ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Καλαϊτζάκη Μαρία

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρους των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ελλάδα, Ιούνιος 2013

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

DEPARTMENT OF ECONOMICS

MASTER PROGRAM IN

ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

THE CONTRIBUTION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TO THE EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP IN CONTEMPORARY BUSINESSES

By

Kalaitzaki Maria

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, June 2013

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Στην οικογένειά μου για την στήριξη
και την αγάπη που μου προσφέρουν

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή τον κύριο Γιάννη Πολλάλη για την βοήθεια και την υποστήριξη, τις συμβουλές και τις πολύτιμες υποδείξεις που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος 'Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική' για το ενδιαφέρον που έδειξαν στους φοιτητές κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας τους καθώς και για το μάθημα που παρείχαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την συμπαράσταση που μου παρείχαν όλο αυτό το διάστημα που χρειάστηκε προκειμένου να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις

Σημαντικοί Όροι: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Δείκτης Νοημοσύνης, Αυτογνωσία, Αυτό-έλεγχος, Παρακίνηση, Ενσυναίσθηση, Ηγέτης, Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της έρευνας ενός θέματος το οποίο λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις στις μέρες μας. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα η οποία μας επιτρέπει να εμφυσήσουμε λογική στα συναισθήματα μας και να τα χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά. Τόσο η επαγγελματική όσο και η προσωπική ζωή των ανθρώπων επηρεάζονται από ορισμένους παράγοντες όπως η αυτογνωσία, ο αυτό-έλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες, παράγοντες που σχετίζονται περισσότερο με την αποτελεσματικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και λιγότερο με την ευφυΐα.

Μέσα από την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία γίνεται μια προσπάθεια προκειμένου να εξεταστεί η λειτουργικότητα της έννοιας αυτής και με ποιους τρόπους μπορεί ένας ηγέτης να την διαχειριστεί ώστε να συμβάλλει στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η βιβλιογραφική έρευνα που πραγματοποιήθηκε οδηγεί επαγωγικά στο συμπέρασμα ότι αξιοποιώντας τις δυνατότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο ηγέτης δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο παρέχει τόσο στον ίδιο, όσο και στους συνεργάτες του, προσωπική ικανοποίηση, επιθυμητό αποτέλεσμα, ομαδικότητα καθώς και ατομικά οφέλη. Ο ηγέτης- οραματιστής στηριζόμενος στο δημοκρατικό πρότυπο και στην «παραγωγική» επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί αναμφισβήτητο κομμάτι της επιβίωσης αλλά και της επιτυχούς λειτουργίας μιας επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

The Contribution of Emotional Intelligence to the Effectiveness of Leadership in Contemporary Businesses

Keywords: Emotional Intelligence, IQ, Self-awareness, Self-regulation, Motivation, Empathy, Leader, Leadership Effectiveness.

Abstract

The present work was conducted on a research field that nowadays its importance becomes more and more of a trend. Emotional intelligence is the ability that allows as to give logic at our emotion state in order to use it effectively. Our social life, in every aspect, is affected by certain factors like self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, social skills, factors that affect more in the efficiency of the emotional intelligence and less in the intelligence. During this work we tried to examine the emotional intelligence and with which ways a leader can contribute in the smooth and effective operation of an enterprise.

The research on the literature that was done, leads to the conclusion that if the leader develops a satisfying working environment it will result in the rise of the team spirit, as well as in the increased productivity, with self and team benefits. A leader with a vision could benefit from a democratic model and from emotional intelligence effect to stimulate employees and create a fruitful and thriving enterprise.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Περιεχόμενα

Περίληψη ix
Abstract xi
Κατάλογος Πινάκων xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων xxi

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

1.1 Εισαγωγή 1

1.2 Η δομή της εργασίας 2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 5

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ 5

2.1 Εισαγωγή 5

2.2 Ανθρώπινη Υπόσταση 6

2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς 7

2.4 Η Συναλλακτική Ανάλυση και η Διαμόρφωση της Προσωπικότητας των ατόμων 9

2.5 Ανθρώπινες Ικανότητες και το Παράθυρο Johari 12

2.6 Ανακεφαλαίωση 17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 18

ΗΓΕΣΙΑ 18

3.1 Εισαγωγή και αναδρομή στην ηγεσία 18

3.2 Ορισμός Ηγεσίας 19

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3.3 Τα Χαρακτηριστικά και οι Ικανότητες του Ηγέτη 22

3.4 Πρότυπα Ηγετικής συμπεριφοράς 28

3.5 Αρχές και Θεωρίες Ηγεσίας 32

3.6 Σύγχρονες Μορφές Ηγεσίας 41

3.7 Ανακεφαλαίωση 50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 53

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ 53

4.1 Εισαγωγή 53

4.2 Ιστορική αναδρομή 55

4.3 Ορισμός της Έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 62

4.4 Θεωρίες και Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης 64

4.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Δείκτης Νοημοσύνης 78

4.6 Ανακεφαλαίωση 83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 85

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ 85

5.1 Εισαγωγή 85

5.2 Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επιτυχία του Ηγέτη 86

5.3 Δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης και στυλ Ηγεσίας 90

5.4 Διοικώντας με Συναισθηματική Νοημοσύνη 101

5.5 Διαφορές Ηγέτη και Μάνατζερ 103

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

5.6 Ανακεφαλαίωση 107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 109

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 109

6.1 Εισαγωγή 109

6.2 Το Συναίσθημα και οι Διαθέσεις στην εργασία 110

6.3 Το Ενδιαφέρον για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στην εργασία 115

6.4 Τα Οφέλη της Συμβολής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Επιχειρήσεις και το Ανθρώπινο Δυναμικό 118

6.5 Ανακεφαλαίωση 127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^{Ο} 129

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 129

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 135

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κατάλογος Πινάκων

3.1 Ικανότητες χαρισματικού ηγέτη 24

3.2 Η διαχρονική εξέλιξη της μελέτης της ηγεσίας 35

3.3 Η διοικητική σχάρα των R. Blake and J. Mouton (1966) 38

4.1 Συναισθηματικές δεξιότητες και ανίστοιχα χαρακτηριστικά τους κατά Goleman, Boyatzis και Rhee, 1998 72

5.1 Τα στυλ ηγεσίας κατά τους Goleman, Boyatzis, McKee, οι τρόποι δημιουργίας αρμονίας, ο αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα και πότε συνίσταται το κάθε στυλ 99

5.2 Διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ 105

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κατάλογος Διαγραμμάτων

2.1 Πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών κατά Maslow 9

2.2 Το παράθυρο Johari 16

3.1 Τρόποι/μέσα αύξησης της αυτογνωσίας 26

4.1 Απεικόνιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Mayer και Salovey, 1997 75

5.1 Ικανότητες ηγέτη για αποτελεσματική ηγεσία 88

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική διατριβή έχει ως αντικείμενο την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (την ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί, ελέγχει και να χειρίζεται κατάλληλα τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων) της οποίας το περιεχόμενο είναι επί το πλείστον άγνωστο στο ευρύ κοινό, γνωστό όμως σε μία μερίδα ανθρώπων (κυρίως από τον κόσμο των επιχειρήσεων) που προσπαθούν να αποκομίσουν κέρδος από τα πλεονεκτήματα που αυτή παρέχει. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο συνδέεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και η αξία της με τη προσωπική αλλά και εργασιακή ζωή του ατόμου.

Με έναν γενικό τρόπο, εάν προσπαθήσουμε να ορίσουμε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, θα βοηθούσε να αξιοποιήσουμε την πολύ στοχευμένη περιγραφή του Daniel Goleman, ψυχολόγου και δημοσιογράφου, σύμφωνα με τον οποίο συναισθηματική νοημοσύνη ονομάζεται η ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, η ευσυνειδησία του και η δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων, να τους κατανοεί, να τους ακούει προσεχτικά, να μπορεί να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται. Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Daniel Goleman είναι συνυφασμένη με την επιτυχία του ανθρώπου στη ζωή.

Η σημασία της εργασίας αποδεικνύεται καθημερινά εφόσον αποτελεί βασικό θέμα συζήτησης και προβληματισμού για το άτομο. Επηρεάζει την συναισθηματική του κατάσταση, την αντίληψη του εαυτού του, την εκτίμηση που λαμβάνει από τους γύρω του. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε ν' αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα στον χώρο εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

1.2 Η δομή της εργασίας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται λόγος για την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η δομή της εργασίας έγινε με τέτοιο τρόπο, ώστε το θέμα να αναπτυχθεί αναλυτικά και να δοθούν οι κατάλληλες πληροφορίες που θα διευκολύνουν τον αναγνώστη στην κατανόηση του αντικειμένου.

Στο πρώτο κεφάλαιο, το οποίο είναι και το εισαγωγικό, αναπτύσσεται μια επεξηγηματική εισαγωγή του θέματος και στη συνέχεια παρουσιάζεται η δομή της εργασίας, κλείνοντας με μια μικρή ανακεφαλαίωση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η ανθρώπινη υπόσταση αποτελούμενη από ψυχικά και σωματικά χαρακτηριστικά συμβάλλει στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του κάθε ατόμου καθώς και της διαφορετικότητάς του. Στη συνέχεια του κεφαλαίου γίνεται λόγος για τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς με έμφαση στις τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική του δύναμη σύμφωνα με το μοντέλο που αναπτύχθηκε από το A. Maslow, έναν Αμερικανό ψυχολόγο, ο οποίος καθιέρωσε την ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών, μια θεωρία της ψυχικής υγείας στηρίζεται στην εκπλήρωση έμφυτες ανθρώπινες ανάγκες κατά προτεραιότητα, με αποκορύφωμα την αυτοπραγμάτωση. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η θεωρία της συναλλακτικής ανάλυσης, και η συμβολή της στην διαμόρφωση της προσωπικότητας των ατόμων, εκφραστής της οποίας είναι ο Καναδός ψυχαναλυτής Eric Berne, και τέλος αναλύονται οι ανθρώπινες δεξιότητες οι οποίες διαμορφώνονται μέσα από τις κοινωνικές επαφές των ατόμων αλλά και από την επικοινωνία.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ηγεσία. Το κεφάλαιο ξεκινάει με την εισαγωγή της έννοιας και στη συνέχεια γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην ηγεσία. Στη συνέχεια δίδεται ο ορισμός της έννοιας ηγεσίας και παρατίθενται τα χαρακτηριστικά και ικανότητες που διέπουν κάθε τύπο ηγέτη. Με βάση τα χαρακτηριστικά αλλά και τις μελέτες επιστημόνων επεξηγούνται τα πρότυπα της ηγετικής συμπεριφοράς και με μια αναφορά στις αρχές και τις θεωρίες που υπήρχαν στο παρελθόν, καταλήγουμε στις σύγχρονες μορφές ηγεσίας που ισχύουν μέχρι και σήμερα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναλύεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για να γίνει καλύτερα κατανοητή η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρήθηκε σκόπιμο να γίνει μια μικρή ιστορική αναδρομή στις διάφορες θεωρίες και στους κατά καιρούς ορισμούς που δημιουργήθηκαν γύρω από αυτή την έννοια. Στη συνέχεια ακολουθεί μια σημαντική διάκριση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στον δείκτη νοημοσύνης καθώς πολλές φορές αυτές οι δύο έννοιες δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην δυναμική σχέση ηγεσίας – συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα συναισθήματα και οι συναισθηματικές ικανότητες των ηγετών επηρεάζουν το συναίσθημα, το συναισθηματικό χειρισμό και διαμορφώνουν το κατάλληλο κλίμα επιρροής για βελτιωμένη απόδοση. Για να γίνει πιο κατανοητή αυτή η σχέση παρατέθηκαν και αναλύθηκαν οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που διακρίνονται στα 6 στυλ ηγεσίας που αναλύθηκαν (ηγεσία βασισμένη στο όραμα, ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη, ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων και ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση, ηγεσία βασισμένη στους στόχους και ηγεσία βασισμένη στις διαταγές). Στη συνέχεια αναλύθηκε η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση και έγινε και μια αναφορά σχετικά με τις διαφορές που παρουσιάζονται ανάμεσα στον ηγέτη και στον manager καθώς και οι δύο καλούνται να ανταπεξέλθουν εποικοδομητικά και αποτελεσματικά στη συμβολή μιας αποτελεσματικής διοίκησης χωρίς ωστόσο να ταυτίζονται αλλά να είναι δύο λειτουργίες – ρόλοι συμπληρωματικοί και αλληλοεπηρεαζόμενοι.

Στο έκτο κεφάλαιο, γίνεται ένας συνδυασμός όλων των προηγούμενων κεφαλαίων προκειμένου να τονιστεί η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων και πως επιδρά στην αποτελεσματικότητα τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ίδιων των εργαζομένων αλλά και των ηγετών. Τόσο οι διαθέσεις όσο και τα συναισθήματα των εργαζομένων συμβάλλουν σε επιθυμητά αποτελέσματα που αφορούν στην επίτευξη και την αναγνώριση του έργου, στην υπευθυνότητα και τη δυνατότητα ανέλιξης και κατά συνέπεια επηρεάζουν τις αποδοχές, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την πολιτική του οργανισμού και τον τρόπος διοίκησης, την εποπτεία και τις συνθήκες εργασίας. Τα στελέχη ενός συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού ελέγχουν τα συναισθήματα τους διατηρώντας την αυτοκυριαρχία τους, εργάζονται κάτω από πίεση, έχουν πίστη στις ικανότητες τους και αισιοδοξία να θέτουν κίνητρα και να παίρνουν πρωτοβουλίες κάνοντας σωστή ιεράρχηση στόχων. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά κυρίως σε τέσσερις συγκεκριμένους τομείς της

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

επιχειρησιακής οργάνωσης με την ανάπτυξη καριέρας, την ανάπτυξη διοίκησης, την ομαδική αποτελεσματικότητα και την σωστή επιλογή και πρόσληψη προσωπικού. Η συμβολή της λοιπόν είναι καθοριστική στην αποτελεσματικότητα, την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης αλλά και στην αποδοτικότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Το έβδομο είναι και το τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και παρουσιάζει όλα τα συμπεράσματα από την συγκεκριμένη διατριβή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σαν έννοια σχετικά άγνωστη στους περισσότερους από εμάς παρόλο που τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και μεγαλύτερη αναφορά σε αυτήν. Όλοι μας όμως, μπορούμε να αναγνωρίσουμε έναν έξυπνο άνθρωπο που έχει υψηλό επίπεδο αντίληψης ο οποίος μπορεί να αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά σε ένα συναίσθημα. Όπως και οι περισσότεροι έχουμε αντιληφθεί ότι στον επιχειρηματικό κόσμο επιβάλλονται πλέον χαρακτηριστικά και χαρίσματα που δεν αναφέρονται σε ένα βιογραφικό σημείωμα αλλά αναγνωρίζονται και διαισθάνονται από την επικοινωνία του με τους άμεσους συνεργάτες του.

Μεταξύ των ανθρώπων υπάρχουν πολλές και ποικίλες διαφορές. Παρατηρώντας κάποιος τους ανθρώπους γύρω του γίνεται αντιληπτό ότι παρόλο που παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, υπάρχουν εμφανείς διαφορές σε όλους τους τομείς της εξέλιξης, με αποτέλεσμα κάθε άτομο να είναι διαφορετικό κι ανεπανάληπτο (Ciarrochi, 2001). Διαφορές παρατηρούνται π.χ. στις διαστάσεις και στις αναλογίες του σώματος, τη μυϊκή δύναμη, τον ρυθμό και τον τόνο των κινήσεων, στην ταχύτητα της αντίληψης και της αντίδρασης, στις γνωστικές λειτουργίες, την ένταση των συναισθημάτων, τα κίνητρα των πράξεων, την ιεράρχηση των αξιών κ.τ.λ. Από την άλλη όμως πλευρά, υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά του ψυχικού βίου όπως η προσωπικότητα, η κοινωνικότητα, η ηθικότητα, η νοημοσύνη στοιχεία που συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη.

Η ψυχολογία των ατομικών διαφορών ως κλάδος της γενικής ψυχολογίας που ερευνά τις διαφορές των ατόμων του ιδίου είδους θεωρεί ότι τα παραπάνω κοινά χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τους ανθρώπους από τον βαθμό στον οποίο εμφανίζονται στον ψυχικό βίο (Schutte, et al., 1998). Παρ' αυτά, σχετικές μελέτες έχουν επισημάνει ότι πολλά από αυτά

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

υπόκεινται σε αλλαγές και διαμορφώνονται ανάλογα με τα ερεθίσματα και τις καταστάσεις που ένα άτομο βιώνει.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αποτέλεσμα της προσωπικότητας του ατόμου και εξαρτάται από τις αξίες και τις συμπεριφορές του, σχετίζεται με τα άμεσα ενδιαφέροντα του συγχρόνου ανθρώπου για σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία. Επίσης παίζει κυρίαρχο ρόλο για μια λειτουργική, εποικοδομητική συνεργασία, εξέλιξη και ευημερία σ' όλους τους τομείς.

2.2 Ανθρώπινη Υπόσταση

Η ενσυναίσθηση θεωρείται σήμερα σαν ένα από τα βασικά στοιχεία της "συναισθηματικής νοημοσύνης" (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). Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί πλήρως τους άλλους ανθρώπους, να αισθάνεται 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 τίποτε» 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 (Μπίντση, Γλύνια).

Η ενσυναίσθηση οικοδομείται πάνω στην αυτοεπίγνωση. Όσο περισσότερο ανοικτοί είμαστε στις ίδιες μας τις συγκινήσεις, τόσο περισσότερο ικανοί θα είμαστε στο να αντιληφθούμε τα συναισθήματα. Οι αλεξιθυμικοί που δεν έχουν ιδέα περί του τι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

συναισθήματα έχουν οι ίδιοι, νιώθουν εντελώς χαμένοι μόλις χρειαστεί να γνωρίσουν όσα νιώθουν όλοι οι άλλοι γύρω τους.

Μπερδεμένοι από τα δικά τους συναισθήματα, οι αλεξιθυμικοί είναι εξίσου συγχυσμένοι όταν οι άλλοι εκφράζουν σ' αυτούς τα συναισθήματα τους. Αυτή η αποτυχία καταγραφής των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων είναι ένα μεγάλο μειονέκτημα στη συναισθηματική νοημοσύνη και μια τραγική αποτυχία του ανθρώπου να αποκτήσει ανθρώπινη υπόσταση. Για κάθε αρμονική σχέση, η ρίζα της φροντίδας.

Εξωτερικά ερεθίσματα από τον χώρο εργασίας, τις ανθρώπινες σχέσεις, το σχολείο και την οικογένεια επιδρούν και διαμορφώνουν τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου. Στα πλαίσια αυτά το άτομο αντιδρά στα ερεθίσματα που δέχεται (Goleman 1995).Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αντιδρά στις συνθήκες που δημιουργούνται γύρω του, τον χαρακτηρίζει και του συνθέτει την συμπεριφορά του. Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη μια ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού αποτελεί μέρος ενός κοινωνικού συνόλου από το οποίο επηρεάζεται και επηρεάζει.

2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι κάτι που στη μεγαλύτερη έκταση μαθαίνεται. Καθώς το παιδί μεγαλώνει αποκτάει ένα σύνολο αξιών, αντιλήψεων, προτιμήσεων και συμπεριφοράς μέσα από μια διαδικασία κοινωνικοποίησής του που κατευθύνουν η οικογένεια και άλλοι βασικοί θεσμοί.

Η ζωή που διαγράφει κάθε άτομο είναι γεμάτο με επιτυχίες και αποτυχίες από τις οποίες επηρεάζεται αρκετά. Η επίτευξη ενός στόχου, διαμορφώνει συμπεριφορά στο άτομο για ολοένα και μεγαλύτερες επιτυχίες. Αντίθετα η απογοήτευση, δημιουργεί συμπεριφορές αποθάρρυνσης και απώθησης. Οι στόχοι που θέτει κάθε άνθρωπος, τα κίνητρα που χρησιμοποιεί, οι αντιδράσεις του σε καταστάσεις, ο εμπειρίες και άλλοι παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι που τον διαφοροποιούν από τους άλλους ανθρώπους. Μέσω των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει διαμορφώνει την συμπεριφορά του και αντιμετωπίζει την συμπεριφορά των γύρω του. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα και οι δεξιότητες όπως η κοινωνικότητα και το φύλο, οριοθετούν το μοντέλο συμπεριφοράς μέσα από τις φυσικές δυνατότητες και τους φυσικούς περιορισμούς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στο πιο διαδεδομένο, ίσως, μοντέλο παρακίνησης το οποίο αναπτύχθηκε από το A. Maslow και το οποίο σχετίζεται με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς ο Maslow προσπάθησε να προσδιορίσει με κλινικές έρευνες, αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, δεν εξετάζει κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα με βάση κάποιας σειράς ανεξαρτήτων παρορμήσεων, αλλά, κάθε ανθρώπινη ανάγκη εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Σύμφωνα με τον Maslow, μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Διερεύνησε λοιπόν τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική του δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες αναγκών: Τις φυσιολογικές, τις ασφάλειας/ σιγουριάς, κοινωνικές, εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης.

