιχεία της επικοινωνίας αρκούν για να μεταδώσει την ένταση που απαιτείται στο μήνυμα, δηλαδή στη χιουμοριστική

¹⁰⁸ Goleman, D. (1999), «Η Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.250

¹⁰⁹ Λαλούμης, Δ. «Η σημασία της κουλτούρας των εργαζομένων στο Ξενοδοχείο», <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006culture.htm>

παρατήρηση. Ο Ουμπέρτο Έκο αναφέρει ότι γελάμε, επειδή παρ' όλο που κατανοούμε ότι μία κατάσταση, είναι αδιανόητη, καταλαβαίνουμε το νόημα της φράσης που μας την περιγράφει.

Χιούμορ είναι η προσεκτικά αιτιολογημένη οριοθέτηση της υπερβολής. Το χιούμορ είναι μια τέχνη και μπορεί να διδαχθεί. Το έμφυτο όμως χιούμορ, διακρίνει μόνο τα ευφυή άτομα και αποτελεί μια άρνηση παραδοχής του κατεστημένου. Την έκπληξη αποτελούν οι συνεχείς απίθανες αντιρρήσεις του πηγαίου χιουμορίστα, στο να δεχθεί τον κόσμο, όπως αυτός παρουσιάζεται. Ο χιουμορίστας δεν είναι ανάγκη να είναι αισιόδοξο άτομο. Μπορεί να είναι απαισιόδοξος, αλλά πάντα αντιρρησίας του κατεστημένου. Συχνά το φραστικό χιουμοριστικό μήνυμα που συνοδεύεται από χιουμοριστικές εκφράσεις και κινήσεις γίνεται υπερβολικό και γι' αυτό ενοχλητικό. Επίσης ο χιουμορίστας που γελά για να παρακινήσει τους δέκτες, συνήθως γίνεται ενοχλητικός. Το γέλιο του χιουμορίστα είναι αποδεκτό μόνο όταν το χιουμοριστικό μήνυμα προηγούμενα έχει γίνει αποδεκτό από τους δέκτες, ή στην περίπτωση που το γέλιο αποτελεί τμήμα του μηνύματος.

Μια ελληνική παροιμία υποστηρίζει ότι το γέλιο δίνει ζωή. Ο κλάδος της ψυχολογίας υποστηρίζει ότι το χιούμορ απελευθερώνει τον άνθρωπο. Το σίγουρο όμως είναι ότι το χιούμορ είναι ένας τρόπος για την προσέγγιση του ψυχικά αλλά και οργανικά καλύτερου. Κατά συνέπεια το χιούμορ δίνει ποιότητα στην ανθρώπινη ζωή. Το χιούμορ μπορεί να βοηθήσει τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά συνέπεια τις εργασιακές. Ειδικά σε στιγμές κρίσης, μια χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να τροποποιήσει την αρνητική ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί. Όταν για παράδειγμα δύο υπάλληλοι συγκρούονται μπροστά στον προϊστάμενό τους, μια χιουμοριστική παρατήρηση του τελευταίου, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή του κλίματος και την συμφιλίωσή τους. Όταν επίσης ο διευθυντής παρουσιάζει ένα νέο υπάλληλο στους συνεργάτες του, μια χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να σπάσει τον πάγο και τα συναισθήματα αμηχανίας και επιφυλακτικότητας να περιορισθούν, ανοίγοντας χώρο για καλοπροαίρετη επικοινωνία.

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων αλλά και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρωπίνων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί ασκούν το λεγόμενο **«περιπατητικό μάντζιμεντ»**, επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Στη βόλτα τους αυτή, οπωσδήποτε επιθεωρούν τα τμήματα αυτά, αλλά η επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους δεν έχει διοικητικό χαρακτήρα. Έτσι αποφεύγουν επιμελώς να

συζητήσουν θέματα της επιχείρησης και συζητούν γενικότερα θέματα. Το χιούμορ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στις βόλτες αυτές, διότι δίνει οδούς διαφυγής από κρίσιμες ερωτήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση των μισθών, την αύξηση προσωπικού κλπ.¹¹⁰

Το χιούμορ στηρίζεται στη λογική της υπερβολής, αλλά η χρήση του πρέπει να γίνεται με μέτρο και πάντα καλοπροαίρετα, διότι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, υπάρχει κίνδυνος να μεταβληθούν σε μειονεκτήματα.¹¹¹



Η χρήση του χιούμορ μπορεί να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις και να διαμορφώσει θετικές ανθρώπινες σχέσεις και για το λόγο αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στο έργο του διευθυντή.

Πηγή: www.ezbiodiesel.com

Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται κατάχρηση με κίνδυνο να μειωθεί η σοβαρότητα της διευθυντικής θέσης. Γενικότερα το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της οργανωσιακής κουλτούρας και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ηγεσίας.

Η ποιότητα πολλών τουριστικών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται. Στις περιπτώσεις αυτές η ηγεσία με χιούμορ μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα εξασφάλισης καλού κλίματος εργασίας, θετικής ψυχολογίας των εργαζομένων και κατά συνέπεια μηχανισμού που μπορεί να εξασφαλίσει παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Όσο πιο ικανός είναι ο ηγέτης στη μετάδοση των συναισθημάτων, τόσο πιο έντονα αυτά θα εξαπλωθούν στους άλλους. Όσο πιο ανοιχτοί είναι οι ηγέτες, τόσο πιο εύκολα θα αισθανθούν οι άλλοι το ίδιο μεταδοτικό πάθος. Οι ηγέτες με αυτό το ταλέντο αποτελούν συναισθηματικούς μαγνήτες, καθώς έχουν εκ φύσεως την δύναμη να έλκουν τους άλλους. Σκεφτείτε τους ηγέτες με τους οποίους οι εργαζόμενοι επιθυμούν να δουλέουν, θα διαπιστώσετε ότι πιθανώς έχουν την ικανότητα να προκαλούν θετικά συναισθήματα, κέφι και καλή διάθεση. Αυτός είναι ένας από τους

¹¹⁰ Λαλούμης, Δ. ο.π.

¹¹¹ Λαλούμης, Δ. ο.π.

λόγους που οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες προσελκύουν ταλαντούχους συνεργάτες.¹¹²

3.7 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στη συναναστροφή μας με τους άλλους ανθρώπους συνήθως χρησιμοποιούμε τέσσερα στιλ συμπεριφοράς που βασίζονται στο σύνδρομο «μάχης ή φυγής» που χρησιμοποιεί συνήθως ο ανθρώπινος εγκέφαλος για να επιβιώσει.