Φυσιολογικές Ανάγκες: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει όλες τις ανάγκες που συνοδεύονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Το οξυγόνο, το νερό, η τροφή, η ένδυση, η κατοικία είναι οι απαραίτητες ανάγκες που επιθυμεί το άτομο να ικανοποιήσει. Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow. Αυτό σημαίνει ότι εάν δεν ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, αν όχι «πλήρως» σε ένα μεγάλο βαθμό, δεν μπορεί να γίνει λόγος για άλλες ανάγκες.

Ανάγκες Ασφάλειας/ Σιγουριάς: Σε αυτή την κατηγορία, περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα του ατόμου. Το άτομο έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών του στο μέλλον. Επιθυμεί να είναι ασφαλής απέναντι σε κινδύνους του περιβάλλοντος, όπως φωτιά, ανεργία ατυχήματα, μόνιμη απασχόληση, σύνταξη και κατοικία.

Κοινωνικές ανάγκες: Η επόμενη κατηγορία αναγκών είναι οι κοινωνικές ανάγκες. Εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή και φιλία. Οι ανάγκες δηλαδή του ανθρώπου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να κερδίζει και να προσφέρει αγάπη και στοργή.

Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: Οι ανάγκες αυτές αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές. Η αναγνώριση, η κοινωνική θέληση, η αυτοεκτίμηση και ο αυτοσεβασμός ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Το άτομο, επιζητά την αναγνώριση του περίγυρου, επιθυμεί τη φήμη, την ανεξαρτησία, την αναγνώριση της επιτυχίας του. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η κατηγορία αναγκών, είναι πολύ δύσκολο να ικανοποιηθεί, σε σχέση με τις υπόλοιπες. Οι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

καταναλωτές πολλές φορές, αποκτώντας αγαθά και υπηρεσίες θεωρούν ότι αυξάνουν το κύρος και το γόητρό τους.

Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης: Πρόκειται για ανάγκες που οδηγούν στην ανάπτυξη, την επιτυχία και την εξέλιξη. Στην πυραμίδα του Maslow είναι τοποθετημένες στην ανώτερη κατηγορία και αφορούν στις ανάγκες του ατόμου για εκπλήρωση όλων των επιθυμιών και των ονείρων του, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα:

Πηγή: http://aode.gr/articles/70-abraham-maslow-1908-1970

Διάγραμμα 2.1

Πυραμίδα Ιεράρχησης των αναγκών κατά Maslow

2.4 Η Συναλλακτική Ανάλυση και η Διαμόρφωση της Προσωπικότητας των ατόμων

Ο καναδός ψυχαναλυτής Eric Berne, είναι ο εκφραστής της θεωρίας της συναλλακτικής ανάλυσης, ο οποίος κατέθεσε τη διδακτορική του διατριβή στο Πανεπιστήμιο του Los Angeles το 1957, σύμφωνα με την οποία κάθε επικοινωνιακό συμβάν ονομάζεται συναλλαγή δηλαδή ανταλλαγή κάθε λεκτικού και μη λεκτικού μηνύματος μεταξύ τουλάχιστον δύο ατόμων.

Το χαρακτηριστικό είναι η αμοιβαία αλληλεπίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων (Berne 1999). Η ανάλυση των συναλλαγών μπορεί να οδηγήσει στη συνειδητοποίηση της ψυχολογικής κατάστασης που βρίσκεται κάθε φορά το άτομο. Με τον όρο "ψυχολογικές

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

καταστάσεις" εννοεί τους τομείς της βασικής δομής της προσωπικότητας οι οποίοι είναι συγκεκριμένα σύνολα από παρατηρήσιμα στοιχεία συνδεδεμένα με συγκεκριμένες εσωτερικές δομές συναισθημάτων σκέψεων και απόψεων.

Ο Berne αναγνώρισε τρεις καταστάσεις του Εγώ: Το Παιδί τον Ενήλικα και τον Γονέα. Μια κατάσταση του Εγώ είναι μια σειρά από σχετιζόμενες συμπεριφορές, σκέψεις και συναισθήματα. Είναι ένα τρόπος με τον οποίο εκδηλώνουμε ένα μέρος της προσωπικότητας μας σε μια δεδομένη στιγμή (Φούκης, 2013).

Ο Γονέας και το Παιδί είναι παρελθοντικές επιρροές. Οι διαστάσεις του «Γονέα» και του «παιδιού» διαμορφώνονται μέχρι περίπου την ηλικία των πέντε ετών, Ο Γονέας είναι ένα σύνολο συναισθημάτων, στάσεων, συμπεριφορών, που μοιάζουν με εκείνες της πατρικής μορφής ενώ το Παιδί είναι ένα σύνολο συναισθημάτων, στάσεων, συμπεριφορών ,που είναι υπολείμματα της παιδικής ηλικίας (Berne, 1999). Η διάσταση του «Ενήλικα» εξελίσσεται και διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου με τις επιρροές που αυτό δέχεται μέσα στο περιβάλλον που ζει και εξελίσσεται ενώ η κατάσταση του Ενήλικα χαρακτηρίζεται από αυτόνομα συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές στο παρόν.

Το παιδί διαθέτει μια αισθητική αντίληψη ζωής και αναφέρεται σε εσωτερικά γεγονότα που αποτελούνται από αντιδράσεις και θέσεις που το άτομο έπαιρνε όταν ήταν παιδί. Θα μπορούσε λοιπόν να διαχωριστεί σε φυσικό, προσαρμοσμένο και ως ένας μικρός καθηγητής. Το φυσικό παιδί κάνει ό,τι θέλει, εκδηλώνει συναισθήματα, αντιδρά αυθόρμητα, εγωϊστικά, γκρινιάρικα χωρίς αυτοέλεγχο. Το προσαρμοσμένο ξέρει να υποχωρεί, να ενεργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες των άλλων με κάποια δειλία, είναι αρκετές φορές ντροπαλό, φοβισμένο, ευκίνητο-ευέλικτο και προλαβαίνει να κάνει κάτι πριν του το ζητήσουν. Ο μικρός καθηγητής σκαρφίζεται πονηριές, ξεγελάει τους άλλους, εκμεταλλεύεται καταστάσεις, κατεβάζει απίθανες ιδέες, μόνιμος αντιρρησίας, αντιδραστικός-βίαιος, δεν δέχεται παθητικά επιρροές, θέτει τέλος στις σχέσεις εξάρτησης (Berne, 1999).

Στην περίπτωση του ενήλικα διακρίνεται μια συλλογιστική αντίληψη ζωής καθώς είναι η έδρα της ορθολογικής σκέψης, της λογικής και της γνώσης. Αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα, συλλέγει, επεξεργάζεται και μετά σχηματίζει τις πληροφορίες, λειτουργεί οργανωμένα, προσαρμοστικά, υπολογίζει πιθανότητες, αξιολογεί. Είναι ο ρυθμιστής της ισορροπίας ανάμεσα στις πιέσεις του γονέα και του παιδιού. Αυθεντικός, ηθικός, λογικός. Ο αυθεντικός χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια, είναι ανοικτός, δεν παρελθοντολογεί, και αντιμετωπίζει υπεύθυνα το "τώρα". Ο ηθικός δύναται να αναλαμβάνει ευθύνες, ωα παίρνει

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

αποφάσεις και να τηρεί τους κανόνες. Τέλος, ο λογικός είναι σε θέση να συλλέγει δεδομένα, να επεξηγεί, να εκθέτει γεγονότα και να τα αποδεικνύει.

Όσον αφορά στον Γονέα, παρατηρούμε μια διδαγμένη αντίληψη ζωής - ηθική μέσω γονέων. Είναι το σύνολο των καταγραφών που το άτομο έχει αποδεχτεί από πρόσωπα κύρους - κυρίως κατά τα πρώτα πέντε χρόνια της ζωής του - και εκφράζεται με μια στάση προκατάληψης, προστασίας προς τους άλλους ή κριτικής, ανάλογα με τα μηνύματα που έχει πάρει (Berne, 1999). Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να διακρίνουμε τρεις κατηγορίες γονέα: τον στοργικό, ο οποίος φροντίζει τους άλλους, είναι υπερβολικά επιεικής, ακούει και προσέχει, ενθαρρύνει, υποστηρίζει, προστατεύει, παρηγορεί, τον προκατειλημμένο ο οποίος επιβάλλει "πρέπει", δίνει ανεξέλεγκτες αιτιολογήσεις και τον κριτικό ο οποίος κάνει αρνητικές παρατηρήσεις, οδηγεί, κατευθύνει, επιτρέπει, απαγορεύει, τιμωρεί.

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

Ο τελικός στόχος της συναλλακτικής ανάλυσης είναι η αυτονομία. Αυτονομία σημαίνει να διευθύνει κανείς μόνος του τον εαυτό του, να καθορίζει μόνος του τη μοίρα του, να παίρνει την ευθύνη για τις πράξεις και τα συναισθήματά του και να πετά από πάνω του τα σχήματα που είναι άσχετα και βλαβερά για τη ζωή στο εδώ και τώρα. Μέσα σε ένα πραγματικά αυτόνομο άτομο, σύμφωνα με τον Berne, “αποδεσμεύονται ή ξαναπροβάλλουν τρεις ικανότητες: η επίγνωση, ο αυθορμητισμός και η οικειότητα (James and Jongeward, 1980).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

2.5 Ανθρώπινες Ικανότητες και το Παράθυρο Johari

Ανθρώπινες ικανότητες

Ανθρώπινες δεξιότητες ή ικανότητες είναι συμπεριφορές οι οποίες χρησιμοποιούνται σε καταστάσεις όπου κάποιο άτομο έρχεται «ενώπιος - ενωπίω» με κάποιο άλλο και συνεργούν ώστε να προκύψει ένα χρήσιμο αποτέλεσμα (Χυτήρης, 2001). Προκειμένου να διευκρινιστεί περαιτέρω ο παραπάνω ορισμός σύμφωνα με τον Dr Peter Honey, συμπεριφορά είναι ό,τι κάνουμε και λέμε. Αυτή επηρεάζεται από τις σκέψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα, τις εμπειρίες και φυσικά το περιβάλλον του ατόμου. Έτσι, οι συμπεριφορές δεδομένου ότι γίνονται άμεσα αντιληπτές στον καθένα, ασκούν επάνω του άμεση επιρροή. Από την άλλη μεριά, με τον όρο «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεις», εννοείται η αλληλεπίδραση, λεκτική ή μη, μεταξύ δύο ατόμων. Όσον αφορά τον όρο «χρήσιμο αποτέλεσμα», εννοείται το αποτέλεσμα που θα προκύψει από την αλληλεπίδραση των δύο ατόμων. Από τα παραπάνω συνεπάγεται πως οι «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεις» παρέχουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διαμορφωθούν οι συμπεριφορές, ώστε να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα (ολοκλήρωση στόχου).

Αρκετοί είναι αυτοί που αναρωτιούνται αν οι ανθρώπινες δεξιότητες βελτιώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου. Σίγουρα δεν είναι εύκολο, αλλά είναι εφικτό. Απαιτείται μεγάλη υπομονή και επιμονή, όπως άλλωστε και κάθε αλλαγή που σχετίζεται με τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου. Τα πλεονεκτήματα, όμως, από μία τέτοια αλλαγή είναι πολύ σημαντικά. Αρχικά, η κατανόηση των «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεων», οδηγεί σε ελαχιστοποίηση των παρεξηγήσεων, στην επιλογή κατάλληλων συμπεριφορών ανάλογα με τις καταστάσεις και τον προς επίτευξη στόχο, στην κατανόηση και ίσως στην επιρροή των συμπεριφορών των άλλων. Επίσης, η επιλογή της κατάλληλης συμπεριφοράς σχετίζεται άμεσα με την κατάλληλη επιλογή του ηγετικού στυλ.

Οι θεμελιώδεις «ανθρώπινες δεξιότητες» είναι οι εξής:

- Ανάλυση της κατάστασης
- Καθορισμός ενός ρεαλιστικού στόχου
- Επιλογή κατάλληλων τρόπων συμπεριφοράς
- Έλεγχος της συμπεριφοράς
- Διαμόρφωση της συμπεριφοράς των άλλων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

- Παρακολούθηση της συμπεριφοράς της δικής μας και των άλλων

Ο συνδυασμός όλων των στοιχείων είναι ουσιαστικός. Η ανάλυση της κατάστασης βοηθάει στο να εξακριβωθεί αυτή και να καθοριστεί ένας ρεαλιστικός στόχος. Η επιλογή του στόχου συνδέεται στενά με την επιλογή της κατάλληλης συμπεριφοράς προκειμένου αυτός να επιτευχθεί. Με τη σειρά του ο έλεγχος της επιλεγμένης συμπεριφοράς, οδηγεί στην αύξηση της πιθανότητας να επιτευχθεί ο στόχος. Με την ελεγμένη από εμάς συμπεριφορά, ωθούμε και τα άλλα άτομα με τα οποία αλληλεπιδρούμε να αποκτήσουν παρόμοια συμπεριφορά, ενώ η παρακολούθηση αυτών των δύο συμπεριφορών οδηγεί στον έλεγχο της επίτευξης του στόχου και στη βελτίωση αυτών.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι ανθρώπινες δεξιότητες διαμορφώνονται στις «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεις», δηλαδή μέσα από την κοινωνική επαφή και επικοινωνία. Κάτι τέτοιο έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα να μαθαίνουν περισσότερα σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και να κατανοούν καλύτερα το ρόλο το δικό τους και των άλλων μέσα στην κοινωνία στην οποία βρίσκονται. Η παραπάνω μάθηση επιτυγχάνεται διαμέσου της ενεργοποίησης μιας βιο-ψυχικής διεργασίας που είναι κοινή σε κάθε ανθρώπινο όν και ονομάζεται νοημοσύνη. Η διευκρίνηση της έννοιας αυτής είναι αναγκαία ώστε σταδιακά να προσεγγιστεί η ουσία της «Συναισθηματικής νοημοσύνης» που είναι το κεντρικό θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Κάθε στόχος που θέτει το άτομο, κάθε αλλαγή που επιζητά, δε θα ήταν δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς την χρησιμοποίηση από τον ίδιο, των ικανοτήτων που διαθέτει. Οι ανθρώπινες ικανότητες είναι στην ουσία μορφές της συμπεριφοράς και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η ίδια η κοινωνία είναι συγκροτημένη με βάση τις ικανότητες που διαθέτουν τα μέλη της, αφού κάθε άτομο έχοντας διαφορετικές ικανότητες, επιδίδεται σε διαφορετικές εργασίες. Οι ανθρώπινες ικανότητες χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

1. Συμβουλευτικές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

- Βοηθά τους άλλους να επιλύουν προβλήματα
- Δημιουργεί εμπιστοσύνη και είναι ανοικτό με τους άλλους συνεργάτες ή με τους συνανθρώπους
- Δίνει συμβουλές με αποτελεσματικό τρόπο
- Βοηθά τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τους εαυτούς του

2. Επικοινωνιακές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

- Παρουσιάζει ιδέες με αντικειμενικό σκοπό και τρόπο
- Εκθέτει ιδέες και πληροφορίες με περιεκτικότητα και με τρόπο κατάλληλο ώστε να πείσει τους συνεργάτες του ή το κοινό του
- Διαχειρίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια το λόγο

3. Ηγετικές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

- Εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στους άλλους
- Οργανώνει αποτελεσματικές ομάδες
- Μπορεί και συνεργάζεται με δύσκολους ανθρώπους

4. Εκπαιδευτικές ικανότητες. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

- Βοηθά τους άλλους να κερδίζουν γνώσεις και δεξιότητες
- Ενεργοποιεί τους άλλους να μαθαίνουν πράγματα και να τα παρουσιάζουν με αποτελεσματικό τρόπο
- Δημιουργεί το περιβάλλον που απαιτείται για την εκμάθηση των συνεργατών του.

Κάθε διαπροσωπική σχέση που δημιουργούμε είτε με ένα άλλο άτομο είτε με μια ομάδα ατόμων τα οποία εντάσσονται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, θεωρείται δυαδική, εμπλέκεται με το πλαίσιο στο οποίο δημιουργείται και αφορά στις πρόσωπο με πρόσωπο σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μας με όλα τα υπόλοιπα άτομα – μέλη της ομάδας. Στις σχέσεις αυτές δεν υπάρχουν διακριτοί ρόλοι αλλά ανοιχτή και χωρίς άμυνες αλληλεπίδραση που στοχεύει στην ευχαρίστηση και αποδοχή των εμπλεκόμενων μελών και όχι στην επιβολή εξουσίας (Douvan, 1977). Είναι σχέσεις αμφίδρομες στις οποίες ο καθένας ασκεί μια επιρροή στον άλλο σε όλα τα επίπεδα (γνωστικό, συναισθηματικό, κ.α.) θεωρώντας ότι το πρόσωπο με το οποίο έρχεται σε επαφή είναι ο «σημαντικός άλλος» γι' αυτόν (Nicotera, 1993).

Αν λοιπόν, καταφέρουμε να διερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούμε με τους άλλους, θα καταφέρουμε να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχουμε αναπτύξει μαζί τους. Σε αυτό συμβάλλει πολύ η γνώση του εαυτού μας και η ανάλυση των στοιχείων της προσωπικότητάς μας. Η αυτοεκτίμηση και ο αυτοσεβασμός που τρέφει ο καθένας μας αντανακλώνται στη συμπεριφορά μας 37 προς τους άλλους, στην αντίληψη που διαμορφώνουμε γι' αυτούς και κατ' επέκταση στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουμε με αυτούς (McCann, 1990).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Το παράθυρο Johari

Το παράθυρο Johari δημιουργήθηκε το 1955 από τους Joseph Luft & Harry Ingham, για να τονίσει ότι μερικά στοιχεία του εαυτού μας είναι γνωστά και μερικά μας είναι άγνωστα, όπως επίσης και ότι μερικά στοιχεία του εαυτού μας είναι γνωστά και άλλα άγνωστα στους άλλους ανθρώπους.

Με βάση το παράθυρο Johari ο εαυτός μας χωρίζεται σε τέσσερα μέρη, κάθε μέρος αντιπροσωπεύει ένα τομέα επίγνωσης ή μη επίγνωσης του ατόμου, αλλά και όλων αυτών με τους οποίους συναναστρεφόμαστε και αλληλεπιδρούμε.

Το πρώτο μέρος (ανοικτό κουτί) αποτελείται από υλικό που αφορά τον εαυτό και που γνωρίζουν και το ίδιο το άτομο αλλά και τα άτομα με τα οποία συναναστρεφόμαστε. Το ανοικτό μεγαλώνει καθώς βελτιώνεται η επικοινωνία μας με τους άλλους ανθρώπους στο ευρύτερο περιβάλλον.

Το δεύτερο μέρος (τυφλό κουτί) αποτελείται από υλικό του εαυτού που γνωρίζουν οι άλλοι αλλά όχι το ίδιο το άτομο (αναγνωρίζεται μέσα από εκφράσεις του προσώπου, σωματικές χειρονομίες, καθώς και λέξεις ή προτάσεις που μας ξεφεύγουν).

Το τρίτο μέρος (κρυμμένο κουτί) αποτελείται από υλικό του εαυτού για το οποίο το άτομο έχει επίγνωση αλλά που δεν το γνωρίζουν τα άτομα με τα οποία συναναστρέφεται και αλληλεπιδρά. (Το άτομο εδώ μπορεί να φοβάται μήπως κριθεί αυστηρά από τους άλλους, στην προσπάθεια να αποκαλύψει πράγματα για τον εαυτό του).

Το τέταρτο μέρος (άγνωστο κουτί) αποτελείται από υλικό του εαυτού που ούτε το ίδιο το άτομο αλλά ούτε και άλλα άτομα με τα οποία συναναστρέφεται και αλληλεπιδρά γνωρίζουν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

		ΕΓΩ	
		Το μέρος του εαυτού μου που είναι γνωστό σε εμένα.	*Το μέρος του εαυτού μου που είναι άγνωστο σε εμένα.*
ΑΛΛΟΙ	*Το μέρος του εαυτού μου που είναι γνωστό στους άλλους*	**ΓΝΩΣΤΟΣ ΕΑΥΤΟΣ** Open Self	**ΤΥΦΛΟΣ ΕΑΥΤΟΣ** Blind Self
	Το μέρος του εαυτού μου που είναι άγνωστο στους άλλους.	**ΚΡΥΦΟΣ ΕΑΥΤΟΣ** Concealed Self	**ΑΓΝΩΣΤΟΣ ΕΑΥΤΟΣ** Unconscious Self

Πηγή:http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Dalakoura/2011-2012/LPD/Self-awareness.pdf

Διάγραμμα 2.2

Το παράθυρο Johari

Σύμφωνα με τους δημιουργούς αυτού του μοντέλου κάθε άτομο αποτελείται και από τα τέσσερα κουτιά, αλλά το μέγεθος κάθε κουτιού εξαρτάται από την ιδιοσυγκρασία κάθε ατόμου. Μια βασική αρχή είναι ότι όσο περισσότερο υλικό του εαυτού συμπεριλαμβάνεται στο πρώτο, το ανοικτό κουτί, τόσο περισσότερο αποτελεσματικές θα είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις του ατόμου. Μερικά βήματα για το άνοιγμα του υλικού που περιλαμβάνεται στο πρώτο (ανοικτό) κουτί αποτελούν τα εξής:

- Προσπάθεια για αλλαγή και μετακίνηση σε οποιοδήποτε από τα τέσσερα κουτιά
- Εστίαση στην αλληλεπίδραση που έχουμε με τους άλλους γύρω μας και παρατήρηση του εαυτού μας
- Ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης στις σχέσεις μας
- Όχι γρήγορη και επιφανειακή γνώση για τον εαυτό μας
- Συνεργατικότητα
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας
- Σεβασμός στις επιθυμίες των άλλων να κρατήσουν κρυφά κάποια στοιχεία της συμπεριφοράς τους

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

- Ανάπτυξη Ομαδικού Πνεύματος

2.6 Ανακεφαλαίωση

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. Μας κάνει να αντιλαμβανόμαστε διάφορες πτυχές του εαυτού μας και των ατόμων γύρω μας κυρίως μέσω της ενσυναίσθησης.

Ο Καναδός ψυχολόγος A. Maslow ανέπτυξε ένα μοντέλο παρακίνησης το οποίο προσδιορίζει όλους του παράγοντες που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά με βάση 4 είδη αναγκών: τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές ανάγκες και τέλος τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης.

Η θεωρία της συναλλακτικής ανάλυσης του καναδού ψυχαναλυτή Eric Berne αναγνώρισε τρεις καταστάσεις του Εγώ: Το Παιδί τον Ενήλικα και τον Γονέα έχοντας σαν κύριο την αυτονομία. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο μαθαίνει να διαχειρίζεται τον εαυτό του, να αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του και να ελέγχει τα συναισθήματά του.

Οι θεμελιώδεις «ανθρώπινες δεξιότητες» θα μπορούσαν να αναφερθούν ως η ανάλυση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται το άτομο, ο καθορισμός του επιθυμητού στόχου και η επιλογή των κατάλληλων τρόπων συμπεριφοράς και μέσων για την επίτευξή του, η παρακολούθηση της συμπεριφοράς του καθενός καθώς και των γύρω του. Το παράθυρο Johari που δημιουργήθηκε το 1955 από τους Joseph Luft & Harry Ingham, τονίζει ότι μερικά στοιχεία του εαυτού μας είναι γνωστά και μερικά μας είναι άγνωστα, καθώς και ότι μερικά στοιχεία του εαυτού μας είναι γνωστά και άλλα άγνωστα στους άλλους ανθρώπους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο

ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Εισαγωγή και αναδρομή στην ηγεσία

Από την αρχαιότητα η ηγεσία υπήρξε προσφιλές πεδίο ενασχόλησης πλήθους επιστημών (φιλοσοφία, ιστορία, κοινωνιολογία, ψυχολογία, πολιτική επιστήμη), καθώς ήταν σαφές ότι η ποιότητά της προκαθόριζε την ακμή ή την παρακμή της κοινωνικής ζωής σε κάθε επίπεδο (Μπουραντάς, 2005).

Για τη διοικητική επιστήμη οι πρώτες έρευνες βασίστηκαν στη μελέτη προσώπων, που υπήρξαν ήδη κορυφαίοι ηγέτες (πολιτικοί κυρίως, θρησκευτικοί, ακόμα και μυθικοί) θέτοντας δύο υποθέσεις: «ο ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται» (διαδοχή εξουσίας λόγω καταγωγής) και «οι μεγάλοι ηγέτες προκύπτουν όταν υπάρχει μεγάλη ανάγκη» σχεδόν ως δια μαγείας (μετεξέλιξη της «ελέω θεού» κυριαρχίας).

Η θεωρία του «μεγάλου ανδρός» αποτέλεσε τη βάση για την «προσέγγιση των χαρακτηριστικών», που αποτελεί πιο εκλεπτυσμένη και συγκεκριμενοποιημένη εκδοχή της, αναζητώντας το σύνολο των γνωρισμάτων (ευφυΐα, κυριαρχικότητα, αυτοπεποίθηση, υψηλή ενεργητικότητα και δραστηριότητα, τεχνογνωσία συγκαταλέγονται στα πιο δημοφιλή και κοινώς αποδεκτά σε όλες τις αναλύσεις ηγεσίας), που διαφοροποιούν τον ηγέτη από τον υφιστάμενο και καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ή την αναποτελεσματικότητά του (West, 2006).

Πρόκειται για την πρώτη συστηματική προσπάθεια αποσαφήνισης των δομικών ηγετικών συστατικών, που τοποθετείται χρονικά στις αρχές του 20ου αιώνα, ωστόσο αμφισβητείται ερευνητικά στα μέσα του ως προς την καθολικότητά τους. Σε μια εκτενή μελέτη (1904-1947) ο Ralph Melvin Stogdill, καθηγητής ψυχολογίας στο Ohio State University Columbus, υποστήριξε τη σχετικότητά τους σε σχέση με την ποικιλομορφία των καταστάσεων, επαναπροσδιορίζοντας την ηγεσία ως σχέση ανθρώπων και κοινωνικών περιστάσεων, μέσα από την ανάλυση του τρόπου, με τον οποίο άτομα έγιναν ηγέτες σε διαφορετικές ομάδες και

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο μέσος ηγέτης διαφέρει από τον μέσο μέλος της ομάδας ως προς τα εξής χαρακτηριστικά: νοημοσύνη, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και κοινωνικότητα, χωρίς όμως να εξασφαλίζουν την ανάδειξη στην ηγεσία, που προϋποθέτει συνάφεια με τις συνθήκες του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης. Στη δεύτερη περίοδο ερευνών του (1947- 1974) προστέθηκαν σε αυτά η πραγμάτωση, η συνεργατικότητα, η ανοχή και η δύναμη επιρροής.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση παρέμεινε επίκαιρη και εμπλουτίστηκε με ιδιότητες όπως η κινητικότητα, η κινητροδότηση, η ακεραιότητα, η αξιοπιστία, η γνωστική επάρκεια και στοχοθετική επίγνωση. Σύμφωνα με τους Shelley A. Kirkpatrick, Edwin A. Locke το 1991 οι αποτελεσματικοί ηγέτες ξεχωρίζουν λόγω αυτοπαρακίνησης (φιλοδοξία, ενέργεια, αντοχή, αποφασιστικότητα, επίτευξη), γνώσης (αυξημένη αντίληψη και βαθιά κατανόηση των ηγετικών απαιτήσεων), αρετής (ακεραιότητα και ειλικρίνεια) και υψηλής αυτοεκτίμησης (Price, 2006).

Στα τέλη του 20ου αιώνα προστέθηκαν η εξωστρέφεια, η συνειδητότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η ευθύτητα, η ηπιότητα, η κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη, η αποτελεσματικότητα επίλυσης προβλημάτων (βλέπε για παράδειγμα, Zaccaro, S., Cary F. Kemp and Bader, 2004). Ένας σχεδόν αιώνας διερεύνησης των στοιχείων που συνθέτουν την ηγετική ιδιότητα πρόσφερε τα προαπαιτούμενα, αλλά και επιθυμητά γνωρίσματα κάθε υποψήφιου ηγέτη (Northouse, 2010), που τον διαφοροποιούν από τον μη-ηγέτη, χωρίς όμως να καταφέρει να διασφαλίσει την επιτυχία του κατόχου τους

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.

3.2 Ορισμός Ηγεσίας

Η λέξη ηγεσία προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «ηγέομαι» (ηγούμαι), το οποίο σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω. Με την ηγεσία ορίζουμε την καθοδήγηση ανθρώπων από κάποιον, προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση (Μαυρουδής, 1999). Αυτό στη συνέχεια

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

δημιουργεί μια σχέση αλληλοεξάρτησης, μεταξύ του ηγέτη και των ανθρώπων. Άρα κανένας δεν είναι ηγέτης χωρίς ανθρώπους να τον ακολουθούν και οι άνθρωποι όμως, δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους χωρίς αυτόν.

Η ικανότητα ή το προσόν της ηγεσίας δεν είναι τίτλος που αποκτάται με σπουδές ή δίπλωμα που απονέμεται. Η μόνη απόδειξη κατοχής της από κάποιον, είναι ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη και η έμπνευση των ανθρώπων που πιστεύουν στον άνθρωπο-ηγέτη. Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία και ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από μια καθημερινή πρακτική δοκιμασία τριβής και δράσης, σε βάθος χρόνου καθώς επίσης και η ικανότητα της κατεύθυνσης και της έμπνευσης ανθρώπων, να επιτύχουν κάτι που δεν είχαν φανταστεί ότι θα το επιτύγχαναν. Η ηγεσία απαιτεί δράση και μάλιστα αποτελεσματική, ικανή να οδηγήσει στην επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού.

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της ηγεσίας οι οποίοι συγκλίνουν ως προς τον στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης. Δεν υπάρχει ένας ειδικός ορισμός για την ηγεσία. 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 αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας ανεβάζοντάς την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις.

Οι Bennis & Nanus(1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου και ο Cashman(1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2001) η ηγεσία είναι 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 τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμψύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.λ.π. Ενώ πάντως μέχρι τώρα γίνονταν αποκλειστικά λόγος για ατομική ηγεσία, τελευταία η ηγεσία προσεγγίζεται ως συλλογικό φαινόμενο (Drath & Palus, 1994). Ο Drath (2001) υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι η κατοχή ενός ηγέτη αλλά μια

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

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).

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.

Η εστίαση στο θέμα της ηγεσίας είναι παγκόσμιο φαινόμενο και γράφονται συνεχώς άρθρα, γίνονται συνέδρια και τμήματα εργασίας, συνεχείς επενδύσεις γύρω από την ανάπτυξη της ηγεσίας. (Fulner 1997, Vicere & Fulmer 1998), πανεπιστημιακά προγράμματα ενώ και στην Ευρώπη δημιουργούνται διάφορες πρωτοβουλίες για την επεξεργασία της έννοιας και την σημαντικότητά της στην ανάπτυξη αξιών και αποστολής της επιχείρησης (European Foundation Quality Management) (J.Storey, 2004).

Μια καλή ηγεσία αποτελεί κεφάλαιο φήμης για την οργάνωση και εξαργυρώνεται θετικά στην αντίληψη των μετόχων. Ο καλός ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται. Βέβαια για να εμπνεύσει κάποιος τους εργαζομένους για υψηλότερες σφαίρες ομαδικής δουλειάς οφείλει να υπάρχει, να γνωρίζει και να ενεργεί, γι’ αυτό χρειάζεται συνεχής διαδικασία αυτογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας, εργασία και μελέτη. Η κατοχή δύναμης καθιστά κάποιον αφεντικό, όχι όμως και ηγέτη. Η ηγεσία διαφοροποιείται στο γεγονός ότι κάνει τους ακόλουθους να επιθυμούν την επιδίωξη υψηλών στόχων.

Ο καναδός θεωρητικός των οργανώσεων Elliot Jaques (R.Gibson,2003) ισχυρίζεται ότι αυτό που διαφοροποιεί τα άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα είναι το πόσο μακριά μπορεί να δει ο καθένας στο μέλλον και προσθέτει ο P.Senge (R. Gibson, 2003) ότι αυτό που νομιμοποιεί τον ρόλο της ιεραρχίας είναι η ευρεία οπτική γωνία που έχει να κάνει ακριβώς με το γεγονός ότι δίνει τη δυνατότητα σε κάποια άτομα να δουν τις πιθανές

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

επιπτώσεις κάποιων αποφάσεων οι οποίες δεν είναι ορατές στους ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στην παραγωγική διαδικασία.

3.3 Τα Χαρακτηριστικά και οι Ικανότητες του Ηγέτη

Χαρακτηριστικά

Συνήθως όταν χαρακτηρίζουμε κάποιον ως ηγέτη, το κάνουμε γιατί θαυμάζουμε πάρα πολύ το γεγονός πως «τα καταφέρνει» εκεί που ενδεχομένως οι άλλοι έχουν αποτύχει ή πως «επιτυγχάνει» να τον ακολουθούν πολλοί άνθρωποι. Η πίστη στον ηγέτη, είναι και αυτό ένα από τα χαρακτηριστικά που αναζητούν όλοι οι άνθρωποι, γιατί η πίστη αυτή τους απαλλάσσει πολλές φορές από την ευθύνη, να λειτουργήσουν μόνοι τους και να κάνουν αυτό που χρειάζεται η κατάσταση (Ρεγκούκος, 2010).

Λέμε για έναν λαό που έχει προβλήματα στην διοίκηση και καλή λειτουργία των διαδικασιών του, πως χρειάζεται έναν ηγέτη να τον πάρει από το χέρι και να τον οδηγήσει σε καλύτερες μέρες και συνθήκες ζωής. Ακριβώς, δηλαδή όπως παίρνουμε από το χέρι ένα παιδάκι για να το οδηγήσουμε σε ασφαλές μέρος ή να το προστατεύσουμε από τους κινδύνους.

Η αλήθεια είναι πως ακριβώς επειδή ο άνθρωπος μεγαλώνει με υπερβολική προστασία από τους γονείς τους, την αναζητά και όταν γίνει ενήλικος, ακριβώς γιατί κατά βάθος λειτουργεί με τον χαρακτήρα ενός παιδιού 5 ετών. Για αυτό και είναι πρόθυμος να ακολουθήσει κάποιον που του φαίνεται πως θα τον οδηγήσει σωστά και προς μια κατεύθυνση συγκεκριμένη.

Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι η πίστη του προς τους ανθρώπους και τις δυνατότητες που έχουν για να γίνουν καλύτεροι. Αν δεν έχει πίστη στους ανθρώπους, τότε δεν μπορεί να πάρει την πρώτη θέση στην πορεία προς τους στόχους. Δεν μπορεί να είναι εκείνος πρώτος που θα αντιμετωπίσει τις δυσκολίες και μαζί με τους άλλους θα τις ξεπεράσουν με επιτυχία. Δεν θα γίνει ποτέ κανείς ηγέτης αν δεν έχει εμπιστοσύνη στους ανθρώπους, ακόμη και αν εκείνοι καταφέρονται εναντίον του.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι πως έχει όραμα, δηλαδή βλέπει προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση και κινείται προς αυτήν. Δεν ασχολείται με τους τρόπους, τα τεχνάσματα και τις πρακτικές εκείνες που θα εξασφαλίσουνε την επιτυχία των στόχων. Ο ηγέτης, κοιτάζει

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

μπροστά και βλέπει μακριά. Είναι στραμμένος προς το όραμα που έχει, προς το όνειρο που τον καθοδηγεί, προς τον απώτερο και μακρινό στόχο των ανθρώπων που ηγείται.

Το τρίτο χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι η ενθάρρυνση που προσφέρει στον κόσμο του, η αισιοδοξία που του μεταδίδει με την στάση αλλά και τις σκέψεις του, τα θετικά στοιχεία που ξεχωρίζει και επενδύει σε αυτά, κάθε φορά που τυχαίνει ένα δυσάρεστο γεγονός, η υποστήριξη που παρέχει στους ανθρώπους που ηγείται, να σηκώνονται κάθε φορά που πέφτουν κάτω και πιστεύουν πως είναι ξοφλημένοι, πως ήλθε το τέλος του κόσμου.

Επιπρόσθετα πολλές φορές συναντάμε και τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Προσωποκεντρισμός: ο ηγέτης εμπλέκεται προσωπικά, ταυτίζεται απόλυτα και αποτελεί την υλική υπόσταση της επιχείρησης, αναπτύσσοντας το κατάλληλο αξιακό σύστημα, εκφράζοντας ο ίδιος μια εταιρική κουλτούρα τελειότητας και ταυτόχρονα διασφαλίζοντας την επιτυχή εφαρμογή του διοικητικού συστήματος και τη συνεχή αναβάθμισή του
2. Διαπροσωπικότητα: υποκίνηση, υποστήριξη και αναγνώριση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και αποτελεσματική συναναστροφή με το ανθρωπογενές εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, συνεργάτες, κοινωνικούς εταίρους)
3. Δυναμισμός: τόνωση και ενθάρρυνση της ενδυνάμωσης, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας
4. Παρεμβατικότητα: ευθυγράμμιση της οργανωσιακής δομής, για την υποστήριξη της υλοποίησης της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής και δρομολόγηση δράσεων βελτίωσης του περιβάλλοντος και της εταιρικής συνεισφοράς στο κοινωνικό σύνολο

Ικανότητες

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 μορφής (Κωστούλας Γ.Ι. ,1996).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πίνακας 3.1:

Ικανότητες Χαρισματικού Ηγέτη

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ
Συναισθηματική εκφραστικότητα	Ικανότητα στην επικοινωνία - μη λεκτική, αποστολή συναισθηματικών μηνυμάτων, μη λεκτική έκφραση στις διαπροσωπικές σχέσεις	Δίνει κίνητρα και έμπνευση σε υφισταμένους, μεταδίδει θετικά συναισθήματα
Συναισθηματική ευαισθησία	Ικανότητα για την αποδοχή και την ερμηνεία της συναισθηματικής μη λεκτικής επικοινωνίας των άλλων	Κατανόηση των αναγκών και των συναισθημάτων των υφισταμένων, δημιουργία ταύτισης
Συναισθηματικός έλεγχος	Ικανότητα ελέγχου και ρύθμιση των δικών μας συναισθημάτων και μη επίδειξη των μη λεκτικών υπερβολικών συναισθημάτων μας	Ρύθμιση ακατάλληλων συναισθημάτων, συγκάλυψη των έντονων συναισθημάτων
Κοινωνική εκφραστικότητα	Ικανότητα στη λεκτική έκφραση και την ικανότητά του να συνδιαλεχθείς με άλλους	Δημόσια ομιλία, Πειθώ, Προπόνηση
Κοινωνική ευαισθησία	Ικανότητα ερμηνείας της λεκτικής επικοινωνίας των άλλων, κατανόηση των κοινωνικών καταστάσεων, κανόνων και ρόλων	Αποτελεσματικότητα, ρύθμιση και παρακολούθηση της κοινωνικής συμπεριφοράς
Κοινωνική Ικανότητα Ελέγχου	Ικανότητα υιοθέτησης ρόλων και κοινωνικής αυτοπροβολής	Να έχει κανείς λεπτότητα (τακτ), καλή διαχείριση εικόνας

Πηγή: Magretta , 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούν οι πέντε παράμετροι μέσα από τις οποίες γίνεται κανείς ηγέτης :

1. Η πρώτη λέγεται πείρα. Πέρα από τις δουλειές που κάνει κανείς πρέπει να κάνει και άλλες που να τον φέρνουν στα όριά του. Χρειάζεται δουλειά με προκλήσεις. Να μην κολλάει κανείς στο ίδιο αντικείμενο. Να συμμετέχει σε ομάδες και να αναλαμβάνει δύσκολες αποστολές. Να διευρύνει διαρκώς τις ευθύνες που αναλαμβάνει. Να μην 'κολλάει', ιδιαίτερα τον πρώτο καιρό της καριέρας του, σε θέσεις που έχουν σχέση με παροχή υπηρεσιών, καλύταρα να βρίσκεται στην 'πρώτη γραμμή'.