Στο ένα άκρο είναι η επιθετική συμπεριφορά, η μάχη με έναν πραγματικό ή φανταστικό αντίπαλο και στο άλλο άκρο ή παθητική συμπεριφορά, η φυγή από μία πραγματική ή φανταστική απειλή. Στο ενδιάμεσο αυτών των δύο μπορεί να υπάρξει η διαφοροποίηση σε χειριστική συμπεριφορά, ένας πιο «πολιτισμένος» τρόπος επιθετικής συμπεριφοράς.

Παρόλο που αυτές οι μορφές συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται συχνά στις καθημερινές σχέσεις, φαίνεται ότι δεν προάγουν φιλικές και ανοιχτές διαπροσωπικές σχέσεις καθώς δημιουργούν αίσθημα απειλής, φόβο και τελικά απομάκρυνση από τους άλλους ανθρώπους. Η συμπεριφορά που φαίνεται ότι βοηθάει τους ανθρώπους να επικοινωνήσουν ανοιχτά και αποτελεσματικά είναι η διεκδικητική ή θετική συμπεριφορά. Ακολουθεί η περιγραφή των χαρακτηριστικών κάθε μίας από τις τέσσερις συμπεριφορές.

Η Επιθετική Συμπεριφορά: Αυτό το στιλ συμπεριφοράς στέλνει το μήνυμα ότι τα δικαιώματά σου είναι πιο σημαντικά από των υπολοίπων ανθρώπων. Είναι ένα επιθετικό στιλ που στοχεύει να υποβαθμίσει του υπόλοιπους ανθρώπους μέσω εχθρότητας, καταπίεσης, απειλών και επιθέσεων. Ο σκοπός αυτής της συμπεριφοράς είναι να κερδίσεις και να κυριαρχήσεις και θέλει να δείξει ότι εσύ είσαι με κάποιον τρόπο ανώτερος από τους άλλους.¹¹³

Το ρητό του επιθετικού είναι «κερδίζω –χάνεις»

¹¹² Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.35

¹¹³ Καλπάκογλου, Θ. (1996), «Εκπαίδευση στη διεκδικητική συμπεριφορά, Θέματα γνωσιακής και συμπεριφοριστικής θεραπείας», http://www.euroipn.org/cerepri/static_pages/fastseminar_files/Kalpakoglou%20-%20assertiveness.pdf

Η Χειριστική Συμπεριφορά: Αυτό το στιλ συμπεριφοράς εκφράζει μια μορφή κρυφής επιθετικότητας. Είναι το στιλ που εμφανίζεται σαν να σέβεται τους άλλους αλλά στην πραγματικότητα τους μειώνει. Ο στόχος της συμπεριφοράς αυτής είναι η νίκη χρησιμοποιώντας στρατηγικές όπως κολακεία, υπαινιγμούς, καρφιά, "άλλα λέω άλλα κι άλλα εννοώ". Βασίζεται στην ανεντιμότητα και θέλει να δείξει ότι εσύ είσαι ανώτερος από τους άλλους παρόλο που το συγκαλύπτεις.

Το ρητό του χειριστικού είναι «κερδίζω –χάνεις αλλά δεν το ξέρεις»

Η Παθητική συμπεριφορά: Αυτό το στιλ συμπεριφοράς στέλνει το μήνυμα ότι εσύ δεν έχεις δικαιώματα και τα συναισθήματα σου είναι λιγότερο σημαντικά από τον υπόλοιπων ανθρώπων. Είναι μια συμπεριφορά υποχωρητική και συμβιβαστική που έχει σαν στόχο να ευχαριστεί τους άλλους και να αποφύγει τη δυσαρέσκεια με κάθε κόστος. Θέλει να δείξει ότι εσύ είσαι κατώτερος από τα άλλα άτομα και οι ανάγκες σου δεν έχουν τόσο σημασία.

Το ρητό του παθητικού είναι «κερδίζεις –χάνω»

Η Διεκδικητική Συμπεριφορά: Αυτό το στιλ συμπεριφοράς βασίζεται στο σεβασμό προς τον εαυτό σου και τα δικαιώματα σου όπως και στα δικαιώματα των άλλων ανθρώπων. Δηλώνει ότι εσύ και οι υπόλοιποι άνθρωποι είστε ίσοι και ότι μπορείς να εκφράζεις ελεύθερα τις ανάγκες σου και τα πιστεύω σου χωρίς να υποτιμάς ούτε τον εαυτό σου ούτε κανέναν άλλον. Το μήνυμα που περνάει αυτή η συμπεριφορά είναι ειλικρίνεια και σαν στόχο έχει όχι τη νίκη, αλλά την ανεύρεση μίας λύσης που ικανοποιεί και τα δύο μέρη και δεν υπονομεύει τον αυτοσεβασμό κανενός.¹¹⁴

Το ρητό του διεκδικητικού είναι «κερδίζω –κερδίζεις»

¹¹⁴ Καλπάκογλου, Θ. ο.π.

ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ/ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



Το περιβάλλον είναι υγιές χωρίς πισώπλατα
μαχαιρώματα



Οι άνθρωποι συνεργάζονται καλύτερα χωρίς
καχυποψία και κρυμμένα αρνητικά
συναισθήματα



Οι συγκρούσεις επιλύονται έγκαιρα χωρίς να
προκαλούν μακροχρόνια προβλήματα

3.8 ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΜΑΡΙΑ Η...ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΩΝ

Η Μαρία είναι η γενική διευθύντρια ενός σημαντικού παραρτήματος μιας μεγάλης εταιρείας ποτών και τροφίμων. Έγινε διευθύντρια σε μια περίοδο που το συγκεκριμένο τμήμα περνούσε φοβερή κρίση. Επί έξι χρόνια δεν είχε καταφέρει να φτάσει τους στόχους κερδών και μάλιστα τον τελευταίο χρόνο είχε πέσει έξω κατά 20 δισεκατομμύρια δολάρια. Το ηθικό του διευθυντικού συμβουλίου του τμήματος είχε πέσει κατακόρυφα και κυριαρχούσε η έλλειψη εμπιστοσύνης, η καχυποψία, οι διαξιφισμοί και οι συγκρούσεις. Η γραμμή που είχε δοθεί στη Μαρία από την κεντρική διεύθυνση της εταιρείας ευθύς εξαρχής ήταν ξεκάθαρη: **«Κάνε το τμήμα να αποφέρει κέρδη»**. Και η Μαρία μπόρεσε και το έκανε χάρη στις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που διέθετε και την ευελιξία της στα συλληγεσίας που επεδείκνυε. Πώς το κατάφερε αυτό; Από την αρχή κατάλαβε πως είχε πολύ λίγο χρόνο στη διάθεσή της για να αποκτήσει την εμπιστοσύνη του τμήματος και να βρεθεί κοντά στους εργαζόμενους. Ήξερε επίσης ότι έπρεπε κατεπειγόντως να ενημερωθεί για το τι πήγαινε στραβά, οπότε πρώτη της δουλειά ήταν να μιλήσει με ανθρώπους – κλειδιά στο τμήμα. Την πρώτη εβδομάδα της θητείας της ως διευθύντρια πήγε για φαγητό με κάθε μέλος του διευθυντικού συμβουλίου, επιδιώκοντας να μάθει τις απόψεις τους για την παρούσα κατάσταση του τμήματος.

Στόχος της όμως ήταν όχι να μάθει τη διάγνωση καθενός μέλους για το πρόβλημα αλλά να τους γνωρίσει έναν - έναν ως άτομα. Εδώ χρησιμοποίησε το **ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας** μιλώντας μαζί τους για τη ζωή τους, τις φιλοδοξίες και τα όνειρά τους. Ταυτόχρονα χρησιμοποίησε και το **συμβουλευτικό στυλ** και προσπάθησε να βρει τρόπους με τους οποίους θα βοηθούσε τα μέλη της ομάδας της να επιτύχουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Για παράδειγμα, ένας από τους μάνατζερ της ομάδας της, της εμπιστεύτηκε ότι είχε πρόβλημα με την ομαδική εργασία και ότι οι συνάδελφοί του συνέχεια παραπονιόντουσαν ότι δεν ήταν καλός ομαδικός παίκτης. Αναγνωρίζοντάς τον ως σημαντικό και αναντικατάστατο μέλος της διευθυντικής ομάδας, η Μαρία έκανε μαζί του τη συμφωνία ότι όποτε τον έβλεπε να μη συμπεριφέρεται ως ομαδικός παίκτης θα του το επεσήμανε διακριτικά. Μετά τις κατ' ιδίαν συζητήσεις, η Μαρία οργάνωσε μια τριήμερη συνάντηση όλης της ομάδας σε μια τοποθεσία εκτός εταιρείας. Στόχος της ήταν η σύσφιξη της ομάδας και η δημιουργία σύμπνοιας, συνοχής και απόκτησης ομαδικής ταυτότητας. Σε αυτή τη συνάντηση, λειτούργησε ως **δημοκρατική ηγέτης**.

Την πρώτη ημέρα παρότρυνε όλους να μιλήσουν και άκουσε προσεκτικά τις απόψεις τους, τις ανησυχίες και τα παράπονά τους. Τη δεύτερη ημέρα τους ζήτησε να εστιάσουν σε λύσεις: καθένας έπρεπε να δώσει τρεις συγκεκριμένες προτάσεις για το τι έπρεπε να γίνει. Συγκεντρώνοντας τις προτάσεις έγινε εμφανές ότι υπήρχε συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας όσον αφορά τις προτεραιότητες της επιχείρησης, π.χ. ότι έπρεπε να γίνουν περικοπές δαπανών. Η ομάδα κατέληξε σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης το οποίο ήταν αποδεκτό απ' όλα τα μέλη. Με αυτό τον τρόπο η Μαρία κέρδισε τη δέσμευση και την υπόσχεση της ομάδας για τη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου σχεδίου. Με το συγκεκριμένο σχέδιο και όραμα στα χέρια της, η Μαρία στη συνέχεια στράφηκε σε **οραματιστικό στυλ ηγεσίας** και ανέθεσε συγκεκριμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα.

Τους επόμενους μήνες η Μαρία επέμεινε σταθερά στο οραματιστικό στυλ. Συνεχώς υπενθύμιζε στα μέλη της ομάδας το κοινό όραμα και τους στόχους που είχαν θέσει, καθώς και τις συγκεκριμένες ευθύνες του καθενός και τη βαρύτητα του ρόλου του για την υλοποίηση του οράματος. Επίσης κατά τις πρώτες εβδομάδες της εκτέλεσης του σχεδίου δράσης, η Μαρία κατέφευγε κατά καιρούς σε καταπιεστικό στυλ ηγεσίας όταν έβλεπε ότι κάποιος δεν έκανε ό, τι του είχε ανατεθεί ή δεν αναλάμβανε τις υποχρεώσεις του, με κίνδυνο όλο το σχέδιο να καταρρεύσει.

Τα αποτελέσματα αυτής της τακτικής; Το οργανωσιακό κλίμα βελτιώθηκε από κάθε άποψη. Τα μέλη της ομάδας έγιναν πιο δημιουργικά και καινοτόμα. Μιλούσαν

για το όραμα του τμήματος σαν κάτι το πραγματικά δικό τους, που ένιωθαν την επιθυμία και το χρέος να υλοποιήσουν. Η τελική απόδειξη της αποτελεσματικότητας αυτού του εναλλασσόμενου και συναισθηματικά έξυπνου ηγετικού στυλ της Μαρίας ήρθε με τα πρώτα αριθμητικά αποτελέσματα: μετά από επτά μόλις μήνες, το τμήμα της ξεπέρασε τον ετήσιο στόχο κέρδους κατά 2 δις.¹¹⁵

Οι γνήσιοι ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μια μηχανιστική διαδικασία η οποία υπαγορεύει ότι το τάδε στυλ ταιριάζει στη κάθε περίπτωση. Είναι πολύ πιο ευέλικτοι. Αναλύουν προσεκτικά τους ανθρώπους τον καθένα, εντός και εκτός ομάδας, διαβάζουν τα σήματα που τους δείχνουν ποιο είναι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας τη συγκεκριμένη στιγμή και προσαρμόζουν ανάλογα την συμπεριφορά τους. Είναι μάλιστα ικανοί όχι μόνο να χρησιμοποιούν τα τέσσερα θετικά στυλ αλλά και να αξιοποιούν τα καλά στοιχεία των άλλων δύο, οπότε τα θεωρούν αναγκαία. Έτσι οι γνήσιοι ηγέτες καταφέρνουν να έχουν αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση και ταυτόχρονα να ενισχύουν τη δέσμευση και τον ενθουσιασμό των υπάλληλων τους.

Επειδή ακριβώς το ευρύ ρεπερτόριο των στυλ έχει κρίσιμη σημασία για την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, είναι απαραίτητο να ανιχνεύεται και να λαμβάνεται υπόψη κατά τις προσλήψεις, τις προαγωγές και τις τοποθετήσεις των ατόμων σε ηγετικές θέσεις. Για παράδειγμα αν ψάχνουμε για ηγέτη που θα μας βγάλει από την κρίση τότε θέλουμε έναν οραματιστή - που θα έχει την ικανότητα να εκφράσει το όραμα της αλλαγής. Όταν η θέση απαιτεί επείγουσες ενέργειες, τότε θέλουμε άνθρωπο που ξέρει τι σημαίνει ταχύτητα και «χειρουργικές» επεμβάσεις για να φύγουν οι ανίκανοι. Χρειάζεται εν ολίγοις κάποιος που να διοικεί με προστακτικό τρόπο για ένα χρονικό διάστημα και που μετά τις αλλαγές μπορεί να μεταπηδήσει σε άλλο στυλ. Όταν πάλι η επιχείρηση επιζητά την ομοφωνία, την αφοσίωση ή απλώς την παραγωγή νέων ιδεών, τότε ο ηγέτης πρέπει να είναι δημοκρατικός.