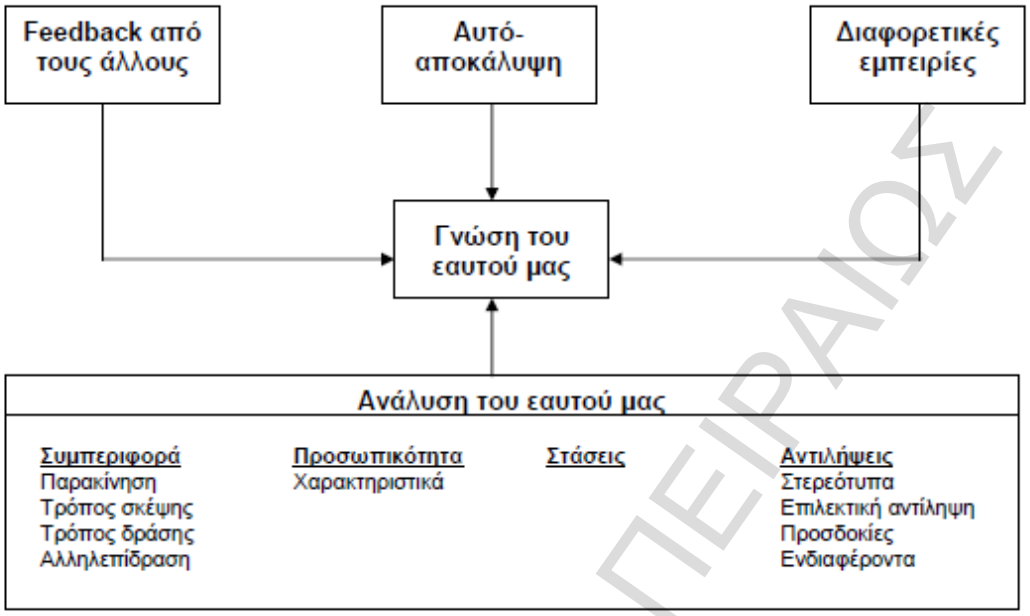
2. Η δεύτερη είναι η τύχη. Αναφέρεται στην αξιοποίηση των ευκαιριών. Δεν φαίνεται πως η τύχη έρχεται από μόνη της αλλά συναντάει κανείς την ευκαιρία ύστερα από πολλή προσωπική προσπάθεια

3. Η τρίτη είναι η εκπαίδευση. Όχι με την έννοια της εξειδίκευσης αλλά, της γενικής παιδείας. Αναφέρεται σ' ότι έχει φραφεί τα τελευταία χρόνια ότι το μέλλον της κορυφής ανήκει σε αυτούς που έχουν γενική παιδεία.

4. Η τέταρτη είναι οι ¨άλλοι¨. Μπορεί να βοηθηθούμε από κάποιους που ονομάζονται μέντορες. Πίσω από κάθε ηγέτη υπάρχει κάποιος που πίστεψε σε αυτόν και στις ικανότητές του (μια μάνα, μια γυναίκα, ένας γονιός, ένας προπονητής, ένας δάσκαλος, ένας προϊστάμενος). Καμιά φορά ακόμα και ένας κακός προϊστάμενος μπορεί να δίνει μαθήματα, χωρίς να το καταλαβαίνει σχετικά με το τι να αποφύγει κανείς στη δική του εργασία του.

5. Τέλος η πέμπτη είναι η αυτογνωσία. Έχει αποδειχθεί ότι όσο πιο πολύ γνωρίζεις τον εαυτό σου, τόσο πιο πολύ ανεβαίνει η αυτοπεποίθησή σου και άρα τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχεις να γίνεις ηγέτης. Στο σημείο αυτό μπορεί να αναφερθεί το θέμα της αυτό-εκπληρούμενης προφητείας, αν δηλαδή, σε κάποιον δείχνεις εμπιστοσύνη τότε σιγά-σιγά μπορεί να πιστέψει και ο ίδιος στις δυνάμεις του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Πηγή: Δαλακούρα, 2010

Διάγραμμα 3.1

Τρόποι/μέσα αύξησης της αυτογνωσίας

Κάποιες άλλες ικανότητες που θα πρέπει διαθέτει ένας ηγέτης είναι η κατανόηση της φύσης του κόσμου, η ικανότητα να βλέπει αντικειμενικά καταστάσεις και αντιδράσεις του ιδίου και των άλλων, η ικανότητα πνευματικής παρουσίας κάθε στιγμή και παντού, η κατανόηση των δημιουργικών και των καταστροφικών δυνάμεων της επιχείρησης καθώς και των ατόμων ως μονάδες μέσα στην επιχείρηση, η αυτοαντίληψη και αυτογνωσία στην αλληλεπίδραση με άλλους (Φωτήλας, 2012).

Επίσης, ο ηγέτης είναι σε θέση να καινοτομεί, ξέρει να εστιάζει στα «τι» και «γιατί» καθώς και στους ανθρώπους, είναι σε θέσει να εμπνέει εμπιστοσύνη και να έχει πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα, να επιδιώκει την αλλαγή όταν κρίνει ότι χρειάζεται και να πρωτοτυπεί (Φωτήλας, 2012).

Η ηγεσία αναδεικνύεται από την εμπειρική εκπαίδευση, το ανοιχτό μυαλό, την περιέργεια, την έκθεση του εαυτού σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, την αλληλεπίδραση με εκπαιδευμένο μέντορα. Η ηγεσία είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών. Η πλήρης εικόνα της ηγεσίας μπορεί να αποκρυσταλλωθεί μόνο εάν ερωτηθούν οι οπαδοί τι αναζητούν και τι θαυμάζουν στον ηγέτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Σε μια έρευνα της KPMG «Χαρακτηριστικά και πρακτικές των επιτυχημένων Ηγετών στην Ελλάδα» (Η Καθημερινή,30/10/2005),που διεξήχθη σε μια προσπάθεια εντοπισμού κάποιων ιδιαίτερων στοιχείων στην συμπεριφορά τους που κάνουν την άσκηση ηγεσίας τους περισσότερο αποτελεσματική, απεδείχθη ότι καταρχήν το ξεκάθαρο όραμα και η ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν τα στελέχη τους να το πραγματοποιήσουν είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των ανθρώπων που ηγούνται των ελληνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας βασική προτεραιότητα στον ρόλο του ηγέτη αποτελούν η ικανότητα στρατηγικών χειρισμών, όπως για παράδειγμα η σύναψη συμμαχιών, η έγκαιρη πρόβλεψη επιχειρηματικών ευκαιριών ή η υποστήριξη αλλαγών και καινοτομικών ενεργειών. Ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει πρώτος να ενεργεί σύμφωνα με τις αξίες του Οργανισμού δίνοντας το καλό παράδειγμα στους ανθρώπους του ενώ όσον αφορά στις περιοχές βελτίωσης των ηγετών , αυτές σχετίζονται με την καθοδήγηση και την διαδοχή, την σωστή διαχείριση του χρόνου και το θάρρος στη λήψη δυσάρεστων αποφάσεων.

Η πλειονότητα θαυμάζει τους ηγέτες που διακρίνονται από:

1. Τιμιότητα. Σε σχέση με όλα τα χαρακτηριστικά, η τιμιότητα έχει τη μεγαλύτερη συχνότητα επιλογής από τους οπαδούς στις έρευνες που έχουν γίνει παγκόσμια. Η απαίτηση που υπάρχει από τον ηγέτη είναι να είναι συνεπής στις υποσχέσεις και τα έργα του. Η τιμιότητα σχετίζεται επίσης με την ηθική. Εκτιμάμε τους ανθρώπους που έχουν σημαντικές ηθικές αξίες και τις σέβονται. Το σημαντικότερο κοινό γνώρισμα ενός Ηγέτη πρέπει να είναι η ακεραιότητα του χαρακτήρα του. Οι οπαδοί του πρέπει να τον εμπιστεύονται.
2. Ικανότητα. Προκειμένου να ακολουθήσουμε κάποιον, πρέπει να πιστέψουμε ότι ξέρει τι κάνει. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι είναι ικανός και αποτελεσματικός. Ο ηγέτης πρέπει να προσδώσει προσθετική αξία στη θέση.
3. Προνοητικότητα-Σταθερότητα. Από τους ηγέτες αναμένεται να έχουν αίσθηση της κατεύθυνσης και μακροπρόθεσμο όραμα. Το όραμα του ηγέτη αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης. Οι οπαδοί απαιτούν ο ηγέτης να έχει έναν προσανατολισμό στο μέλλον, καθορισμένο με σαφήνεια.
4. Επικοινωνία-Έμπνευση. Δεν είναι αρκετό για τον ηγέτη να έχει όραμα για το μέλλον. Πρέπει να έχει την ικανότητα να το μεταδώσει, με τρόπο που να ενθαρρύνει τους οπαδούς να το ακολουθήσουν και να παλέψουν για την πραγμάτωσή του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε μία λέξη: αξιοπιστία. Οι άνθρωποι πρέπει να είναι σε θέση να πιστέψουν στον ηγέτη τους. Πρέπει να πιστέψουν ότι αξίζει την εμπιστοσύνη τους, διαθέτει την ικανότητα να οδηγήσει, έχει ενθουσιασμό για το όραμα και διαθέτει ισχυρή φιλοσοφία. Με την καθοδήγηση αυτού του ηγέτη, είναι περήφανοι ως μέλη της ομάδας και αισθάνονται το στόχο ως προσωπική τους υπόθεση.

Οι άνθρωποι εν ολίγοις αποζητούν τους ηγέτες που είναι αξιόπιστοι και έχουν σαφή αίσθηση της πορείας. Η αξιοπιστία κερδίζεται μέσω της διαδρομής του ηγέτη. Ο ηγέτης έχει επίγνωση του ότι η συμπεριφορά του διαμορφώνει τη γνώμη των ανθρώπων για το άτομό του. Η αξιοπιστία είναι το θεμέλιο που θα χτιστεί το όραμα.

Βασικό ικανότητα είναι ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης χειρίζεται κρίσιμες καταστάσεις που θα πρέπει να συνοδεύεται από τα γνωρίσματα της ωριμότητας, διορατικότητας και αποφασιστικότητας που απαιτεί η ηγεσία κρίσιμων καταστάσεων.

3.4 Πρότυπα Ηγετικής συμπεριφοράς

Πρότυπο ή στυλ ηγεσίας είναι ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες της ηγεσίας και ο τρόπος με τον οποίο ο μάνατζερ συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας (Mullins, 1991). Με άλλα λόγια, είναι η μέθοδος, την οποία ο ηγέτης χρησιμοποιεί για να επηρεάσει τους υφισταμένους. Το στυλ ηγεσίας μπορεί επίσης να περιγραφεί ως ένα σύνολο προσόντων και χαρακτηριστικών ή ως ένα πρότυπο συμπεριφοράς του ηγέτη. Επίσης μπορεί να θεωρηθεί και ως η επίδραση του ηγέτη στους άλλους (Boyatzis, 1982). Το πρότυπο ηγεσίας μπορεί να διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μία κατάσταση στην άλλη. Η διαφορά αυτή προσδιορίζει το πρότυπο ηγεσίας του κάθε ηγέτη.

Ο κάθε ηγέτης έχει ένα πρότυπο ηγεσίας που εφαρμόζει και σύμφωνα με αυτό λαμβάνει αποφάσεις. Τα στυλ ηγεσίας είναι τα πρότυπα συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί ο ηγέτης όταν εργάζεται με άλλα άτομα, όπως τα άλλα άτομα την αντιλαμβάνονται. Αυτά τα πρότυπα συμπεριφοράς κάνουν τα άτομα να ανταποκρίνονται με τον ίδιο τρόπο σε παρόμοιες καταστάσεις και να αναπτύσσουν συνήθειες δράσης που γίνονται κατά κάποιο τρόπο προβλέψιμες σε αυτούς που εργάζονται μαζί τους (Hersey and Blanchard, 1988).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ο ηγέτης έχει στη διάθεσή του έναν αριθμό εναλλακτικών προτύπων ηγεσίας και πρέπει να επιλέξει αυτό που είναι πιο αποτελεσματικό. Όμως, δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερς. Επομένως, το θέμα που προκύπτει εδώ είναι ποιο στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες.

Υπάρχουν δύο κριτήρια με τα οποία διακρίνουμε τα πρότυπα ηγεσίας (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλεϊτής, 1999):

1. Με βάση τον τρόπο λήψης των αποφάσεων (Lewin)
2. Με βάση το συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη

Η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε την δεκαετία του 1930 στο πανεπιστήμιο LOWA από τους R. Lippitt, R. White κάτω από την καθοδήγηση του K. Lewin. Οι προσπάθειες επικεντρώθηκαν στο προσδιορισμό των βασικών προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς και του εντοπισμού του πιο αποτελεσματικού μεταξύ αυτών. Με βάση τον τρόπο λήψης των αποφάσεων έχουμε τα εξής πρότυπα: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. Το αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση. Δημοκρατικό πρότυπο 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 πρότυπο είναι εκείνο που ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη (Μπουραντάς, 2002).

1. Αυταρχικό Πρότυπο: Στο αυταρχικό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς ο ηγέτης αντλεί δύναμη από την θέση την οποία κατέχει (Μπουραντάς, 2002 και Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλεϊτής, 1999). 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 (Μπουραντάς, 2002). Ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν (α) οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και (β)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Έχει αρκετά μειονεκτήματα μια και οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών.

2. Δημοκρατικό Πρότυπο: Στο δημοκρατικό πρότυπο ο ηγέτης όπως αναφέρθηκε στην αρχή της υποενότητας 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 (Μπουραντάς, 2002). Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης σε εργαζομένους (α) μορφωμένους, (β) με υψηλές δεξιότητες ή (γ) πολλή εμπειρία, (δ) που έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, (ε) βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και (στ) είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

3. Εξουσιοδοτικό Πρότυπο: Ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρία τον επηρεασμό του ηγέτη. (κοινώς ο ηγέτης «σκοτώνεται» στη δουλειά…όλα οι άλλοι τα κάνουν). Στο εξουσιοδοτικό πρότυπο 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 (Μπουραντάς, 2002).

Με βάση το συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη

1. Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους :Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό τον τρόπο διοίκησης (α) θεωρεί τον άνθρωπο τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, (β) αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και (γ) αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. (δ) Πιστεύει ακόμη ότι αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλεϊτής, 1999). Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.

2. Προσανατολισμό προς τα καθήκοντα: Σε αυτή την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή (α) στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου και (β) ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλεϊτής, 1999). Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις και τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων.

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι όλα τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση.

Ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

1. στο έργο που έχει να υλοποιήσει
2. στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία
3. στην ωριμότητα των ατόμων

Τα άτομα τα οποία θέλουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο έχουν και προφανώς υψηλή ωριμότητα και οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι συμμετοχικές. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν, ούτε θέλουν να υλοποιήσουν το έργο είναι ανώριμα και συνεπώς η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας είναι η αυταρχική.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3.5 Αρχές και Θεωρίες Ηγεσίας

Αρχές

Υπάρχουν πολλές διατυπώσεις αρχών ηγεσίας τόσο στη γενική βιβλιογραφία όσο και σε στρατιωτικά εγχειρίδια. Στις περισσότερες των περιπτώσεων κυριαρχεί ο υποκειμενισμός και η σύγχυση μεταξύ των εννοιών «αρχή» «χαρακτηριστικό», «καθήκον». Οι αρχές που αναφέρονται παρακάτω εγγίζουν περισσότερο την αντίληψη της «θεμελιώδους αληθείας», που είναι η «αρχή»:

1. «Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και ηγεσίας.
2. «Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως.
3. «Αρχή της ενότητας των εντολών», που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως
4. «Αρχή της υποκινήσεως» που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούνε κείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.
5. «Αρχή της άμεσης εποπτείας». Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

Ενδεχομενικες θεωριες ηγεσιας

Οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις εντάσσονται στις λειτουργικές – συστημικές προσεγγίσεις, αλλά διαφέρουν από τις προηγούμενες στο ότι η έμφαση δεν δίνεται στην αλληλεξάρτηση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

των στοιχείων του συστήματος, αλλά στην ικανότητα προσαρμογής και αναπροσαρμογής του στις μεταβολές του περιβάλλοντος (Lawrence and Lorsch, 1967). Απηχούν τη σταδιακή επικράτηση στα τέλη της δεκαετίας του ’60, ενός τρόπου σκέψης που συνοψίζεται στη φράση «τα πάντα εξαρτώνται». Σύμφωνα με τις ενδεχομενικές προσεγγίσεις της ηγεσίας η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας ή η αποτελεσματικότητά του συνδέεται με τα «ενδεχόμενα» ή τις συγκεκριμένες αντικειμενικές περιστάσεις εντός των οποίων λειτουργεί ο ηγέτης. Οι περιστάσεις αυτές, η «κατάσταση» λαμβάνονται υπόψη σαν ανεξάρτητες προσδιοριστικές μεταβλητές της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι προσεγγίσεις αυτές επηρεάστηκαν από τις θεωρίες των προτύπων της ηγετικής συμπεριφοράς και συνέχισαν να αναλύουν την ηγεσία με βάση τη δράση ηγετών, με συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, πάνω στους υφισταμένους.

1. Θεωρία LPC (Least Preferred Coworker: ο πιο «δύσκολος» συνεργάτης) .Ο βαθμός LPC δείχνει την τάση θετικής αξιολόγησης του LPC (Φωτήλας, 2012). Όταν συναντάμε υψηλό βαθμό LPC τότε γνωρίζουμε ότι υπάρχει ενδιαφέρον για τους άλλους ανθρώπους και ο χαμηλός βαθμός δείχνει ενδιαφέρον για επιτυχή εκτέλεση εργασιών. Ο βαθμός LPC που απαιτείται εξαρτάται από τις σχέσεις του ηγέτη με τους υφιστάμενους, τον βαθμό δόμησης των ρόλων/καθηκόντων, την τυπική ισχύ του ηγέτη. Οι ηγέτες με χαμηλό LPC θεωρούνται πιο κατάλληλοι σε καταστάσεις που επιβάλλουν πολύ χαμηλό ή υψηλό επίπεδο ελέγχου ενώ οι ηγέτες με υψηλό LPC θεωρούνται πιο κατάλληλοι σε καταστάσεις που επιβάλλουν μέτριο επίπεδο ελέγχου
2. Προσαρμοστική θεωρία ηγεσίας (Situational leadership theory) στην οποία ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει το ύφος της ηγεσίας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις των υφιστάμενων (Greenberg,Baron, 2008).
3. Θεωρία ηγετικής καθοδήγησης (Path-Goal Theory) εμφανίστηκε από τους R.J.House και T.R.Mitchell το 1974 με βάση την οποία οι υφιστάμενοι ακολουθούν τον ηγέτη όταν πιστεύουν ότι θα τους βοηθήσει να επιτύχουν επιθυμητούς στόχους. Η συγκεκριμένη θεωρία ορίζει 4 στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση, τις ανάγκες και το δυναμικό των υφισταμένων, τον ηγέτη και το έργο που πρέπει να επιτελεστεί: κατευθυντήρια (directive), υποστηρικτική (supportive), συμμετοχική (participative), προσανατολισμένη στο επίτευγμα (achievement-oriented) (Φωτήλας, 2012). Η καταλληλότητα κάθε τύπου εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και του εργασιακού καθήκοντος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4. Κανονιστική θεωρία αποφάσεων (Normative Decision Theory): Είναι μια θεωρία ηγεσίας που εστιάζει στις στρατηγικές επιλογής του επιπέδου συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης απόφασης ανάλογα με την κατάσταση (Φωτήλας, 2012). Βασικά κριτήρια για την επιλογή επιπέδου συμμετοχής είναι η ποιότητα απόφασης, ο βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους εργαζόμενους, ο βαθμός δόμησης του προβλήματος, ο βαθμός της υπάρχουσας πληροφόρησης και η ταύτιση στόχων εργαζομένων-οργανισμού. Τύποι ηγεσίας σύμφωνα με την κανονιστική θεωρία απόφασης είναι η AI (Αυταρχική) όπου ο ηγέτης αποφασίζει χωρίς την συμμετοχή των υφιστάμενων, η AII (Αυταρχική) στην οποία ο ηγέτης λαμβάνει πληροφορίες από τους υφιστάμενους και αποφασίζει, η CI (Συμβουλευτική) όπου ο ηγέτης συμβουλεύεται τους υφιστάμενους ατομικά και αποφασίζει, η CII (Συμβουλευτική) στην οποία ο ηγέτης αναλύει το πρόβλημα με τους υφιστάμενους σε ομαδικές συναντήσεις και αποφασίζει και τέλος η GII (Ομαδική απόφαση) σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης αναλύει το πρόβλημα με τους υφιστάμενους σε ομαδικές συναντήσεις και η απόφαση λαμβάνεται μετά από συζήτηση και την επίτευξη ευρύτερης συναίνεσης
5. Υποκατάσταση Ηγεσίας όπου η ηγεσία μπορεί να αποδειχθεί περιττή σε κάποιεες περιπτώσεις όπως όταν οι υφιστάμενοι διαθέτουν ατομικά χαρακτηριστικά (υψηλό επίπεδο γνώσεων, αφοσίωσης και εμπειρίας), η οργάνωση ή η μορφή του εργασιακού καθήκοντος αφήνουν ελάχιστα περιθώρια παρέμβασης (Φωτήλας, 2012). Έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει μια τάση υπερεκτίμησης του ρόλου του ηγέτη στην επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού

Ο F.Fielder, ένας από τους ηγέτες της ενδεχομενικής σχολής, το 1967 υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα του στυλ εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων, τη φύση του έργου, τη σχετική θέση δύναμης του ηγέτη και των υπολοίπων. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα έρθει με την εκπαίδευση των ηγετών αλλά και του περιβάλλοντος όπου δρουν προκειμένου ν' αποδώσουν. Οι κεντρικές έννοιες είναι η κατάσταση που προσδιορίζεται από τις σχέσεις ηγετών-μελών, τη δομή καθηκόντων και τη δύναμη θέσης του ηγέτη. Όταν οι σχέσεις είναι καλές και η δομή καθηκόντων και δύναμη θέσης ισχυρές τότε υπάρχει ευνοϊκή κατάσταση για τον ηγέτη, το στυλ ηγεσίας, το οποίο μπορεί να είναι προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και τις σχέσεις ή προσανατολισμένο στο έργο και το καθήκον, το οποίο ως πιο αυταρχικό ενδείκνυται σε ακραίες καταστάσεις (πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Θεωρίες ηγεσίας

Στη Διοικητική Επιστήμη έχουν αναπτυχθεί αρκετές προσεγγίσεις του φαινομένου της ηγεσίας, οι οποίες είναι αρκετά συμπληρωματικές μεταξύ τους. Παλαιότερες θεωρήσεις της ηγεσίας ως κληρονομικού χαρίσματος ή χαρίσματος για την ηγεσία, όπως η «γενετική» ή η «θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων» είχαν 34 να κάνουν περισσότερο με καταναγκασμό και παραδοσιακά μοντέλα παρακίνησης. (Κουτούζης, 1992). Αυτή η επίσης αρχική προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας βασίστηκε στην πεποίθηση ότι οι ηγέτες διαθέτουν κληρονομικό χάρισμα .