Τέλος, αν αυτό που χρειάζεται είναι απλώς η καθοδήγηση μιας ιδιαίτερα ικανής και ενεργοποιημένης ομάδας, τότε χρειάζεται το άτομο που κάνει λογική χρήση του κατευθυντικού στυλ ηγεσίας. Πάντως όποιο και να είναι το σημερινό ρεπερτόριο ενός ηγέτη το σίγουρο είναι ότι μπορεί να διευρυνθεί στο μέλλον. Το κλειδί για κάτι τέτοιο βρίσκεται στην ενδυνάμωση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για την άσκηση του κάθε στυλ.¹¹⁶

¹¹⁵ Goleman, D. (2000), "Leadership that get results", *Harvard business review*, No. March-April, pp.11-13

¹¹⁶ Schutte, N. S. and Malouff, J. M. (1999), «Measuring emotional intelligence and related constructs», «The Edwin Mellon Press», pp.197-198

Από το παράδειγμα της Μαρίας καθίσταται σαφές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί επιτακτική αναγκαιότητα για τον νέο επιχειρηματία. Ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια μιας επιχείρησης όπου κυριαρχεί η αβεβαιότητα, η ασάφεια, οι αλληπάλληλες συγκρούσεις και η ραγδαία μεταβολή. Μόνο ένας επιχειρηματίας με **όραμα, ικανότητα χειρισμού των συγκρούσεων, ομαδικό πνεύμα** και **διαπροσωπικές δεξιότητες** θα μπορέσει να εμπνεύσει μια γνήσια επιχειρηματική κουλτούρα και να καταστήσει την επιχείρηση επιτυχή και βιώσιμη. Κατά συνέπεια ο ρόλος της οραματιστικής ηγεσίας χαρακτηρίζεται ως κρίσιμος στα αρχικά αλλά και στα πιο ώριμα στάδια εξέλιξης μιας επιχείρησης.



Το κοινό όραμα είναι η κινητήριος δύναμη που θα συσπειρώσει όλα τα μέλη της επιχείρησης και θα τα ωθήσει στην καταβολή της **μεγίστης προσπάθειας** για την κατάκτηση της επιτυχίας. Η δημιουργία οράματος για μια νέα επιχείρηση συνοψίζεται σε δυο καίρια ερωτήματα: **τι σημαίνουμε και γιατί υπάρχουμε.**

Πηγή: www.careerealism.com

Τα δυο αυτά ερωτήματα αποτελούν με άλλα λόγια την κύρια ιδεολογία της επιχείρησης. Το ερώτημα «**τι σημαίνουμε**» αναφέρεται σε ένα μικρό σύνολο από διαχρονικές και καθοδηγητικές αρχές που έχουν ενδογενή αξία και σπουδαιότητα για τα μέλη της επιχείρησης.

Το ερώτημα «**γιατί υπάρχουμε**» ουσιαστικά κάνει λόγο για την αιτία ύπαρξης της επιχείρησης. Αντανακλά τα ιδεώδη κίνητρα για την εκτέλεση των εργασιών της εταιρείας. Έν κατακλείδι η εικόνα μιας επιχείρησης για το μέλλον επικεντρώνεται στο τι οραματίζεται να γίνει, να επιτύχει και να δημιουργήσει. Ένας στόχος είτε θεωρείται μεγάλος, είτε δύσκολος, είτε τολμηρός δεν είναι απλά ένας στόχος αλλά μια **πρόκληση**. Είναι ξεκάθαρος, ελκυστικός και λειτουργεί ως ενωτικό σημείο προσπάθειας και καταλύτης ομαδικού πνεύματος.¹¹⁷

¹¹⁷ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.95

3.9 ΒΟΗΘΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΝΑ ΤΑ ΚΑΤΑΦΕΡΟΥΝ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΟΥΣ ΚΑΙΡΟΥΣ

Είναι σχετικά εύκολο να ηγείσαι όταν τα πράγματα πάνε καλά. Σε δύσκολους καιρούς χρειάζεται να υιοθετείς προσαρμοστικότητα για σένα και τους γύρω σου, λέει ο Goleman . Το αντίθετο της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η αδιάφορη ηγεσία, στην οποία οι ηγέτες αποτυγχάνουν να «διαβάσουν» την κατάσταση και τη σημασία της συναισθηματικής αντίδρασης στην αβεβαιότητα και στην επιβράδυνση των αγορών. Οι αδιάφοροι ηγέτες δε χειρίζονται σωστά το μοίρασμα των κακών νέων, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να είναι εκτός ισορροπίας και να μην αποδίδουν σωστά.

Τα δεδομένα του Goleman προτείνουν ότι το συναισθηματικό κλίμα στη δουλειά μπορεί να εξηγήσει το 20 με 30% της απόδοσης στην επιχείρηση. Επίσης, περίπου το 50 με 70% του πώς νιώθουν οι υπάλληλοι για το εργασιακό κλίμα της επιχείρησης που δουλεύουν μπορεί να εντοπιστεί στις πράξεις ενός μόνο ανθρώπου: του εργοδότη τους. Εφόσον η διαφορά στην απόδοση ανάμεσα στους οργανισμούς που κερδίζουν και σ' αυτούς που χάνουν σε μια υψηλά ανταγωνιστική αγορά μπορεί να είναι μόλις 1%, η διαφορά στην απόδοση, που δημιουργείται από το συναισθηματικό κλίμα στη δουλειά, είναι καθαρά ο αποφασιστικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία στην αγορά.

Ο Goleman παραθέτει συγκεκριμένα παραδείγματα του πώς η Κοινωνική Νοημοσύνη μπορεί να δώσει απευθείας αποτελέσματα, όπως, για παράδειγμα, η περίπτωση ενός εύστροφου Αμερικανού διοικητή στο Ιράκ, που μετέτρεψε τις απειλές ενός όχλου σε γέλια όταν διέταξε τους στρατιώτες του να γονατίσουν, να χαμηλώσουν τα όπλα τους και να χαμογελάσουν, αποτρέποντας μια πιθανή θανάσιμη σύγκρουση.¹¹⁸

3.10 ΧΡΗΣΙΜΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σήμερα, η ηγεσία αποτελεί μόνιμο ζήτημα που απασχολεί τους συγγραφείς επιχειρηματικών βιβλίων. Κάθε χρόνο εκδίδονται περισσότερα από 2.000 βιβλία σχετικά με την ηγεσία. Ο καθηγητής Χ. Τσούκας (Καθημερινή, 12/12/2004) στο βιβλίο

¹¹⁸ Πώς η Κοινωνική Νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελέσματα τις επιχειρήσεις
<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=2823>

του «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος» **αναφέρει ότι πίσω από κάθε σπουδαίο ηγέτη βρίσκεται μια εξίσου σπουδαία κοινότητα**- το ατομικό και το συλλογικό αλληλοπροσδιορίζονται. Σύμφωνα με τον καθηγητή «πάνω απ' όλα ο ηγέτης, ο καλός ηγέτης υπηρετεί», **η ηγεσία δεν είναι προνόμιο, αλλά ευθύνη**. Όταν η αλλαγή, η αβεβαιότητα και η αλλαγή είναι συνεχής, ο ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός που παροτρύνει τους συνεργάτες του να μαθαίνουν να αλλάζουν, αλλά συγχρόνως τους παρέχει ένα ψυχολογικό δίκτυο ασφαλείας. Ο καλός ηγέτης συμπεριφέρεται όπως ένας ψυχοθεραπευτής, έχει το σθένος να απορροφά τα συναισθήματα αγωνίας και ανασφάλειας και να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σταθερότητας με τον ίδιο τρόπο που άλλα πρόσωπα εξουσίας όπως οι γονείς πρέπει να παρέχουν ένα αίσθημα ασφάλειας στα παιδιά τους.

Στη σημερινή αβέβαιη εποχή ο ηγέτης δεν μπορεί από μόνος του να εγγυηθεί τη σταθερότητα. Εταιρείες κολοσσοί κλονίζονται από τη μια στιγμή στην άλλη, νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται, καινούργιοι ανταγωνιστές εμφανίζονται, οι πελάτες αλλάζουν εύκολα προτιμήσεις. Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία κάθε επιχείρηση είναι περισσότερο ευάλωτη σε κινδύνους από ποτέ άλλοτε. Ενώ στο παρελθόν η διαχείριση του κινδύνου ήταν κυρίως υπόθεση της ηγεσίας, σήμερα στην εποχή της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας είναι υπόθεση όλων. Ο ρόλος του ηγέτη σήμερα είναι αφ' ενός να καταστήσει σαφές ότι «όλοι είμαστε στην ίδια βάρκα» και αφ' ετέρου να συνδράμει ώστε τα άτομα να διαχειριστούν τους κινδύνους συλλογικά. Η απάντηση στην αβεβαιότητα είναι η μεγαλύτερη συλλογικότητα και η βάσει αρχών αυθόρμητη συνεργασία.¹¹⁹

Οι προκλήσεις της επιχειρηματικής ζωής είναι τόσο σύνθετες που ο σημερινός ηγέτης πρέπει ν' αποδεχτεί την εξάρτησή του από τους συνεργάτες του και να αναγνωρίζει τα όριά του. Βέβαια όπως λέει ο καθηγητής Τσούκας «όλοι οι καλοί ηγέτες διαθέτουν μια ισχυρή δόση υγιούς ναρκισσισμού, ιδιαίτερα σε χώρες με ατομοκεντρική κουλτούρα και όχι ιδιαίτερα ανεπτυγμένους θεσμούς όπως η Ελλάδα». **Γι' αυτό χρειάζεται μεγάλη ψυχική ωριμότητα για να αναγνωρίσουν οι ηγέτες αρχικά ότι δεν τα ξέρουν όλα και ότι εξαρτώνται από τους υφιστάμενους τους.**

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σήμερα στην επιχείρηση της γνώσης η οποία διακρίνεται από ασάφεια εξουσίας και βρίθει από πολυεπίπεδες ομάδες εργασίας, όπου ενδέχεται προσωρινά ένας υφιστάμενος να ηγείται του προϊσταμένου του. Σε ένα περιβάλλον εντάσεως γνώσης ένας ηγέτης μπορεί να αισθάνεται ιδιαίτερα ευάλωτος.

¹¹⁹ Τσούκας, Χ. (2004), «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», *Καθημερινή*, 12/12

Η πρόκληση της ηγεσίας αναφέρεται στον τρόπο που οι ηγέτες μετατρέπουν τις προκλήσεις σε επιτυχίες. Οι προκλήσεις για αλλαγή είναι καθημερινές. Καθημερινές είναι και οι ευκαιρίες για ηγεσία που είναι διαθέσιμες για όλους. Ο πραγματικός ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά άνθρωπος της δράσης, όπως πιστεύουν πολλοί. Μάλλον είναι ένας πνευματικός άνθρωπος, με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη «πνευματικός» μια ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες. Ο ηγέτης δεν είναι απλώς μια χαρισματική και πολλές φορές δημαγωγική προσωπικότητα.

Οι σύγχρονος ηγέτης έχει πολλαπλούς ρόλους και είναι υπόλογος σε διαφορετικά κοινωνικά σύνολα. Η δουλειά κατακερματίζεται ολοένα και περισσότερο. Ο χρόνος είναι λίγος για να γίνουν όλα σωστά και ο ηγέτης, είτε είναι άνδρας είτε γυναίκα, έρχεται συνεχώς αντιμέτωπος με την ανάγκη να κάνει συμβιβασμούς για το που θα διαθέσει τον χρόνο του, την ενέργειά του και το πού θα εστιάσει την προσοχή του. Όλο και περισσότερο, οι απαιτήσεις αυτές δημιουργούν φαινομενικά αντιφατικές πιέσεις.

Δεδομένης της αέναης κίνησης του χαοτικού κόσμου στον οποίον ζούμε, **το μόνο που δεν αλλάζει είναι ότι τα πάντα αλλάζουν**. Σε αυτό το ταξίδι της ζωής, η επιβίωση και η πρόοδος απαιτούν συνεχή αλλαγή και προσαρμογή. Βεβαίως, όλες οι αλλαγές δεν οδηγούν σε πρόοδο. Είναι όμως αλήθεια ότι στην φύση δεν επιβίωσαν ούτε τα μεγαλύτερα, ούτε τα δυνατότερα, ούτε τα εξυπνότερα είδη, αλλά τα πιο προσαρμοστικά. Συνεπώς, είναι ζωτικό οι ηγέτες να μπορούν να ακολουθούν την περίφημη ρήση του Ηράκλειτου, **«τα πάντα ρει»**. Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Πολύ επιτυχημένες και ισχυρές επιχειρήσεις συρρικνώνονται και καταρρέουν σαν χάρτινοι πύργοι, λόγω εφησυχασμού, αδράνειας και αδυναμίας να αντιληφθούν τις αλλαγές και τις εκάστοτε νέες κοινωνικές, πολιτισμικές, οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές προκλήσεις.