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη της μελέτης των θεωριών ηγεσίας που αναπτύχθηκαν και στη συνέχεια ακολουθεί ανάλυση της κάθε μίας ξεχωριστά.

Πίνακας 3.2

Η διαχρονική εξέλιξη της μελέτης της ηγεσίας

Χρονολογία	**Έρευνες για το στυλ ηγεσίας**	**Δίδαγμα**
1920+	Θεωρία Χαρακτηριστικών: Καταγραφή των χαρακτηριστικών του ηγέτη και κυριαρχία της άποψης ότι «ο ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται»	Αγνοήθηκε η συμβολή των συνθηκών και περιβαλλοντολογικών καταστάσεων στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα των ηγετών
1950-1970	Θεωρία Συμπεριφοράς: Ανάλυση του τρόπου συμπεριφοράς του ηγέτη και διαπίστωση ότι οι ηγέτες νοιάζονται για τον ανθρώπινο παράγοντα και όχι για τις επιχειρησιακές λειτουργίες	Οι ηγέτες μπορούν να γίνουν, ακόμη και αν δεν έχουν τα εκ γεννετής χαρακτηριστικά
1970-1980	Περιπτωσιολογική θεωρία: Επανεξέταση του συνδυασμού συμπεριφορών, χαρακτηριστικών και	Η ηγεσία είναι διαφορετική σε κάθε περίπτωση και εξαρτάται από πολλούς διαφορετικούς

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

	καταστάσεων	παράγοντες.
1980-1990	Θεωρία Οργανωσιακής κουλτούρας. Μελέτη της ικανότητας του ηγέτη να χειρίζεται τις επιχειρησιακές αλλαγές.	Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιλαμβάνονται τα θέματα κουλτούρας, υποστηρίζουν τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας και βοηθούν το σύνολο να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Εργαλείο τους αποτελεί η προσφορά κινήτρων για ατομική βελτίωση.
1990 +	Θεωρία ανάλυσης της αλληλεπίδρασης των ατομικών ικανοτήτων με τη συναισθηματική αντίληψη του περιβάλλοντος	Τα άτομα πρέπει να είναι ικανά να γνωρίζουν και να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματά τους, όσο και τις γνωστικές του ικανότητες, ώστε να πετύχουν ατομική και επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

Πηγή: Vroom and Yetton,1973, Ζαβλανός, 1987, Κουτούζης, 1992, Μπουραντάς, 1992, Πασιαρδής, 1993, Tyson et al.,1999, Τύπας κ.α., 2003, Σαΐτης, 2005

Σύμφωνα με τη «θεωρία των χαρακτηριστικών», ο ηγέτης αναμενόταν να είναι εξαιρετικά ευφυής, ενεργητικός, ικανός ρήτορας και ακόμα ψηλός, εμφανίσιμος κ.λπ. Στις αρχές του 20ού αιώνα αυτό που αμφισβητήθηκε ήταν η κληρονομικότητα του χαρίσματος και η προσέγγιση έπαψε να είναι «γενετική». Η προσέγγιση αυτή, αρκετά δημοφιλής , απασχολεί ακόμα στις μέρες μας τα βιβλία του μάνατζμεντ, αν και ο επιστημονικός έλεγχος των υποθέσεών της, δεν οδήγησε σε επαλήθευσή τους. Δεν αμφισβητήθηκε η ανάγκη ύπαρξης ηγετικού χαρίσματος, αλλά αναζητήθηκαν τα συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Έτσι αναδείχθηκαν αντιφάσεις και προβλήματα στην ικανότητα ερμηνείας του φαινομένου. Για παράδειγμα πολλοί μεγάλοι ηγέτες δεν διέθεταν ύψος, ενώ από άποψη ευφυΐας αποδείχτηκε ότι δεν υπήρχε σημαντική διαφορά από τον μέσο όρο. Ο Stodgill (1950)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

τονίζει ότι η ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών αυξάνει την πιθανότητα να είναι ο ηγέτης αποτελεσματικός, χωρίς να εξασφαλίζεται εκ των προτέρων η επιτυχία του.

Τομή στην επιστήμη της διοίκησης αποτέλεσε η συμπεριφορική θεώρηση, που μετέφερε το κέντρο βάρους από την εργασία καθαυτή στους ανθρώπους που την ασκούν, αναζητώντας τον βέλτιστο τρόπο διοίκησης όλων των οργανισμών και αναδεικνύοντας την ανάγκη για ανθρώπινες δεξιότητες και όχι τόσο για τεχνικές. Η συμπεριφορική προσέγγιση θεωρεί ότι δεδομένες συμπεριφορές μπορούν παρατηρηθούν και να μελετηθούν ώστε να διδαχθούν και να καταστήσουν την ηγεσία περισσότερο αποτελεσματική.

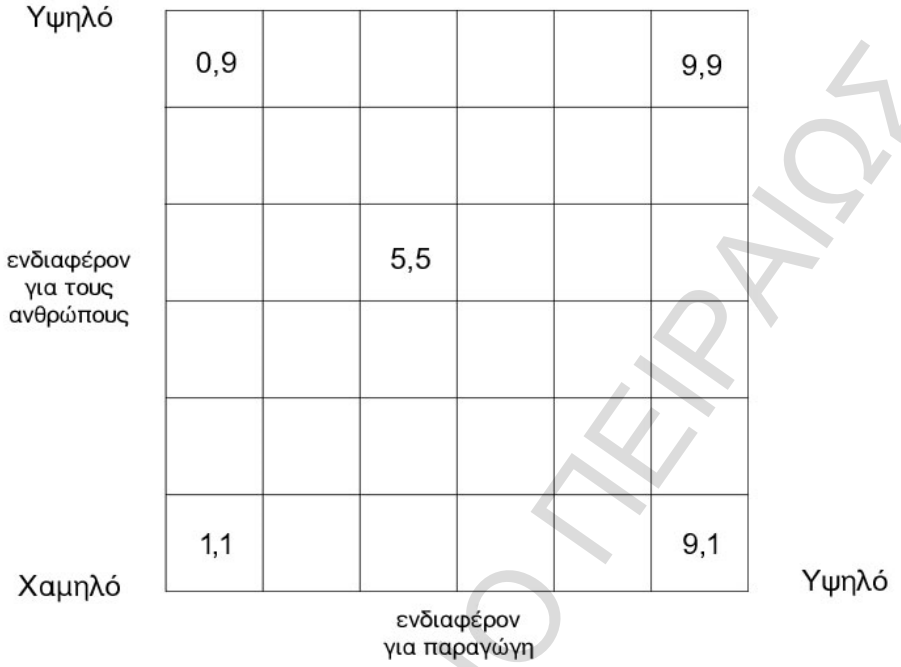
Ο Douglas McGregor, καθηγητής του Μάνατζμεντ στο M.I.T στη Βοστώνη των ΗΠΑ το 1960 ανέπτυξε τη δική του θεωρία βασιζόμενη στην συμπεριφορική προσέγγιση σχετικά με τις πεποιθήσεις των ηγετών για τη φύση του ανθρώπου και τη συμπεριφορά του μέσα στην οργάνωση, οι οποίες στην ουσία καθορίζουν και τον τρόπο που ασκούν τη διοίκηση (Ζαβλανός, 1987). Ταξινόμησε την ηγετική συμπεριφορά σε δύο κατηγορίες την αυταρχική και τη δημοκρατική. Οι αυταρχικοί ηγέτες στηρίζονται στις υποθέσεις της θεωρίας Χ ότι η πλειονότητα των ανθρώπων διακρίνεται από φυγοπονία και έλλειψη δημιουργικότητας και οι δημοκρατικοί αντίστοιχα στις υποθέσεις της θεωρίας Υ ότι ο άνθρωπος από τη φύση του διακρίνεται για τη δημιουργική του πνοή, την φιλεργία του και την αυτενέργειά του η οποία μάλιστα με την κατάλληλη παρώθηση οδηγεί τους ανθρώπους στην επιθυμία να ικανοποιήσουν τις υψηλότερες πνευματικές και ψυχικές ανάγκες τους (Μπουραντάς, 1992; Πασιαρδής, 1993; Σαΐτης, 2005; Τύπας κ.α., 2003; Tyson et al.,1999). Η θεωρεία Χ κάποιες φορές βρίσκει εφαρμογή σε μαζική-αυτοματοποιημένη παραγωγή, εργάτες παραγωγής ή καταστήματα ορόφου, είναι κατάλληλη για την επίτευξη αποδοτικότητας σε εργασίες μεγάλης κλίμακας έχοντας σαν πρότυπο ηγεσίας το αυταρχικό. Η θεωρία Υ βρίσκει εφαρμογή σε managers, σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και σε συνειδητοποιημένους επαγγελματίες και στοχεύει στην συμμετοχική διοίκηση και στην επίλυση προβλημάτων με πρότυπο ηγεσίας το συμμετοχικό.

Η θεωρία των R. Blake and J. Mouton (1966) γνωστή και ως διοικητική σχάρα (Managerial Grid) έχει δύο βασικούς προσανατολισμούς. Με βάση τον πρώτο προσανατολισμό το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την παραγωγή. Με βάση τον δεύτερο προσανατολισμό το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Οι δύο διαστάσεις της διοικητικής σχάρας παρουσιάζονται πίνακα που ακολουθεί.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πίνακας 3.3

Η διοικητική σχάρα των R. Blake and J. Mouton (1966)



Πηγή: http://elearn.elke.uoa.gr/l002-c1-u3/links/l002-c1-u3/3.4.4example.html

Κατά τους Blake - Mouton, τα στυλ ηγεσίας τα πιο αντιπροσωπευτικά είναι 5.

1. Ο ηγέτης ο οποίος υιοθετεί το στυλ 1,9 δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει ότι η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της.
2. Από την άλλη μεριά ο ηγέτης του στυλ 9,1 εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής όπως είναι η νέες τεχνικές της παραγωγή, οι νέες διαδικασίες, κτλ.
3. Το στυλ ηγεσίας 1,1 δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης εδώ δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζομένους, αλλά ούτε και για την παραγωγή.
4. Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5 δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται τόσο στην παραγωγή όσο και στους εργαζομένους.
5. Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους Blake - Mouton είναι το 9,9. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

και για την επίτευξη του στόχου. Απορρίπτεται εδώ η άποψη, ότι οι εργαζόμενοι θα λάβουν ικανοποίηση από την επίτευξη του στόχου.

Το 1973 οι Vroom and Yetton ανέπτυξαν ένα μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο η επιλογή της ενδεδειγμένης συμπεριφοράς του ηγέτη, προκύπτει σαν αποτέλεσμα διαδοχικών 44 αποφάσεων, πάνω σε επτά διλήμματα που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες διαστάσεις της πραγματικότητας, στην οποία βρίσκεται (Vroom and Yetton,1973):

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

Σύμφωνα με τους Vroom and Yetton, ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει εναλλακτικά, πέντε στυλ ηγεσίας (Vroom and Yetton,1973):

1. το πρώτο αυταρχικό στυλ, με το πρόβλημα να λύνεται από πληροφορίες που είναι διαθέσιμες
2. το δεύτερο αυταρχικό στυλ, με το πρόβλημα να λύνεται με τη λήψη πρόσθετων πληροφοριών μέσα από την ομάδα
3. το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, όπου η λύση έρχεται μέσα από ατομικές συζητήσεις με τους υφισταμένους του
4. το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ όπου γίνεται ανοιχτή συζήτηση με το σύνολο της ομάδας
5. το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ, όπου η ομάδα αποφασίζει πάνω στο πρόβλημα και η ηγεσία έχει τον ρόλο της προεδρεύουσας αρχής.

Προϋπόθεση για τη σωστή εκτίμηση του στυλ ηγεσίας είναι η καλή πληροφόρηση για στοιχεία που αφορούν την προσωπικότητα του ηγέτη, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το κλίμα συνεργασίας, το επίπεδο ενημέρωσης των εργαζομένων και γενικά για την

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

κατάσταση, ώστε να γίνεται ορθή επιλογή απάντησης σε κάθε ερώτηση. Βασική συμβολή του μοντέλου των Vroom and Yetton είναι ότι ανέδειξε ως σημαντική παράμετρο την πιθανότητα σύγκρουσης, η οποία διαφοροποιείται αναλόγως της έμφασης στην ποιότητα της απόφασης και την αποδοχή της από τους εργαζόμενους, επηρεάζοντας ουσιαστικά τις αποφάσεις. Οι απόψεις των Vroom and Yetton ενισχύθηκαν μέσα από πολλές εμπειρικές έρευνες. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι σε πρόσφατη εργασία του ο Vroom (Vroom and Jaco, 1998) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ και υποστηρίζει ότι αποτελεί το αποτελεσματικότερο στυλ διοίκησης μετά από κατάλληλο χειρισμό και διαμόρφωση της κατάστασης.

Η θεωρία της προσέγγισης των 4 πλαισίων δράσης (The Four Framework Approach) των Bolman and Deal (1991) αναφέρει πως σε μια πετυχημένη κατάσταση ο ηγέτης είναι κοινωνικός αρχιτέκτονας, που αναλύει και σχεδιάζει, ενώ σε μια αποτυχημένη ένας τύραννος που εμμένει στην λεπτομέρεια. Σε σχέση με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αξίζει να αναφερθεί ότι σε μια πετυχημένη κατάσταση ο ηγέτης είναι υπηρέτης που ενδυναμώνει, ενώ σε μια αποτυχημένη είναι ανατροπέας και απατεώνας. Αναφορικά με το πολιτικό πλαίσιο δράσης, ο επιτυχημένος ηγέτης είναι δικηγόρος που συμφιλιώνει. Τέλος, όσον αφορά το συμβολικό πλαίσιο δράσης, σκόπιμο είναι να ειπωθεί ότι σε μια πετυχημένη ηγεσία ο ηγέτης είναι προφήτης που εμπνέει, ενώ σε μια αποτυχημένη ένας φανατικός ή τρελός. Οι ηγέτες μπορούν να μπουν σε μια από αυτές τις τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με την κατάσταση και την καταλληλότητα της καθεμιάς.

Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey και Blanchard αναπτύχθηκε το 1993 και υποστηρίζει ότι τα επίπεδα διευθυντικού (προσανατολισμός προς τα καθήκοντα) και συμμετοχικού (προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις) στυλ ηγεσίας ποικίλλουν βάσει του βαθμού ωριμότητας των εργαζομένων (Hellriegel και Slocum, 1992). Οι συνδυασμοί αυτών των δύο διαστάσεων ηγετικής συμπεριφοράς συνθέτουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας:

1. έντονος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις σχέσεις
2. έντονος προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις
3. έντονος προσανατολισμός προς τις σχέσεις και περιορισμένος προς τα καθήκοντα και
4. περιορισμένος προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις.

Η αποτελεσματικότητα του καθενός από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ωριμότητα των ατόμων (Μπουραντάς, 2002). Η ωριμότητα του εργαζομένου καθορίζεται ως

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

η ικανότητα του να θέτει υψηλούς αλλά υλοποιήσιμους στόχους και η προθυμία να αναλαμβάνει την ευθύνη επίτευξης αυτών (Hellriegel και Slocum, 1992). Το ανώτερο επίπεδο ωριμότητας προσδιορίζεται από την ικανότητα και την προθυμία των εργαζομένων να επιτύχουν στόχους, ενώ το κατώτερο από την παντελή έλλειψη ικανότητα και προθυμίας. Έτσι λοιπόν, ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων, ο ηγέτης πρέπει να ακολουθεί το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας. Όταν τα άτομα βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας, η πιο αποτελεσματική συμπεριφορά είναι το στυλ ηγεσίας 1. Όταν τα άτομα θέλουν αλλά δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους, ο ηγέτης οφείλει να δώσει βαρύτητα και στα καθήκοντα και στις σχέσεις (στυλ 2). Αντιθέτως, όταν μπορούν αλλά δε θέλουν, οι προσπάθειες του πρέπει να επικεντρωθούν στην παρακίνηση των υφισταμένων του (στυλ 3). Τέλος, όταν τα άτομα βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο, ως πιο ενδεδειγμένο στυλ ηγεσίας κρίνεται το 4.

3.6 Σύγχρονες Μορφές Ηγεσίας

Οι συστημικές και οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις, τα ορθολογικά μοντέλα λήψης αποφάσεων, και η θετικιστική – αντικειμενική θεώρηση της επιστήμης, επικράτησε έως και τη δεκαετία του ’80, από όπου η έρευνα πάνω στην ηγεσία απέκτησε νέα δυναμική. Ένας σημαντικός αριθμός μελετών πάνω στην ηγεσία, που αναπτύχθηκαν μετά το 1980, επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από την εργασία του Burns (1978), πάνω στην ηγεσία που εστίασε στη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ, την οποία εικονοποίησε μέσα από παραδείγματα, όπως αυτά των Gandhi και Roosevelt και προχώρησε στη διάκριση της «συναλλακτικής ηγεσίας» (transactional ή management) από τη «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης με τη δράση του ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν (Rosenbach and Taylor, 1998). Γύρω από αυτά τα ζητήματα αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας» (Bryman, 1992) στην οποία περιλαμβάνονται προσεγγίσεις, όπως αυτές της «οραματικής ηγεσίας» (visionary), της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» (transformational) ή της «χαρισματικής ηγεσίας» (charismatic). Οι προσεγγίσεις αυτές εμφανίζουν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία, στη μεθοδολογία, στην οπτική που υιοθετούν απέναντι στην ηγεσία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Στην εποχή μας, τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται να διαδραματίσουν ένα περισσότερο σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο και, ως εκ τούτου, να καλλιεργούν και να ανανεώνουν τις πνευματικές και επαγγελματικές τους δεξιότητες, αξιοποιώντας τα πορίσματα και τις εμπειρίες όχι μόνο του ευρύτερου χώρου των παιδαγωγικών επιστημών αλλά και τις επιστήμες της διοίκησης και του management (Φασούλης, 2006).

Η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας και η ανάδειξη ποιοτικής ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται ως περίπλοκοι οργανισμοί, με όλα τα χαρακτηριστικά που μπορούμε να συναντήσουμε στους βιομηχανικούς και εμπορικούς οργανισμούς, είναι πλέον μια αναγκαιότητα που πηγάζει από τη διεθνή εμπειρία.

Οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας (Λογοθέτης,1993) στην προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει καταρχήν να θέτουν στόχους και οριοθετώντας τους να έχουν πλήρη συνείδηση της κατεύθυνσης που ακολουθούν, να καθορίζουν την οργανωτική δομή σύμφωνα με τις απαιτήσεις των στόχων και όχι από τη διοικητική δύναμη, την εξουσία ή την ανάγκη της συμμόρφωσης, να επιλύουν τα προβλήματα και να λαμβάνουν τις αποφάσεις σε πνεύμα συνεργασίας, στηριζόμενοι κυρίως στην αναγκαία και ορθή προσέγγιση της πληροφόρησης και του κοινού συμφέροντος. Επίσης θα πρέπει να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό με σεβασμό και αναγνώριση της ταυτότητάς του, του κύρους και της εργασιακής προσφοράς, συμβάλλοντας έτσι στην όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση και διευκόλυνση του έργου του και την αντικειμενικότερη αξιολόγηση και τέλος να αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για ένταξη της σχολικής μονάδας στο εξωτερικό περιβάλλον, εντοπίζοντας τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που διαρκώς αλλάζουν και εναρμονίζοντας την αντίστοιχη ανταπόκριση, σαν το σχολείο να έχει μάτια και αυτιά ανοιχτά και να διαισθάνεται τι συμβαίνει στην κοινωνία.