Ηγεσία σημαίνει στάθμιση ικανοτήτων και οικοδόμηση προσωπικοτήτων απαλλαγμένων από συνηθισμένες ανεπάρκειες και μέτριες επιδόσεις, σημαίνει αναζήτηση καινοτομιών και «ενάρετο» πειραματισμό, ενθάρρυνση συνεργασίας για την επίτευξη στόχων, ενίσχυση των μελών με διανομή σε αυτούς πληροφοριών, εξουσιών και αναγνώρισης. Ηγεσία σημαίνει οι πράξεις τους να αποτελούν παράδειγμα για τους υφισταμένους, σημαίνει αναγνώριση της συνεισφοράς του καθενός και επιβράβευση της εξαιρετικής απόδοσης. Οι

συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες γνωρίζουν πότε να είναι συνεργατικοί και πότε οραματιστές, πότε να ακούν και πότε να διατάζουν. Έχουν το ταλέντο να συντονίζονται με την δική τους αίσθηση για το τι έχει σημασία και μπορούν να εκφράσουν μια αποστολή η οποία εναρμονίζεται με τις αξίες εκείνων που ηγούνται. Αυτοί οι ηγέτες καλλιεργούν με φυσικό τρόπο τις σχέσεις, φέρνουν στην επιφάνεια υποβόσκοντα θέματα και επιτυγχάνουν τη συνεργία των ανθρώπων μιας ομάδας εν αρμονία. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης κάνει το καθένα από τα παραπάνω τη σωστή στιγμή, με το σωστό τρόπο και με το σωστό άτομο.

Αυτό το είδος της ηγεσίας δημιουργεί ένα κλίμα ενθουσιασμού και ευελιξίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι καινοτομίες τους είναι ευπρόσδεκτες, γι αυτό προσπαθούν για το καλύτερο. Αυτό το εργασιακό κλίμα, με δεδομένη την σημερινή πραγματικότητα των επιχειρήσεων, δίνει πρόσθετη αξία στον ανθρώπινο παράγοντα και ενισχύει την αποδοτικότητα του οργανισμού.¹²⁰



Σχήμα 17 Ηγετικοί στόχοι & υφιστάμενοι

¹²⁰ Επιτροπάκη Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας

Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία ενός ηγέτη;

Αποτελέσματα σειράς ερευνών δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση.

Συγκεκριμένα σε έρευνα του Williams σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικάνικων ασφαλιστικών εταιρειών, φάνηκε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους.¹²¹

Παρόμοια σχέση μεταξύ των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων βρέθηκε από τον McClelland σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας ποτών και τροφίμων. Οι διευθυντές εκείνοι που κατεδείκνυαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15 ως 20% καλύτερα απ' ό τι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης¹²².

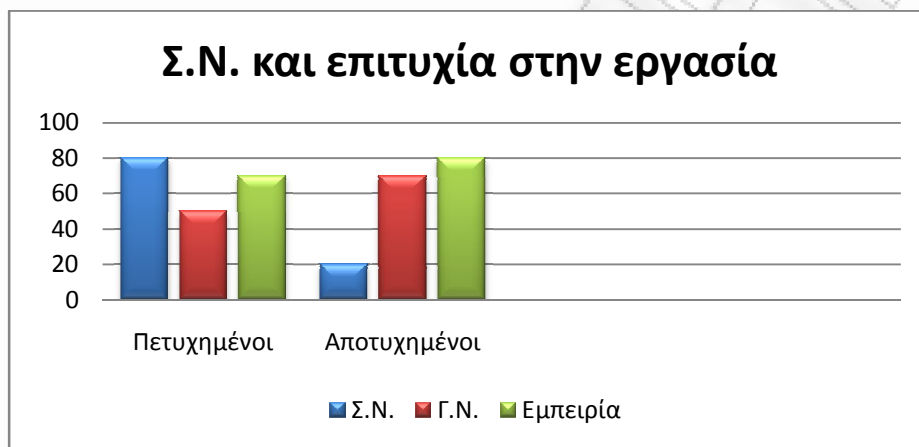
Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει έρευνα του Claudio Fernandez – Araoz με θέμα τους παράγοντες επιτυχίας ανωτάτων διευθυντικών στελεχών. Σε δείγμα 515 ανωτάτων διευθυντών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία, βρήκε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία: την προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία, τη γνωστική νοημοσύνη και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Στη συνέχεια ο Fernandez – Araoz έκανε λόγο για συγκεκριμένους συνδυασμούς των παραπάνω τριών χαρακτηριστικών οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

¹²¹ Williams, D. (1994), «Leadership for the 21st century: life insurance leadership study», « Hay group», Boston, από Επιτροπή Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΑ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-TM Μακεδονίας

¹²² Mc Clelland, D. C. (1998), "Identifying competencies with behavioral event-interviews", Psychological Science, Vol.9, No.5, pp.1-9

- Ο πιο ισχυρός συνδυασμός, καθοριστικός της επιτυχίας, είναι ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα μέτριο IQ δε φαίνεται να δρα αρνητικά για την επιτυχία.
- Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.
- Ο παραδοσιακός συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει πολλά να προσφέρει στην επιτυχία ανώτατων διευθυντικών στελεχών όταν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χαμηλή.¹²³



Γράφημα 2 **Συναισθηματική Νοημοσύνη & επιτυχία στην εργασία**

Πηγή: Επιτροπική Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-TM Μακεδονίας

¹²³ Fernandez - Araoz, C. (2001), «The challenge of hiring senior executives». Cherniss, C. and Goleman, D. The Emotionally Intelligent Workplace, από Επιτροπική Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-TM Μακεδονίας

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Ελληνική

- ❖ Επιτροπάκη Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας
- ❖ Τσούκας, Χ. (2004), “Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος”, Καθημερινή, 12/12
- ❖ Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα»
- ❖ Goleman, D. (1999), «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα»

Ξενόγλωσσα

- ❖ Fernandez - Araoz, C. (2001), «The challenge of hiring senior executives», Cherniss, C. and Goleman, D. The Emotionally Intelligent Workplace, από Επιτροπάκη Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας
- ❖ Goleman, D. (2000), “Leadership that get results”, Harvard business review, No. March-April, pp.11-13
- ❖ McClelland, D.C. (1998), “Identifying competencies with behavioral event-interviews”, Psychological Science, Vol.9, No.5, pp.1-9
- ❖ Ryback, D. (1998), «Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ», «Butterworth-Heinemann», Boston
- ❖ Schutte, N.S. and Malouff, J.M. (1999), «Measuring emotional intelligence and related constructs», «The Edwin Mellon press», New York
- ❖ Williams, D. (1994), «Leadership for the 21st century: life insurance leadership», «Hay group», Boston, από Επιτροπάκη Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας

Ηλεκτρονικές πηγές

- ❖ Πώς η Κοινωνική Νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελέσματα τις επιχειρήσεις
<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=2823>
- ❖ Καλπάκογλου, Θ. (1996), «Εκπαίδευση στη διεκδικητική συμπεριφορά, Θέματα γνωσιακής και συμπεριφοριστικής θεραπείας»
http://www.euroipn.org/cerepri/static_pages/fastseminar_files/Kalpakoglou%20-%20assertiveness.pdf
- ❖ Λαλούμης, Δ. «Η σημασία της κουλτούρας των εργαζομένων στο Ξενοδοχείο» <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006culture.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Επίλογος



Πηγή: www.theprimeleader.com

Η Ηγεσία προϋποθέτει **ατομική ικανότητα, είναι οργανωσιακό φαινόμενο, αφορά στη σχέση και διαδικασία, βασίζεται περισσότερο στην προσωπικότητα παρά στο ρόλο.** Εργάζεται για τους άλλους, εξαρτάται από τους άλλους αφού δεν μπορεί να ξέρει και να επιλύει τα πάντα.

Ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που λαμβάνει αποφάσεις ζωτικής σημασίας τόσο για την επιβίωση όσο και για την επιτυχία ενός οργανισμού. Απαραίτητο εργαλείο για να φτάσει στην κορυφή αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη. Οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης προσφέρουν στον ηγέτη την ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των υφισταμένων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι δυναμικές σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων βασικών τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τεράστια πρακτική σημασία. Είναι τα κυριότερα συστατικά της αποτελεσματικής-γνήσιας ηγεσίας. Ο ενσυναισθητικός ηγέτης ανιχνεύει τις πραγματικές ανάγκες του όλου συστήματος και προσπαθεί να τις καλύψει με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να επιτύχουν και να ικανοποιηθούν από το αποτέλεσμα. Βασικό μέλημα του είναι η δημιουργία μιας συναισθηματικά ευφυής ομάδας.

Ουσιαστικά το πραγματικό έργο του ηγέτη είναι να παρακολουθεί το συναισθηματικό τόνο της ομάδας και να βοηθά τα μέλη της να αναγνωρίζουν κάθε υποκείμενη δυσαρμονία. Μόνο όταν η ομάδα καταφέρει να αντιμετωπίσει την συναισθηματική της πραγματικότητα θα κινηθεί προς την αλλαγή. Ο ηγέτης συμβάλλει στην έναρξη της διαδικασίας με το να ακούει προσεκτικά τι συμβαίνει στην ομάδα. Αυτό σημαίνει ότι δεν παρατηρεί απλώς τι λένε και κάνουν τα μέλη της, αλλά κατανοεί και το πώς αισθάνονται.

Περισσότερο από οποιονδήποτε ο ηγέτης είναι αυτός που έχει την δύναμη να καθιερώσει τους κανόνες, μεγιστοποιώντας την αρμονία και τη συνεργασία και διασφαλίζοντας ότι η ομάδα επωφελείται από το ταλέντο του κάθε μέλους της. Το επιτυγχάνει επιβάλλοντας θετικό συναισθηματικό τόνο, εκφράζοντας αξιόλογα πρότυπα και ιδανικά, εισάγοντας αισιόδοξες απόψεις, προσδιορίζοντας κανόνες που δημιουργούν συντονισμό και χρησιμοποιώντας τα τέσσερα αρμονικά στηλ ηγεσίας.

Ο πραγματικά επιτυχημένος και αποτελεσματικός ηγέτης δεν χρησιμοποιεί μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτει ευλυγισία και εναλλάσσει στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπει ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Τα τέσσερα στυλ ηγεσίας αποτελούν σίγουρες μεθόδους για την εδραίωση της αρμονίας. Το καθένα από αυτά έχει τον δικό του ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο συναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης. Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους.

Ο προσδιορισμός των σωστών κανόνων απαιτεί ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη, κάτι που για ακόμη μια φορά αποτελεί κοινή λογική, όχι όμως και κοινή πρακτική. Υπό την καθοδήγηση ενός τέτοιου ηγέτη οι ομάδες αναπτύσσουν με το καιρό μια κοινή θετική γνώση για το τρόπο λειτουργίας τους.

Οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη που χρησιμοποιούν θετικά στυλ και παράλληλα δημιουργούν κανόνες οι οποίοι καλλιεργούν τις υγιείς, αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, απελευθερώνουν μια ισχυρή δύναμη: τη συλλογική ενεργεία του οργανισμού για την επιδίωξη νέων στρατηγικών. Δημιουργούν οράματα που αγγίζουν το πάθος των ανθρώπων, καλλιεργούν την έμπνευση και τη πίστη στην αποστολή του οργανισμού, και αναγνωρίζουν πώς να πείσουν τους εργαζόμενους ότι η δουλειά τους έχει νόημα.

Ο βαθμός «του αισθήματος της φυλής» σε έναν οργανισμό δείχνει ποσό καλά έχει προσδιορίσει το ιδανικό όραμα και ποσό ευθυγραμμισμένοι είναι οι εργαζόμενοι με το κοινό σκοπό. Οι ηγέτες εξετάζοντας τα δικά τους όνειρα και προσωπικά οράματα για τον οργανισμό του οποίου ηγούνται, βοηθούν τον ίδιο τον οργανισμό να διαμορφώσει και να αναδείξει το ιδανικό του όραμα.

Η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους. Στους σύγχρονους οργανισμούς αυτό το ουσιώδες συναισθηματικό καθήκον αποτελεί μια από τις κυριότερες υποχρεώσεις της ηγεσίας.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό κομμάτι του πάζλ που λέγεται **Ηγεσία**. Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης, όπου το τοπίο του επιχειρηματικού κόσμου έχει ήδη αλλάξει δραστικά αλλά και μεταβάλλεται συνεχώς, ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει **αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, κοινωνική επίγνωση**, δηλαδή μια ευρεία γκάμα ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, για να είναι ικανός να επιτελέσει το χρέος του: **να μπορεί να φέρει αποτελέσματα, να επιτύχει το όραμα, να δρα ως φορέας δημιουργικότητας και επιχειρηματικότητας, να δημιουργεί γόνιμο οργανωσιακό κλίμα με εργαζόμενους ευχαριστημένους και παραγωγικούς, και γενικά να οδηγεί τον οργανισμό στην πολύπλευρη επιτυχία.**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ΕΛΛΗΝΙΚΗ-ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ)

Ελληνική (Βιβλία-Άρθρα)

- ❖ Επιτροπάκη Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το Alba και το ΙΜΑΛ της Ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας
- ❖ Κονδύλης, Ε. & Παντελή, Σ. (2005), «Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης», «Πανεπιστήμιο Πειραιώς»
- ❖ Κωστούλας, Γ.Ι. (1996), «Μάνατζμεντ α-ω», Εκδόσεις «Ελληνοεκδοτική»
- ❖ Μπουραντάς, Δ. (2002), «management», Εκδόσεις «Γ. Μπένου»
- ❖ Τσούκας, Χ. (2004), «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», Καθημερινή, 12/12
- ❖ Brandberry, G. and Greaves, A. (2006), «Συναισθηματική Νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική»
- ❖ Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά Γράμματα»
- ❖ Goleman, D. (1999), «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα»
- ❖ Harris, T. (1997), «Είμαι ΟΚ - Είσαι ΟΚ», Εκδόσεις «Καστανιώτη»