Στη συνέχεια γίνεται μια ιστορική αναδρομή στις μορφές ηγεσίας.

Χαρισματική ηγεσία

Ο M. Weber από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο της χαρισματικής ηγεσίας η οποία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, εξαιρετικότητα, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσής του, μη συμβατική συμπεριφορά, ευαισθησία στις αλλαγές του περιβάλλοντος (DenHartog, House, Hanges, 1999). Η χαρισματική ηγεσία κινητοποιεί τους ακολούθους να προχωρήσουν πέρα από τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό του

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Οργανισμού. Καθοριστική στην ανανέωση του ενδιαφέροντος για τη χαρισματική ηγεσία υπήρξε η εργασία του House (1977) που εντόπισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους άλλους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, ομοιότητα απόψεων, αναντίρρητη αποδοχή τους, συμπάθεια και υπακοή, συναισθηματική εμπλοκή των μελών στην αποστολή τους, αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και πίστη των μελών στη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής.

Η χαρισματική ηγεσία έρχεται σε αντιδιαστολή με την συναλλακτική ηγεσία. Οι ομάδες κουλτούρας μπορούν να ποικίλλουν στη σύλληψη των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών αποτελεσματικής ηγεσίας. Έτσι διαφορετικά πρότυπα εξουσίας αναμένονται να συμβούν σε κοινωνίες που έχουν διαφορετικό προφίλ κουλτούρας. Σε μερικές κουλτούρες κάποιος μπορεί να χρειάζεται ν' αναλάβει αποφασιστικές δράσεις ώστε να ιδωθεί ως ηγέτης ενώ σε άλλες η συμβουλευτική, δημοκρατική προσέγγιση μπορεί να είναι προαπαιτούμενο.

Η έμφαση στο όραμα ή στην αποστολή αποτελεί κεντρικό σημείο και σε άλλες προσεγγίσεις της χαρισματικής ηγεσίας, όπως αυτή των Bennis and Nanus (1985), αλλά και του Conger (1989), ο οποίος διέκρινε τέσσερις στρατηγικές ή στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας:

1. τη διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες, όπου γίνεται μία εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού, καθώς επίσης και των ευκαιριών, απειλών που εγκυμονεί γι' αυτόν το εξωτερικό του περιβάλλον. Όλα αυτά μεταφράζονται σε προϊόντα, υπηρεσίες και ριζικές αλλαγές, με βασικό χαρακτηριστικό την επίδειξη ευαισθησίας για τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων, ενώ καθορίζεται και το στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση, το οποίο αποτελεί οδηγό για τις καθημερινές αποφάσεις και είναι δυνατόν να εστιάζει: στο προϊόν-υπηρεσία, στην αλλαγή, στην κοινωνία ή στους υπαλλήλους
2. τη χρήση μιας ρητορικής που εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος, όπου επιχειρείται έκφραση και επικοινωνία του οράματος ως την πιο ελκυστική εναλλακτική, τονίζεται το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και η σημαντικότητα του καθορισθέντος οράματος, ενώ δίνεται έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών.
3. την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα, όπου ο ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει δέσμευση και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, μέσω της

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

απαραίτητης αυτοθυσίας, επιτυχιών, αντισυμβατικής συμπεριφοράς και ανάληψης προσωπικού κινδύνου.

4. την υποβοήθηση και την ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη (role modeling), όπου ο ηγέτης οφείλει να δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος, μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του, αντισυμβατικών τακτικών και δημιουργίας συστήματος ηθικών αξιών και κανόνων (Conger, 1989).

Σύμφωνα με τον Jung (1995) η χαρισματική ηγεσία αναδύεται πιο εύκολα σε συλλογικό επίπεδο παρά σε επίπεδο ατομικισμού με χαρακτηριστικά τον σεβασμό στην εξουσία και την κεντρική θέση της εργασίας στη ζωή. Ο Bass (1990) υποστηρίζει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες παρουσιάζονται σε κοινωνίες με παράδοση στην υποστήριξη αυτών και προσμονή για την εμφάνισή τους, όμως μπορεί ν' αντιμετωπίζονται και αρνητικά σε κοινωνίες με παρελθόντες δεσποτικούς ηγέτες. Μια σημαντική όψη της χαρισματικής ηγεσίας είναι η επικοινωνία του οράματος. Η χαρισματική ηγεσία είναι συνδεδεμένη με τη δυναμική ρητορική. Ο Den Hartog (1999)διαπίστωσε υψηλή συσχέτιση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Ο Bass (1997) θεωρεί ότι σε δυνατές κοινωνίες ισότητας οιχαρισματικοί ηγέτες χρειάζεται να είναι πιο συμμετοχικοί από ότι σε high power distance κοινωνίες. Στην Αυστραλία οι ηγέτες αναμένεται να εμπνέουν δυνατά αλλά δίχως να δίνουν την εντύπωση ότι είναι χαρισματικοί αλλά ότι είναι «ένας από τα υπόλοιπα παιδιά». Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει και την ανάμειξη στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων όμως και αυτό ερμηνεύεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα οι κινέζοι managers σε περίπτωση ασθένειας κάποιου οικείου τους δέχονται με ευχαρίστηση το ενδιαφέρον του εργοδότη τους, οι μεξικάνοι το ίδιο, όμως οι Ολλανδοί θεωρούν κάτι τέτοιο ως εισβολή στην ιδιωτική τους ζωή και προφανώς μια τέτοια κίνηση δε θα εκτιμούνταν.

Ο Robert Greenleaf το 1977 προτείνει στο βιβλίο του Servant Leadership ένα τρόπο ηγεσίας, που στηρίζεται στο τρόπο ζωής (state of being) και όχι στο τρόπο δράσης (doing) και σχετίζεται με ζητήματα διαφορετικότητας, συνυπολογισμού και κοινωνικής δικαιοσύνης, καθώς επικεντρώνεται περισσότερο στην υπηρέτηση του ατόμου ή του υφισταμένου από ό,τι στις ανάγκες της οργάνωσης ή του ηγέτη.

Η ηγεσία που υπηρετεί είναι μια πρακτική φιλοσοφία, που απευθύνεται και υποστηρίζει ανθρώπους που επιλέγουν πρώτα να υπηρετούν και κατόπιν να ηγούνται. Η ηγεσία είναι γι αυτούς ένας τρόπος επέκτασης της υπηρεσίας τους προς άτομα ή οργανισμούς. σχετίζεται με

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ζητήματα διαφορετικότητας, συνυπολογισμού και κοινωνικής δικαιοσύνης, καθώς επικεντρώνεται περισσότερο στην υπηρέτηση του ατόμου ή του υφισταμένου από ό,τι στις ανάγκες της οργάνωσης ή του ηγέτη. Ορίζεται ως η ικανότητα ισόσταθμης επιρροής των υφισταμένων και των ομάδων να εργασθούν με ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων για το συλλογικό καλό, αναπτύσσοντας μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη-συνεργάτη, όπου ο πρώτος αναδεικνύει καταδεκτικότητα και ανιδιοτέλεια, επιτρέποντας στον δεύτερο να αναπτυχθεί πνευματικά μαζί του, ενημερώνοντάς τον για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Ο υπηρετικός ηγέτης οφείλει να ενισχύει την υλική ευημερία και φήμη της επιχείρησης, δημιουργώντας μια κληρονομιά, δημιουργώντας ένα περιβάλλον υποκίνησης της διαχρονικής βελτίωσης της απόδοσης όλων των εργαζομένων και παρέχοντας στους συνεργάτες του τα εργαλεία για την πραγμάτωση του εταιρικού οράματος με ηθικό τρόπο.

Ο R. Greenleaf παρατήρησε ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες καθοδηγούν με διαφορετικούς τρόπους. Αντί να εστιάζονται σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, έχουν ως όραμα την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους (Greenleaf, 2002). Χρησιμοποιούν καθημερινά προκλήσεις ως ευκαιρίες για την ανάπτυξη κρίσης και ικανότητας λήψης αποφάσεων στο κάθε μέλος της ομάδας. Ακούν περισσότερο και δίνουν λιγότερο εντολές. Έθεταν καλές ερωτήσεις όχι για να ταπεινώσουν τον συνάδερφο ή να τον παγιδεύσουν αλλά για να του αυξήσουν την ικανότητα να βλέπει όλες τις πλευρές μιας πρόκλησης και να διακρίνει τα εμπόδια πριν συμβούν. Ένας επικερδής συνδυασμός είναι εκείνος που τους επιτρέπει να κάνουν λάθος και ενδυναμώνει τους συνεργάτες με πληροφορίες που χρειάζονται για να εκθέσουν τη δουλειά τους.

Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας(Transactional leadership)

Σε ένα συναλλακτικό περιβάλλον, ο ηγέτης θα βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν, τους προετοιμάζει κατά συνέπεια να μεταμορφωθούν οι ίδιοι σε ηγέτες. Ο συναλλακτικός ηγέτης αποδίδει ανταμοιβές και κυρώσεις για να πετύχει τη συμμόρφωση των υφισταμένων του, αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, είναι πιο συμβατικός και προορίζεται για να κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι για να κάνει τα σωστά πράγματα, ανυψώνει το ηθικό των υφισταμένων με τους οποίους αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις, είναι χαρισματικός, εμπνέει και νιώθει ηθικά δεσμευμένος πέρα από ατομικά συμφέροντα. Διαμορφώνει ένα όραμα με βάση τα ηθικά πρότυπα και αξίες και παροτρύνει τα μέλη στην εκπλήρωσή τους μέσω και της δικής τους δέσμευσης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλει στην ενίσχυση των υπαρχουσών δομών, στρατηγικών και κουλτούρας μέσα στον οργανισμό (Waldman et al., 2001) και ασκεί επιρροή μέσω του προσδιορισμού στόχων, της αποσαφήνισης των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, της παροχής feedback και της επιβράβευσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων (House & Aditya, 1997; Waldman et al., 2001; Dvir et al., 2002). Επιπλέον, ο Bass (1985) επισημαίνει ότι ο συναλλακτικός ηγέτης προσφέρει υλικές ανταμοιβές στους υφισταμένους του, ως ανταπόδοση για τις προσπάθειές τους.

Η ηγεσία της συναλλαγής εμπεριέχει τους ακόλουθους τρεις σημαντικούς παράγοντες:

1. Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής (contingent reward leadership): αναφέρεται σε συμπεριφορές ηγετών που εστιάζουν στη διευκρίνιση ρόλων και απαιτούμενων καθηκόντων ενώ παρέχουν στους «οπαδούς» υλικές και ψυχολογικές αμοιβές που εξαρτώνται από την εκπλήρωση συμβατικών τους υποχρεώσεων.
2. Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (management-by-exception active): αναφέρεται στην ενεργή επαγρύπνηση του ηγέτη που στόχος του είναι να διασφαλίσει την επίτευξη των στάνταρτ.
3. Παθητική διοίκηση εξαίρεσης (management-by-exception passive): στην περίπτωση αυτή οι ηγέτες επεμβαίνουν μόνο στη μη συμμόρφωση ή όταν έχουν ήδη συμβεί λάθη (Antonakis J., Avolio B.J., Sivasubramaniam N., 2003).

Μεταρρυθμιστικό-μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τείνουν να είναι λιγότερο προβλέψιμοι σε σχέση με τους συναλλακτικούς ηγέτες. Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) έχει την ικανότητα να ωθεί τα άτομα να ενεργούν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης. Επιπλέον οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εγείρουν τη συνείδηση των υφισταμένων για νέα αποτελέσματα - στόχους και τους παρακινούν να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού. Οι ηγέτες της αλλαγής έχουν συναισθηματικό αντίκτυπο στους υφισταμένους.

Αντιπροσωπεύουν κάτι, έχουν κάποιο όραμα για το μέλλον, είναι ικανοί να μεταφέρουν αυτό το όραμα στους υφισταμένους και να τους παρακινήσουν ώστε να το ενστερνιστούν. Ο πραγματικός μετασχηματιστικός ηγέτης συχνά δεν ταιριάζει σε μια παραδοσιακή μορφή οργάνωσης και μπορεί πιθανότερα να ηγηθεί σε μια κοινωνική δράση παρά σε μια τυπική

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

οργάνωση (Daft, 2004; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005). Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας διακρίνονται κατά τον Bass (Δαλακούρα, 2012) σε:

- Χάρισμα (charisma): επιδεικνύεται από τους ηγέτες που λειτουργούν ως υπόδειγμα, δημιουργούν αίσθηση ταυτοποίησης με ένα κοινό όραμα, ενσταλάζουν υπερηφάνεια και πίστη στους ανθρώπους τους υπερπηδώντας τα εμπόδια
- Έμπνευση (inspiration): εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους να δεχθούν και να επιδιώξουν με ενθουσιασμό προκλητικούς στόχους και αποστολή
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individual consideration): επιδεικνύουν συμπεριφορές όπως προσωπικός σεβασμός προς τους ανθρώπους τους, δείχνοντάς τους ειδική προσοχή, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά άτομα και αναγνωρίζοντας τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός
- Διανοητική ώθηση (intellectual stimulation): αντιμετωπίζουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, παράγουν νέες ιδέες, ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να σκεφτούν παλιές πρακτικές με νέους τρόπους

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται απαραίτητοι για τις σύγχρονες επιχειρήσεις γιατί διαθέτουν πραγματικές ικανότητες υποκίνησης και θέτουν υψηλά πρότυπα συμπεριφοράς αποτελώντας εγγύηση και για το επιχειρηματικό ήθος των μελών τους. Ο Bass παραθέτει 3 καταστάσεις από τις οποίες μπορούν να ξεπροβάλλουν ηγέτες (Δαλακούρα, 2012):

1. Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών μερικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας μπορούν να οδηγήσουν φυσιολογικά σο ηγετικούς ρόλους,
2. Σύμφωνα με τη θεωρία των μεγάλων γεγονότων μια κρίση ή ένα σπουδαίο γεγονός μπορεί να αναδείξουν τις αρετές ενός κανονικού ανθρώπου.
3. Σύμφωνα με την μετασχηματιστική θεωρία – είναι η πιο ευρέως αποδεκτή θεωρία - οι άνθρωποι μπορούν να επιλέξουν να γίνουν ηγέτες, μπορούν να μάθουν τις ηγετικές δεξιότητες.

Οραματική ηγεσία (Visionary leadership)

Ο Sashkin (1986; 1988) πρότεινε τη «Θεωρία Οραματικής Ηγεσίας» που φιλοδοξεί να συμπεριλάβει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας: συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, και το γενικό πλαίσιο – την κουλτούρα - της οργάνωσης. Κατά τον Sashkin η πρωταρχική ενασχόληση του «οραματικού ηγέτη» (visionary leader), είναι ο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος στο οποίο έχει προσδιορίσει ότι προσβλέπει η οργάνωση. Ο οραματικός ηγέτης «αξιοποιεί τη συναλλακτική ηγεσία όχι απλά για να ορίσει, να οργανώσει και να υλοποιήσει στόχους και να επιτύχει σκοπούς, αλλά και για να εκπαιδεύσει, να ενδυναμώσει και τελικά να μετασχηματίσει τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε μετασχηματισμό της οργάνωσης»(Sashkin and Rosenbach, 1998).

Ο Sashkin αξιοποίησε τα συμπεράσματα εργασίας των Bennis and Nanus (1985), όπως αναφέρθηκε και πιο πριν στην παρούσα διπλωματική εργασία, πάνω σε ενενήντα διακεκριμένους ηγέτες, για να κατασκευάσει μια κλίμακα με πέντε κατηγορίες που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά μετασχηματιστικών ηγετών: (1) σαφήνεια, (2) επικοινωνία, (3) συνέπεια, (4) ενδιαφέρον, (5) δημιουργία ευκαιριών. Στην εξέλιξη της έρευνάς του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πέραν αυτών των συμπεριφορών υπάρχουν τρία προσωπικά χαρακτηριστικά – χαρακτηριστικά που διδάσκονται και αλλάζουν - που διαφοροποιούν τους μετασχηματιστικούς ηγέτες: (1) αυτοπεποίθηση, (2) ανάγκη για εξουσία, (3) όραμα βασισμένο στη σωστή εκτίμηση των αναγκών και των δυνατοτήτων.

Το όραμα θα πρέπει να προσφέρει μια προοπτική του μέλλοντος η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα καλύτερη για τον Οργανισμό και τα μέλη του. Το όραμα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο, να επικεντρώνεται σε αξίες, να προκαλεί. Το στέλεχος που ασκεί οραματική ηγεσία πρέπει να έχει την ικανότητα να εξηγήσει το όραμα στους άλλους, να εκφράζει το όραμα εμπράκτως και όχι μόνο λεκτικά και να μπορεί να επεκτείνει το όραμα σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας. Το όραμα είναι τόσο υποκινητικό ώστε στην ουσία δημιουργεί το μέλλον με την πρόσκληση ικανοτήτων, ταλέντων και πόρων ώστε να γίνει πραγματικότητα. Πάντως κάθε τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει το «όραμα» ως κεντρικό στοιχείο.

Πνευματική ηγεσία

Ως πνευματική ηγεσία μιας κοινωνίας, ορίζουμε τους ανθρώπους εκείνους που έχουν διαπρέψει στον τομέα των επιστημών , των τεχνών και του πνεύματος και μπορούν να αναγνωριστούν ως άνθρωποι με αυξημένη ευαισθησία και δυνατότητες να παρακολουθούν τα γεγονότα και να υποδεικνύουν στο κοινωνικό σύνολο απόψεις, λύσεις και προβλήματα, που είναι πολύ δύσκολο στον κοινό άνθρωπο να τα εντοπίσει και να τα αντιμετωπίσει ουσιαστικά (E.Dent, M.Higgins, D. Wharff ,2005).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ηγέτες που φέρουν την πνευματικότητά τους στην εργασία αλλάζουν τις Οργανώσεις από δραστηριότητες αποστολής σε χώρους όπου η ατομική και συλλογική πνευματικότητα ενθαρρύνονται και η πνευματική ανάπτυξη ολοκληρώνεται μέσα στην καθημερινή εργασιακή ζωή. Τέτοιου τύπου ηγέτες εμπνέουν και ενεργοποιούν συμπεριφορές στους υπαλλήλους βασισμένες στο νόημα και τον σκοπό παρά στην ανταμοιβή. Η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας αν και πρόκειται για μια έννοια αντι-υλιστική οδηγεί σε κερδοφορία. Η αποστολή της πνευματικής ηγεσίας είναι να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στα γενόμενα , στην κοινωνική πραγματικότητα, να τα αποκωδικοποιεί και να αντιλαμβάνεται τη βαθύτερη ουσία τους. Έχει την υποχρέωση να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο με απλό και κατανοητό τρόπο τις απόψεις της και τα συμπεράσματά της , έτσι ώστε να κινητοποιεί κα να βοηθά να πάρει θέση απέναντι στα τεκταινόμενα. Σημαντική υποχρέωση αποτελεί επίσης και η προσπάθειά της να έχει συνολική και οικουμενική άποψη για την πραγματικότητα. Πρέπει να έχει διαρκή συμβολή στη γενικότερη πρόοδο των τεχνών και των επιστημών. Σημαντική είναι η υποχρέωση της να ελέγχει κάθε μορφή εξουσίας.

Καθοριστικός είναι ο ρόλος της στη διαμόρφωση και διαφύλαξη των ηθικών αξιών που διέπουν ένα κοινωνικό σύνολο. Είναι ο κύριος θεματοφύλακας της παράδοσης αλλά και νεοτερικότητας, αφού έργο της είναι να προστατέψει τις ρίζες του ανθρώπου αλλά και να υπερασπιστεί το δικαίωμα για εξέλιξη και αλλαγή.

Σε μια εποχή εκρηκτικής επιστημονικής και τεχνολογικής ανάπτυξης , εναπόκειται σε εκείνη να θέσει τους όρους που θα διασφαλίσουν ότι η ανθρωπότητα θα επωφεληθεί ουσιαστικά από την επιστημονική πρόοδο και ότι η τελευταία θα μείνει μέσα στο πλαίσιο του σεβασμού της αξίας της ανθρώπινης ύπαρξης και προσωπικότητας.

Αυθεντική ηγεσία

Οι Avolio, Luthans, Walumbwa (2004) ορίζουν τους αυθεντικούς ηγέτες ως άτομα που γνωρίζουν καλά τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους, έχουν δηλαδή αυτογνωσία και οι άλλοι τους αντιλαμβάνονται ως γνώστες αξιών και δυνατοτήτων δικών τους και άλλων, γνωρίζουν το πλαίσιο όπου ενεργούν και είναι αισιόδοξοι ,ελπιδοφόροι, έμπιστοι, ηθικοί.

Πρόκειται για την ενσάρκωση του ηγετικού ρόλου με ακεραιότητα, ηθικό ανάστημα και γνησιότητα, χωρίς την προβολή ενός τεχνητού προσωπείου. Στα χαρακτηριστικά του αυθεντικού ηγέτη προστέθηκαν σταδιακά η θετική αυτοαντίληψη, η συναισθηματική νοημοσύνη, η επιθυμία για μάθηση και συνεχή αυτοεξέλιξη (Landy and Conte, 2010).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Οι Michie and Gooty (2005) υποστηρίζουν ότι η κοινωνική δικαιοσύνη, η τιμιότητα, η πίστη, η υπευθυνότητα, η εκτίμηση και το ενδιαφέρον για τους άλλους παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη αυθεντικής ηγεσίας, ενώ για την Erickson(1995) η αυθεντική ηγεσία είναι μια σχετική έννοια γιατί επιτυγχάνονται διάφορα επίπεδα αυθεντικότητας. Κατά τον Eagly (2005) η αυθεντική σχέση με τους υφισταμένους μπορεί να αποτύχει γιατί πιθανόν να μη μοιράζονται όλοι τις κυρίαρχες αξίες. Για τους Shamir and Eilam (2005) η αυθεντική ηγεσία και η ζωή αυτών κατευθύνει και τους ακολούθους και εισάγουν τον όρο «αυθεντικοί ακόλουθοι» επειδή αναπτύσσεται μεταξύ αυτών και της ηγεσίας αυθεντική σχέση. Προσδίδουν 4 βασικά χαρακτηριστικά στην αυθεντική ηγεσία: 1.Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι αληθινοί προς τους εαυτούς τους και δεν τους ενδιαφέρει ν' ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των άλλων, 2.κινητοποιούνται από προσωπικές πεποιθήσεις και όχι γιατί προσδοκούν προσωπικά κέρδη, 3. διακρίνονται για την πρωτοτυπία τους και δεν αντιγράφουν, 4.οι ενέργειές τους βασίζονται σε προσωπικές τους αξίες και πεποιθήσεις. Υπάρχει η πίστη ότι η αυθεντική ηγεσία θα κάνει την διαφορά στις Οργανώσεις βοηθώντας τους υφισταμένους να βρουν νόημα, εμπιστοσύνη, αυτογνωσία, αισιοδοξία μέσα από διάφανες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ξεκάθαρες σχέσεις δημιουργώντας θετικό ηθικό κλίμα. Η αυθεντική ηγεσία μπορεί να ενσωματώνει διαφορετικούς τύπους ηγεσίας- χαρισματική, εξυπηρέτησης, μετασχηματιστική, πνευματική- χωρίς να σημαίνει ότι είναι υποχρεωτικά κάτι από τα παραπάνω . Οι αυθεντικοί ηγέτες επηρεάζουν τους υφισταμένους στην αυτογνωσία και ενσωμάτωση αξιών που βασίζονται στον ατομικό χαρακτήρα, το προσωπικό παράδειγμα, την αφοσίωση και όχι στις δραματικές παρουσιάσεις και τις κινήσεις εντυπωσιασμού. Οι αυθεντικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν τη ρητορική αλλά δημιουργούν νόημα και οικοδομούν θετική κοινωνική πραγματικότητα για τους ίδιους και τους υφισταμένους τους.

3.7 Ανακεφαλαίωση

Όπως αναφέρθηκε σε αυτήν την ενότητα, στη βιβλιογραφία συναντάμε αρκετούς ορισμούς της έννοιας της ηγεσίας οι οποίοι συγκλίνουν ως προς τον στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης. Σκοπός της ηγεσίας είναι να καθοδηγήσει την συμπεριφορά, να συντελέσει στην ανάπτυξη των ατόμων, να δημιουργήσει πειθώ, να εμπνεύσει, να παρακινήσει και να αναπτύξει μια ομάδας με τη δημιουργία ενός

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

οράματος. Ο καλός ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται. Βέβαια για να εμπνεύσει κάποιος τους εργαζομένους για υψηλότερες σφαίρες ομαδικής δουλειάς οφείλει να υπάρχει, να γνωρίζει και να ενεργεί, γι' αυτό χρειάζεται συνεχής διαδικασία αυτογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας, εργασία και μελέτη.

Ένας επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει πολλά και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν στην παρούσα ενότητα είναι η πίστη του προς τους ανθρώπους και τις δυνατότητες που έχουν για να γίνουν καλύτεροι, είναι πως έχει όραμα, δηλαδή βλέπει προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση και κινείται προς αυτήν και ενθάρρυνση που προσφέρει στον κόσμο του. Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά ένας επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει συναισθηματική εκφραστικότητα, συναισθηματική ευαισθησία, συναισθηματικός έλεγχο, κοινωνική εκφραστικότητα, κοινωνική ευαισθησία και κοινωνική ικανότητα ελέγχου.

Τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς τα όποια διακρίνονται με βάση τον τρόπο λήψης των αποφάσεων (lewin), όπου και συναντάμε το αυταρχικό πρότυπο, το δημοκρατικό πρότυπο και το εξουσιοδοτικό πρότυπο, αλλά και με βάση το συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη όπου και έχουμε τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο έγινε επίσης αναφορά στις αρχές της ηγεσίας καθώς και στις κατά καιρούς θεωρίες που αναφέρονται σε αυτή. Οι αρχές της ηγεσίας συνοψίζονται στην αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών, την αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών, την αρχή της ενότητας των εντολών, την αρχή της υποκινήσεως και την αρχή της άμεσης εποπτείας. Οι θεωρίες έχουν διαχωριστεί σε δύο ενότητες: στις Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας (θεωρία LPC, προσαρμοστική θεωρία ηγεσίας, θεωρία ηγετικής καθοδήγησης, κανονιστική θεωρία αποφάσεων και υποκατάσταση ηγεσίας) και στις κύριες θεωρίες ηγεσίας (θεωρία X και Y, την διοικητική σχάρα, την θεωρία των Vroom and Yetton, την θεωρία της προσέγγισης των 4 πλαισίων δράσης και την θεωρία του κύκλου ζωής).

Οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας που προήλθαν από την μελέτη των ενδεχομενικών αλλά και παλαιότερων θεωριών ηγεσίας ισχύουν μέχρι και σήμερα και αποτελούνται από την χαρισματική ηγεσία, την ηγεσία στην υπηρεσία της οργάνωσης και των εργαζομένων (Servant leadership), το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας (Transactional leadership), το

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Μεταρρυθμιστικό-μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, την οραματική ηγεσία (Visionary leadership) και τέλος την πνευματική ηγεσία (E.Dent, M.Higgins, D. Wharff ,2005).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^{ο}

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

4.1 Εισαγωγή

Η ηγεσία όπως αναφέρθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι μια έμφυτη συναισθηματική ικανότητα, κατά την οποία οι ηγέτες αναγνωρίζουν τη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων τους, προσπαθούν να τους διεγείρουν διάφορα συναισθήματα και έπειτα προσπαθούν να διευθετήσουν τη συναισθηματική κατάσταση του προσωπικού (Humphrey, 2002). Έτσι ο ηγέτης μπορεί και επηρεάζει τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των υφισταμένων. Τα συναισθήματα και οι συναισθηματικές ικανότητες των ηγετών επηρεάζουν το συναίσθημα, το συναισθηματικό χειρισμό και την παρακίνηση και σε προέκταση διαμορφώνουν το κατάλληλο κλίμα επιρροής για βελτιωμένη απόδοση (Kafetsios, Nezlek and Vasiou, 2009).

Εντάσσοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη στις μοντέρνες θεωρίες για την ηγεσία, οι Hooijberg, Hunt and Dodge (1997) παρουσίασαν ένα πλαίσιο εργασίας για την πνευματική, κοινωνική και συμπεριφορική πολυπλοκότητα της ηγεσίας. Συμφώνησαν ότι η κοινωνική πλευρά της ηγετικής ικανότητας αποτελείται από δύο συστατικά: την κοινωνική διαφοροποίηση και την κοινωνική ένταξη. Η κοινωνική διαφοροποίηση είναι η ικανότητα του ηγέτη να διακρίνει και να αναγνωρίζει τις διαφορετικές όψεις, πλευρές και σημασίες μιας δεδομένης κοινωνικής κατάστασης. Η κοινωνική ένταξη είναι η ικανότητα του ηγέτη να διακρίνει τις υπάρχουσες και πιθανές όψεις των κοινωνικών σχέσεων, να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Με άλλα λόγια, οι καλοί ηγέτες πρέπει να έχουν καλή κατανόηση των συναισθημάτων των δικών τους και των άλλων και να είναι ικανοί να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, όταν αλληλεπιδρούν με άλλους.

Η πρώτη ουσιαστική αναφορά στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε μεταξύ 1970-80 μέσα από το έργο των Howard Gardner (1975), Peter Salovey (1978) και John Mayer (1978). Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σχετικά πρόσφατη έννοια, η

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

οποία έγινε επίκεντρο συζητήσεων και αναλύσεων έπειτα από το βιβλίο του Daniel Goleman (Emotional Intelligence) το 1995.

Ο Daniel Goleman όχι μόνο δημιούργησε τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» με το ομώνυμο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 1995 αλλά, αργότερα, το 1998 ύστερα από έρευνα που πραγματοποίησε σε περίπου 200 μεγάλες παγκόσμιες εταιρείες –και τα ευρήματά της δημοσίευσε σε άρθρο του στο Harvard Business Review (με ρεκόρ αριθμού ανατυπώσεων)– έφερε στο φως την κρυμμένη αλήθεια/βασικό συστατικό στην επιτυχία που σημείωσαν ηγέτες και οργανισμοί. Με τον επιγραμματικό τίτλο οι δείκτες νοημοσύνης (IQ) και οι τεχνικές δεξιότητες είναι όντως σημαντικές «όπως τα πρώτα απαραίτητα σκαλοπάτια», όμως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «εκ των ων ουκ άνευ», ο συγγραφέας εξηγεί γιατί δεν επαρκούν πλέον οι ιδιότητες εκείνες που παραδοσιακά συνδέονται ως απαραίτητες για την ηγεσία – δηλαδή η ευφυΐα, η «σκληράδα», η αποφασιστικότητα, το όραμα. «Αυτό που διακρίνει τους πραγματικά αποτελεσματικούς ηγέτες είναι επίσης και ο υψηλός βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Στην οποία περιλαμβάνεται η αυτογνωσία, ο αυτο-έλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες – τα «εξαρτήματα» της συναισθηματικής νοημοσύνης που αποκτώνται, αφού είναι δυνατόν να διδαχθούν και «μαθαίνονται».

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων, επειδή προβάλει έναν νέο τρόπο αντίληψης και αποδοχής των ανθρωπίνων συμπεριφορών, μοντέλων διοίκησης, διαπροσωπικών σχέσεων και γενικών αντιλήψεων. Συμβάλλει, στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, στο σχεδιασμό της εργασίας, στη στελέχωση των τμημάτων, στην ανάπτυξη καινοτομιών, στον όγκο των πωλήσεων, στην ανάπτυξη της διοίκησης, στις σχέσεις με τους πελάτες και σε όλους εκείνους τους τομείς που απαιτούν την ομαλή συνύπαρξη ατόμων για την επίτευξη του αποτελέσματος.

Στη σημερινή εποχή η ανάγκη των οργανισμών- επιχειρήσεων να προσαρμόζονται συνεχώς στο διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, η ανάπτυξη της διαχείρισης πληροφοριών και της ανταγωνιστικότητας καθώς και οι μεταγενέστερες διαστάσεις της διοίκησης των επιχειρήσεων οδηγούν τον παραγωγικό ιστό πέρα από την εξασφάλιση ποιότητας των προϊόντων, ή την απλή εξυπηρέτηση των πελατών, στην ανάπτυξη ποιότητας τόσο των προσφερόμενων υπηρεσιών όσο και του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Σήμερα η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του πελάτη, οι διαρκείς πελατειακές σχέσεις, η δημιουργία και ανάπτυξη «έξυπνης» τεχνολογίας κλπ απαιτούν συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αντιλαμβάνεται ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο δεν ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων (που εθεωρείτο παλαιότερα σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων), μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Έτσι φτάσαμε τα τελευταία χρόνια να μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία περιγράφει ικανότητες διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά συμπληρωματικές σε αυτήν.

4.2 Ιστορική αναδρομή

Οι φιλοσοφικές αναζητήσεις για τη σχέση μεταξύ λογικής και συναισθήματος ξεκινούν πολλά χρόνια πριν. Η περίοδος από το 1900 μέχρι σήμερα μπορεί να διαιρεθεί σε 5 μέρη:

- Από το 1900 ως το 1969 - σε αυτή την περίοδο η ψυχολογική μελέτη της ευφυΐας και των συναισθημάτων γίνονταν ξεχωριστά.
- Από το ως το 1989 – σταδιακά οι ψυχολόγοι αρχίζουν να επικεντρώνουν την προσοχή τους πάνω στον τρόπο που τα συναισθήματα και η λογική επηρεάζονται μεταξύ τους.
- Από το 1990 ως το 1994 – η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται αντικείμενο μελέτης.
- Από το 1995 ως το 1996 – η έννοια γίνεται πιο διαδεδομένη.
- Από το 1997 ως σήμερα – η συναισθηματική νοημοσύνη αποκτά πιο σαφή έννοια.

Αναλυτικότερα, η περίοδος από το 1900 ως το 1969 ήταν μια εποχή έρευνας σε συγκεκριμένους τομείς της ευφυΐας και των συναισθημάτων. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου παρουσιάστηκε η έννοια της ευφυΐας και εμφανίστηκαν τα πρώτα τεστ νοημοσύνης. Όσον αφορά στα συναισθήματα, η έρευνα περιοριζόταν στην εύρεση απαντήσεων σε ερωτήσεις του τύπου: «Πώς θα αντιδρούσε ένας άνθρωπος μπροστά σε μία αγχώδη κατάσταση, όπως στο να συναντήσει μία αρκούδα στο δάσος;

Η πρώτη αντίδραση θα ήταν ψυχολογική και στη συνέχεια θα ένιωθε συναισθήματα; Ή θα κυριαρχούσε το συναίσθημα στην αντίδρασή του, δίνοντας αργότερα θέση σε ψυχολογικές

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

διακυμάνσεις;» Ένα δεύτερο ερώτημα που τέθηκε ήταν κατά πόσο τα συναισθήματα επηρεάζονται από την κουλτούρα και την ιδιοσυγκρασία των ατόμων.

Στα μέσα του 20ου αιώνα αποδείχθηκε πως η επαγγελματική επιτυχία δεν συμβάδιζε αναγκαστικά με το δείκτη γνωστικής νοημοσύνης (IQ). Έτσι εμφανίζεται μια νέα διάσταση νοημοσύνης αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης, (EI) που αφορά στην ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του, στην αισιοδοξία και την επιμονή, Η δεκαετία του 1980 αποτέλεσε σταθμό για την επιστημονική σκέψη στο πεδίο μελέτης της συναισθηματικής διάστασης της νοημοσύνης . Στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, στον αντίποδα των παραδοσιακών περί τη νοημοσύνη θεωριών, σύμφωνα με τις οποίες η νοημοσύνη αξιολογείται μέσα από ψυχομετρικά τεστ στη βάση γλωσσικών και μαθηματικών δεξιοτήτων, ο Gardner (1983) στο βιβλίο του Frames of Mind, πρότεινε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης. Σύμφωνα με αυτή, η νοημοσύνη δεν είναι μια ενιαία ολότητα αλλά αποτελείται από 8 διαφορετικά και ανεξάρτητα είδη:

1. Τη Γλωσσική Νοημοσύνη, η οποία επιτρέπει σε κάποιον να επιλέξει ακριβώς τη σωστή λέξη και να συλλάβει εύκολα τα νέα νοήματα
2. Τη Μουσική Νοημοσύνη, η οποία επιτρέπει σε κάποιον να ανιχνεύσει και να αναπαραγάγει μουσικές δομές.
3. Τη Λογικο - Μαθηματική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα για αφηρημένους συλλογισμούς.
4. Τη Χωρική Νοημοσύνη, η οποία αφορά στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τις σχέσεις των αντικειμένων και να αναπαράγει από μνήμης οπτικές εικόνες.
5. Τη Σωματική - Κιναισθητική Νοημοσύνη, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον να αναπαριστά σκέψεις και ιδέες με την κίνηση.
6. Την Ενδο-προσωπική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αποκτά πρόσβαση στα δικά του αισθήματα, η ικανότητα να τα διακρίνει μεταξύ τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία για να προσδιορίζει τη συμπεριφορά του.
7. Τη Διαπροσωπική Νοημοσύνη, η οποία σχετίζεται με την ικανότητα να καταλαβαίνει κάποιος τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων και ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε αυτές τις διαθέσεις, τις επιθυμίες και τα κίνητρα.
8. Τη Νατουραλιστική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει τις φυσικές μορφές, τα όντα, τα γεγονότα και τα φαινόμενα της φύσης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ο Gardner εκτός από τα παραπάνω είδη νοημοσύνης, πρότεινε και ένα ένατο είδος, την υπαρξιακή νοημοσύνη, η οποία όμως ακόμη δεν έχει αποδειχθεί. Η υπαρξιακή νοημοσύνη συνδέεται με την ικανότητα ορισμένων ατόμων να συλλογίζονται υπαρξιακά ερωτήματα (Gardner, 1983; 1999; Goleman,1995). Στο πλαίσιο αυτής της θεωρίας, οι διάφορες δεξιότητες που αποτελούν το περιεχόμενο της νοημοσύνης, έχουν τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- Η καθεμιά λειτουργεί ανεξάρτητα από την άλλη.
- Κάθε άτομο παρουσιάζει διαφορετικές επιδόσεις σε διαφορετικούς τομείς λόγω γενετικών ή και περιβαλλοντικών αιτίων.
- Η μακροχρόνια ενδυνάμωση μιας ικανότητας μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη, εξέλιξη και ωρίμανσή της.

Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, προκύπτει ότι η ενδο-προσωπική και δια-προσωπική νοημοσύνη είναι εξίσου σημαντικές με τη νοητική ικανότητα. Άρα επισημάνθηκε η σπουδαιότητα των δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: Της γνωστικής, της γνώσης δηλαδή του εσωτερικού κόσμου του εαυτού, και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας.

Όσον αφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη υπάρχουν αναφορές από τότε που εμφανίζονται αναφορές σχετικές με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Από την Παλαιά και την Καινή Διαθήκη, έως τους αρχαίους έλληνες φιλόσοφους και την σύγχρονη ψυχολογία, η συναισθηματική διάσταση της λογικής θεωρίας θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης (Brandberry and Greaves, 2006).

Διάσημοι επιστήμονες έχουν πει ότι οι ανακαλύψεις τους αποτελούν, απλά αποκαλύψεις των μυστικιστών του παρελθόντος. 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 όποιες 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, το 1920, μίλησε για την κοινωνική νοημοσύνη ορίζοντας την ως «την ικανότητα να κατανοείς και να «χειρίζεσαι» τους άντρες, τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια – με λίγα λόγια, την ικανότητα να φέρεσαι «σοφά» στις διαπροσωπικές σου σχέσεις» και θέτοντας τα θεμέλια για την περαιτέρω ανάπτυξη της ΣΝ ήταν ο πρώτος που

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

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 άλλους (Thorndike, 1920).

Το 1937, οι Robert Thorndike και ο Saul Stern αναθεώρησαν τις απόπειρες με τις οποίες ο E.L. Thorndike προσπάθησε να μετρήσει την κοινωνική νοημοσύνη, αναγνωρίζοντας 3 διαφορετικές περιοχές «παρακείμενες με την κοινωνική νοημοσύνη, πιθανώς συνδεδεμένες μ' αυτή και συχνά συγχεόμενες μ' αυτή». Η πρώτη περιοχή περιέγραφε πρωτίστως τη στάση που έχει ένα άτομο απέναντι στην κοινωνία και τα συστατικά της στοιχεία, όπως είναι η πολιτική και η οικονομία, καθώς και σε αξίες όπως η τιμιότητα. Η δεύτερη περιοχή περιελάμβανε την κοινωνική γνώση, το να γνωρίζει κανείς τα τρέχοντα θέματα της επικαιρότητας και γενικές «πληροφορίες για την κοινωνία», μια περιοχή που συγχέεται συχνά με την πρώτη. Η τρίτη μορφή της κοινωνικής νοημοσύνης ήταν ο βαθμός της κοινωνικής προσαρμογής ενός ατόμου, γι' αυτό το σκοπό μια σειρά από ερωτηματολόγια φιλοδοξούσε να μετρήσει την εσωστρέφεια και την εξωστρέφεια ενός ατόμου.