Ξενόγλωσση (Βιβλία)

- ❖ Bar-on, R. (2000), «Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)». In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), Handbook of emotional intelligence, «Jossey-Bass», San Francisco
- ❖ Belbin, R.M. (1996), «Team roles at work», «Butterworth-Heinemann», London
- ❖ Berne, E. (1964), «Games people play: The psychology of human relationships», «Grove press», New York
- ❖ Blake, R. and Mouton, J. (1964), «The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence», «Gulf Publishing Co.», 17th edition, Houston
- ❖ Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1996), «Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations», «Grosset / Putnam Publishing», New York
- ❖ Druskat, U.V. and Wolff, S.B.(2001), «Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness», in Cherniss, C., Goleman, D. (Eds), Emotional Competence in Organizations, «Jossey-Bass», San Francisco, CA

- ❖ Edelman, G. M. (1987), «Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection», «Basic Books», New York
- ❖ Fernandez-Araoz, C. (2001), «The challenge of hiring senior executives», Cherniss, C. & Goleman, D. *The Emotionally Intelligent Workplace*, από Επιτροπή Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοίκησης επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας
- ❖ Gardner, H. (1983), «Frames of mind. The theory of multiple intelligences», «Basic books», New York
- ❖ Goleman, D. (1996), «Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ», «Bantam Books», 1th edition, New York
- ❖ Katzenbach, J.R. and Smith, D. K. (1993), «The wisdom of teams», «Harvard business school press»
- ❖ Lewis, T. Amini, F. and Lannon, R. (2000), «A general theory of love», «random house», New York, από Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002), «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά Γράμματα»
- ❖ Ryback, D. (1998), «Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ», «Butterworth-Heinemann», Boston
- ❖ Schutte, N.S. and Malouff, J. M. (1999), «Measuring emotional intelligence and related constructs», «The Edwin Mellon press»
- ❖ Senge, P. (1990), «The fifth discipline: The art and the practice of the learning organization», «Double day», New York
- ❖ Wells, L. (1985), «The group –as- a- whole perspective and its theoretical roots», Colman and Geller, group relations reader 2, «Associates Printing and Publishing», San Rafael
- ❖ Williams, D. (1994), «Leadership for the 21st century: life insurance leadership study», «Hay group», Boston, από Επιτροπή Όλγα, κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοίκησης επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας
- ❖ Zander, S.R. and Zander, B. (2000), «The art of possibility: Transforming professional and personal life», Harvard Business school press
- ❖ Zull, J.E. (2002), «The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works», «VA: Stylus publishers», Sterling

Ξενόγλωσση (Άρθρα)

- ❖ Azar, B. (1997), "Defining the train that makes us human", American psychological association monitor
- ❖ Davidson, R. Jackson, D.C. and Ned, H.K. (2000), "Emotion, plasticity, context and regulation: perspectives from affective neuroscience", Psychological bulletin, Vol.126, No.6, pp.890-909
- ❖ Decety, J. and Meyer, M. (2008), "From emotion resonance to empathic understanding: A social developmental neuroscience account", Development and Psychopathology, Vol.20, pp.1053-1080
- ❖ Goleman, D. (1998), "What makes a leader?", Clinical Laboratory Management Review 13, pp.123-131
- ❖ Goleman, D. (2000), "Leadership that get results", Harvard business review, March-April, pp.78-90.
- ❖ Henrique, J.B. and Davidson, R. J. (1997), "Brain electrical asymmetries during cognitive task performance in depressed and non depressed subjects", Biological psychiatry, Vol.42, pp.1039-1050
- ❖ Hoffman, M.L. (2000), "Empathy and Moral Development", Cambridge University Press.
- ❖ Krueger, A. B. (2000), "Economic scene", The New York Times, c2., No.7 December
- ❖ Macgregor, B.J.(2005), "leadership", Sage publications, Vol.1, No.1, pp.11-12
- ❖ Maguire, E. A., Gadian, D. G., Ingrid, S. J., Good, C. D., Ashburner, J., Frackowiak, R.SJ. and Firth, C. D. (2000), "Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers", National Academy of Sciences, Vol.97, No.8, pp.4398-4403
- ❖ Mc Clelland, D.C. (1998), "Identifying competencies with behavioral event-interviews", Psychological science, Vol.9, No.5, pp.331-339
- ❖ Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), "Emotional intelligence", imagination, cognition and personality, No.9, pp.185-211
- ❖ Thorndike, E. L. (1920), "Intelligence and its Uses", Harper's Magazine, Vol. 140, pp.227-223
- ❖ Wood, J., Matthews, A., and Dalgeish, T. (2001), "Anxiety and cognitive inhibition", Emotion No1,2, pp.166-181

Ηλεκτρονικές πηγές

- ❖ Καλπάκογλου, Θ. (1996), «Εκπαίδευση στη διεκδικητική συμπεριφορά, Θέματα γνωσιακής και συμπεριφοριστικής θεραπείας»
http://www.euroipn.org/cerepri/static_pages/fastseminar_files/Kalpakoglou%20-%20assertiveness.pdf
- ❖ Λαλούμης, Δ. «Η σημασία της κουλτούρας των εργαζομένων στο Ξενοδοχείο» <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006culture.htm>
- ❖ Μπίντση, Ο. & Γλύνια, Ε. «Ο ρόλος της ενσυναίσθησης στην ποιότητα υπηρεσιών του αθλητικού τουρισμού»
<http://www.traveldailynews.gr/pdf/Epth3/MpintsiOlga.pdf>
- ❖ Πώς η Κοινωνική Νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελέσματα τις επιχειρήσεις
<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=2823>
- ❖ Το συναίσθημα στην εργασία
<http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>
- ❖ Brain Scans Show Children Naturally Prone to Empathy Newswise, retrieved on July 13, 2008. <http://newswise.com/articles/view/542456>
- ❖ Drath, W. (2001), «The Deep Blue Sea», «CA: Jossey Bass», San Francisco
http://www.isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE_Events/Washington_2004/Washington_2004_Papers/Van%20Velsor.pdf
- ❖ Likert, R. (1974), “le gouvernement participatif de l’entreprise”, Gauthier Villars, Paris http://elearn.elke.uoa.gr/media/002_DE3_Demo.pdf
- ❖ Transactional analysis - Wikipedia, the free encyclopedia
http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis
- ❖ I'm OK, You're OK - Wikipedia, the free encyclopedia
http://en.wikipedia.org/wiki/I'm_OK,_You're_OK
- ❖ Zahn-Waxler, C. and Radke-Yarrow, M. (1990), «The origins of empathic concern. Motivation and Emotion», Vol.14, pp.107-130.
http://en.wikipedia.org/wiki/Empathic_concern