Ένα ευρέως γνωστό ερωτηματολόγιο που οι Thorndike και Stern προσπάθησαν να αναθεωρήσουν ήταν το George Washington Social Intelligence Test, που μετρούσε για παράδειγμα την κρίση ενός ατόμου σε κοινωνικά θέματα και σε προβλήματα σχέσεων. Το συμπέρασμα πάντως στο οποίο κατέληξαν ήταν οι απόπειρες να μετρηθεί η «ικανότητα του να έρχεται κανείς σε επαφή με ανθρώπους» αποτυγχάνουν, ο κύριος λόγος γι' αυτό είναι ότι «η κοινωνική νοημοσύνη είναι ένα σύμπλεγμα πολλών και διαφορετικών δεξιοτήτων ή ένα σύμπλεγμα από ένα τρομερά μεγάλο αριθμό συγκεκριμένων κοινωνικών συνηθειών συμπεριφοράς και στάσεων».

Το 1940, ο David Wechsler, προσπαθώντας να αναπτύξει το δικό του τεστ μέτρησης του Δείκτη Νοημοσύνης, αναφέρθηκε στην ύπαρξη και μη διανοητικών στοιχείων, εννοώντας συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Το 1943, πρότεινε ότι αυτές οι μη διανοητικές ικανότητες είναι τελικά σημαντικές για την επιτυχία ενός ατόμου στη ζωή του.

Το μεγάλο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη ξεκίνησε το 1973 με την εργασία του ΜακΚλίλαντ: Μετρώντας την ικανότητα αντί για τη νοημοσύνη, "Testing for competence Rather than Intelligence". Υπόθεση της εργασίας του ΜακΚλίλαντ ήταν ότι η παραδοσιακή - σχολική ικανότητα, οι βαθμοί, τα πτυχία κλπ. δεν ήταν αρκετά για να προβλέψουν πόσο καλή θα ήταν η επίδοση των ανθρώπων στην εργασία ή κατά πόσο θα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

πετύχαιναν στη ζωή. Αντίθετα, θεωρούσε ότι μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους να ξεχωρίζουν από εκείνους που απλά τα πήγαιναν καλά ώστε να διατηρήσουν την εργασία τους. Με αφορμή αυτή την αρχική μελέτη του ΜακΚλίλαντ έγιναν πάρα πολλές μελέτες και έρευνες σε μικρούς και μεγάλους οργανισμούς με κύριο θέμα τις "ικανότητες" και δεξιότητες των ατόμων. Σε όλα τα ευρήματα, ένας κοινός πυρήνας προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων αποδείχθηκε ότι είναι το βασικό συστατικό για την επιτυχία των ανθρώπων: η συναισθηματική νοημοσύνη.

Το 1983, ο Howard Gardner, ψυχολόγος στο Χάρβαρντ δε χρησιμοποίησε τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», έκανε όμως λόγο για πολλαπλή νοημοσύνη (multiple intelligence), προτείνοντας επτά είδη: τη «γλωσσική» νοημοσύνη (linguistic), τη «λογική» (logical), τη «μουσική» (musical), την «κινητικοαισθητική» (kinaesthetic), την «οπτική / χωροθετική» (visual / spatial), την «ενδοπροσωπική» (intrapersonal) και τη «διαπροσωπική» (interpersonal) νοημοσύνη. Τα δύο τελευταία είδη αναφέρονταν στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και πιο συγκεκριμένα με την ενδοπροσωπική νοημοσύνη εννοούσε «την ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματά του», ενώ με τη διαπροσωπική «την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα και τις προθέσεις των άλλων ατόμων».

Τόνισε λοιπόν, ότι για την επιτυχία στη ζωή απαιτείται ένα ευρύ φάσμα νοημοσύνης και παρουσίασε το δικό του μοντέλο των πολλαπλών ειδών νοημοσύνης, το οποίο αρχικά περιλάμβανε την προφορική ευχέρεια, τη λογικό-μαθηματική ικανότητα, την αίσθηση-αντίληψη του χώρου, αλλά και δύο ακόμη κατηγορίες της προσωπικής νοημοσύνης: την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική, που όπως εξελίχθηκαν σταδιακά, αναφέρονται αντίστοιχα στην «ικανότητα του ατόμου να διακρίνει και να ανταποκρίνεται κατάλληλα στις διαθέσεις, στη ψυχοσύνθεση, στα κίνητρα και στις επιθυμίες των άλλων ανθρώπων» και στην «πρόσβαση του ανθρώπου στα προσωπικά του συναισθήματα και την ικανότητα να τα διακρίνει μεταξύ τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία που θα καθοδηγούν τη συμπεριφορά του».

Το 1988 ο Reuven Bar-on προσπάθησε να αναπτύξει την πρώτη του προσπάθεια να οριοθετήσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και γι' αυτό χρησιμοποίησε στη διδακτορική διατριβή τον όρο Δείκτη Συναισθήματος (ΔΣ) ή Συναισθηματικό Πηλίκο (Emotional Quotient-EQ), σε αντιστοιχία με το Δείκτη Νοημοσύνης. Στο πιο πρόσφατο μοντέλο του ο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

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).

Ο όρος όμως Συναισθηματική Νοημοσύνη παρουσιάζεται για πρώτη φορά, το 1990, από τους Peter Salovey και John Mayer, με τη δημοσίευση του άρθρου τους "Emotional Intelligence (Συναισθηματική Νοημοσύνη)", που υπήρξε η μεγαλύτερη πηγή έμπνευσης και επιρροής στο χώρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η θεωρία του Gardner παρείχε τη βάση για τη μεταγενέστερη θεωρία τους. Όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση. Με αυτόν τον όρο περιέγραψαν την έννοια που περιλαμβάνει την ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια, να αξιολογεί κατάλληλα και να εκφράζει συναισθήματα, την ικανότητα να έρχεται σε επαφή με τα συναισθήματα του ή ακόμα και να τα δημιουργεί, όταν αυτά διευκολύνουν τις νοητικές του διεργασίες, την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματα του για να πετυχαίνει τόσο γνωστική όσο και συναισθηματική ανάπτυξη».

Εκφράζοντας την επιμέρους ανάγκη να διαχωριστούν οι δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από το χάρισμα για πετυχημένες στις κοινωνικές σχέσεις, οι Salovey και Mayer ανέπτυξαν, το 1993, ένα μοντέλο με περισσότερο γνωστικό χαρακτήρα, που επικεντρωνόταν σε συγκεκριμένα ψυχικά χαρίσματα για αναγνώριση και έλεγχο των διαφόρων συναισθημάτων. Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα μ' αυτούς, πρέπει να μπορεί να μετρά την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο καθαρά γνωστικό κομμάτι της σκέψης και τα συναισθήματα. Το εξελιγμένο μοντέλο τους λοιπόν είναι έντονα εστιασμένο στο γνωστικό τομέα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει 4 επίπεδα ικανοτήτων, που για να συμπεριλάβουν τόσο το συναισθηματικό όσο και το γνωστικό κομμάτι, εκτείνονται από βασικές έως πιο πολύπλοκες ψυχολογικές διεργασίες. Στο πρώτο επίπεδο αυτού του μοντέλου «ψυχικών ικανοτήτων» βρίσκεται το σύμπλεγμα δεξιοτήτων που επιτρέπει σε ένα άτομο να αντιλαμβάνεται, να αξιολογεί και να μπορεί να εκφράζει διάφορα συναισθήματα. Τέτοιες ικανότητες έχουν να κάνουν με την αναγνώριση των συναισθημάτων τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στους άλλους, την έκφραση των προσωπικών συναισθημάτων και στο να μπορεί κανείς να εντοπίζει τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα συναισθήματα των άλλων. Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει ικανότητες που έχουν να

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

κάνουν με τη χρησιμοποίηση των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνεται και να καθοδηγείται κατάλληλα η διαδικασία της σκέψης, το να χρησιμοποιούνται δηλαδή τα συναισθήματα επικουρικά για τη λήψη μιας απόφασης, το να αναγνωρίζει κανείς

Έπειτα ο φοιτητής του ΜακΚλίλαντ στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρτ, Daniel Goleman εμπνέεται από τα ευρήματα του καθηγητή του και συνεχίζει τις έρευνες αποδεικνύοντας ξεκάθαρα πια, ότι η επιτυχία στη ζωή δεν είναι απαραίτητα συνυφασμένη με τον υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης (ΔΝ), αλλά κυρίως με μια άλλη πτυχή της ανθρώπινης ικανότητας, τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το 1995, μέσω του βιβλίου του «Συναισθηματική Νοημοσύνη» (Goleman,1995), επέκτεινε το ορισμένο πεδίο της ΕΙ προσθέτοντας συγκεκριμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες που σχετίζονται με την κατανόηση και την έκφραση των συναισθημάτων. Επίσης προσπάθησε να αναγάγει τις δεξιότητες σε επιχειρηματικό πλαίσιο, δηλαδή πώς η ΕΙ συσχετίζεται με την εργασία. Ο Goleman χωρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο μεγάλες κατηγορίες δεξιοτήτων: την προσωπική και την κοινωνική. Οι εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο -εαυτός.) καθορίζουν πως το άτομο χειρίζεται θέματα εαυτού και οι κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο .άλλοι.) καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους.

Αυτές με τη σειρά τους χωρίζονται σε μία πληθώρα υποστηρικτικών δεξιοτήτων στις οποίες θα αναφερθούμε παρακάτω και συγκεκριμένα κατά την ανάπτυξη των διαφόρων θεωριών σχετικά με την ΕΙ.

Το 1997 οι Cooper και Sawaf (Cooper and Sawaf, 1996) μέσω του βιβλίου τους «Διοικητικό EQ» εισήγαγαν ένα μοντέλο που αναφέρεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες και τάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έπειτα, οι Mayer και Salovey την ίδια χρονιά (1997), μορφοποίησαν το παλιό μοντέλο, εισάγοντας ένα νέο που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα γνωστικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην πιθανότητα τα άτομα να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν συναισθηματικά και πνευματικά. Το νέο μοντέλο αποτελείται από τέσσερα συστατικά της ΕΙ: την αντίληψη, την έκφραση και την αποτίμηση του συναισθήματος (perception, appraisal and expression of emotion), τη συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη (emotional facilitation of thinking), την κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης (understanding,analyzing, and employing emotional knowledge) και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (reflective regulation of emotions to further emotional and intellectual growth).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τέλος και πάλι ο Goleman σε συνεργασία με τους R. Boyatzis και Rhee το 1998, μέσω του νέου του βιβλίου: «Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας», εισήγαγε ένα αναθεωρημένο μοντέλο της ΕΙ που αφορούσε κυρίως τις επιχειρήσεις.

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.

Κι έτσι φτάσαμε να μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σε αυτήν.

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 να 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. Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία.

4.3 Ορισμός της Έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι δύσκολο όμως να οριστεί με ακρίβεια εφόσον διαπραγματεύεται συναισθηματικό χώρο. Οι περισσότεροι ορισμοί που επικρατούν στη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία ενώ οι διαφορές τους εστιάζονται στην οπτική γωνία όπου κάθε ερευνητής τον εξετάζει.

Η συναισθηματική νοημοσύνη 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 δείκτης νοημοσύνης είναι καθορισμένος από την γέννησή μας, εκτός και αν συμβεί κάποιο τραυματικό γεγονός,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Σήμερα κυκλοφορούν στο εμπόριο μία πληθώρα βιβλίων και άρθρων σε περιοδικά και εφημερίδες σχετικά με το θέμα αυτό. Πρόκειται για ένα πολύπλευρο θέμα, με συνέπεια να μην υπάρχει ένας και μόνο απλός ορισμός για αυτή. Κατά συνέπεια οι ορισμοί είναι πολλοί και ποικίλοι. Κάθε ερευνητής έχει το δικό του ορισμό για την έννοια αυτή, επειδή όλοι οι ορισμοί παρουσιάζουν την τάση να είναι μεταξύ τους συμπληρωματικοί, καλύπτοντας διαφορετικές πλευρές αυτής, και όχι διότι έρχονται σε αντίθεση. Ως εκ τούτου, οι περισσότεροι ερευνητές αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στις εξής τέσσερις θεματικές περιοχές: την αντίληψη, την κατανόηση, τον έλεγχο και τη χρήση του συναισθήματος. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από τους πιο γνωστούς ορισμούς της έννοιας αυτής.

Σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας Μπαμπινιώτης (1998), συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματα του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία»

Ο Goleman (1995) αρχικά αποτυπώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη διαδικασία της σκέψης» και μεταγενέστερα (1998) την ορίζει «ως την ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους, να είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και, τέλος, να κατανοεί κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους».

Πιο συγκεκριμένα ορίζει ως συναισθηματική νοημοσύνη την ικανότητα:

- να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είσαι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσεις έρμαιό τους
- να είσαι ικανός να παρακινείς τον εαυτόν σου ώστε να ολοκληρώνεις τους στόχους σου,
- να είσαι δημιουργικός και να καταβάλεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου
- να κατανοείς το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορείς να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ο Ε. Orioli (1997) πιστεύει πως είναι ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους.

Ο Martinez (1997) διατύπωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του.

Μια άλλη αναφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη και στον τρόπο που την αντιλήφθηκε έγινε από τον Bar-on (2000). Συγκεκριμένα, τη θεωρεί «ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του».

Ο Τ. Sparrow (2006) θεωρεί ότι είναι η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη σου, όταν είναι να πάρεις αποφάσεις.

Τέλος σύμφωνα με τον Dr M. Rock, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τη συναισθηματικότητά μας με έξυπνους τρόπους, έτσι ώστε να διευκολύνουμε τις διαπροσωπικές μας σχέσεις».

4.4 Θεωρίες και Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στις ενότητες 4.2 και 4.3 έγινε μια αναφορά στις κατά καιρούς μελέτες και έρευνες που έγιναν για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς επίσης και στους εκάστοτε ορισμούς που προέκυπταν από όλη αυτή την έρευνα. Στη συγκεκριμένη ενότητα γίνεται εκτενέστερη και αναλυτικότερη μελέτη στις πιο βασικές θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίες είναι και οι επικρατέστερες.

Θεωρίες του Daniel Goleman, 1997, 1998

Το 1995 ο Daniel Goleman παρουσίασε την θεωρία του περί συναισθηματικής νοημοσύνης βασιζόμενος στις τελευταίες πρωτοποριακές ανακαλύψεις των νευροεπιστημών γύρω από τη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

λειτουργία του εγκεφάλου και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Χρησιμοποιώντας τα ευρήματα από συστηματικές κλινικές μελέτες, ο Goleman προσδιορίζει τους παράγοντες που κάνουν κάποιους ανθρώπους να πετυχαίνουν και κάποιους να αποτυγχάνουν στη ζωή τους. Αυτοί οι παράγοντες συνθέτουν μια εντελώς διαφορετική ευφυΐα, που δεν είναι άλλη από την συναισθηματική νοημοσύνη. Με τον όρο αυτό εννοείται η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγαλύτερη σημασία από το δείκτη νοημοσύνης (ΔΝ) ή την εξειδίκευση, εάν θέλουμε να καθορίσουμε ποιος διαπρέπει σε μια εργασία, οποιαδήποτε εργασία, και ότι ειδικά για την διακεκριμένη ηγεσία η συναισθηματική νοημοσύνη μετρά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο. (Goleman, 1997).

Ο Goleman αναπτύσσει τη θεωρία του περί συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιώντας το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων. Σύμφωνα με αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από δύο βασικές ικανότητες, την προσωπική ικανότητα στην οποία περιλαμβάνονται η αυτοεπίγνωση, η αυτορύθμιση και τα κίνητρα συμπεριφοράς και την κοινωνική ικανότητα στην οποία περιλαμβάνονται η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες (Goleman, 2000). Οι πέντε αυτές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης- αυτοεπίγνωση, αυτορύθμιση, κίνητρα συμπεριφοράς, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες- έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι ανεξάρτητες, με την έννοια ότι η κάθε μία συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή επίδοση.
- Είναι αλληλοεξαρτώμενες, γιατί η καθεμία από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.
- Είναι ιεραρχικές γιατί οικοδομούνται η μία πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική για την αυτορύθμιση και την ενσυναίσθηση. Επίσης η αυτοεπίγνωση και η αυτορύθμιση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων. Τέλος, οι τέσσερις πρώτες συμμετέχουν στις κοινωνικές δεξιότητες.
- Είναι αναγκαίες αλλά όχι ικανές: Το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν του εγγυάται ότι θα επιδείξει και τις σχετικές δεξιότητες, όπως είναι η συνεργασία ή η ηγεσία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

- Είναι γενικού τύπου: Ο γενικός κατάλογος ισχύει, σε κάποιο βαθμό, για όλες τις εργασίες. Ωστόσο, διαφορετικές εργασίες έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις σε ό,τι αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες.

Τα θετικό σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι μπορεί να βελτιωθεί στην πορεία της ζωής, αντίθετα δηλαδή από ό,τι ισχύει για το ΔΝ. Όλες οι συναισθηματικές ικανότητες μπορούν να καλλιεργηθούν με την σωστή εκπαίδευση και εξάσκηση.

Η Προσωπική ικανότητα, ως συμπεριληπτικός τρισδιάστατος όρος, περιλαμβάνει τρεις επιμέρους ικανότητες που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας: την αυτοεπίγνωση, την αυτορύθμιση και τα κίνητρα συμπεριφοράς.

1. Αυτοεπίγνωση σημαίνει το να γνωρίζει κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του. Εξειδικεύεται στα τρία παρακάτω στοιχεία:

- Επίγνωση των συναισθημάτων: το να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους.
- Ακριβή αυτοαξιολόγηση: το να γνωρίζει κανείς τα ισχυρά σημεία και τα όριά του.
- Αυτοπεποίθηση: η σιγουριά κάποιου για την αξία και τις ικανότητες του.

Η αυτοεπίγνωση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα τόσο των ίδιων των ατόμων όσο και επιχειρήσεων και οργανισμών. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι εξέχοντες σύμβουλοι και ψυχοθεραπευτές εκπαιδεύονται ώστε να αποκτήσουν αυτή τη δεξιότητα σε πολύ μεγάλο βαθμό. Στην American Express Financial Advisors, η επίγνωση εκ μέρους των οικονομικών συμβούλων των δικών τους συναισθημάτων αποτελεί κρίσιμη ικανότητα για την διακεκριμένη επίδοση στη συγκεκριμένη εργασία. Όταν εκπαιδεύτηκαν σε αυτόν τον τομέα, καθώς και στην μεγαλύτερη ενσυναίσθηση απέναντι στους πελάτες τους, έγιναν περισσότερο ικανοί να δημιουργήσουν μακρόχρονες σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αυτό μεταφράστηκε σε υψηλότερες πωλήσεις ανά πελάτη (Goleman, 2000). Ο Goleman είναι εντελώς κατηγορηματικός πάνω σ' αυτό το σημείο και μιλάει, μάλιστα, για συναισθηματική αγραμματοσύνη. Λέει χαρακτηριστικά: «Οι άνθρωποι που είναι ανίκανοι να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους βρίσκονται σε τρομερά μειονεκτική θέση. Είναι, κατά κάποιον τρόπο, συναισθηματικά αγράμματοι. Αγνοούν μια πτυχή της πραγματικότητας που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία στη ζωή γενικά και όχι μόνο στην εργασία» (Goleman, 2000).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

2. Αυτορύθμιση σημαίνει το να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Εξειδικεύεται στα επόμενα πέντε στοιχεία :

- Αυτοέλεγχος: ο χειρισμός των διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων.
- Αξιοπιστία: διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας.
- Ευσυνειδησία: το να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση.
- Προσαρμοστικότητα: ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών.
- Καινοτομία: το να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοικτός σε πρωτοποριακές ιδέες και νέες πληροφορίες.

Η έννοια της αυτορύθμισης δεν σημαίνει άρνηση ή καταπίεση των αληθινών συναισθημάτων, ούτε σημαίνει πνίξιμο κάθε αυθορμητισμού. Αντίθετα, σημαίνει να έχουμε τη δυνατότητα να επιλέξουμε το πώς θα εκφράσουμε τα συναισθήματά μας, το πώς θα χειριστούμε τις παρορμήσεις μας και το πώς θα αντιμετωπίσουμε τις αντίξοες καταστάσεις. Ο αυτοέλεγχος είναι πολύ σημαντικός για επαγγέλματα που σχετίζονται με την επιβολή του νόμου (π.χ. αστυνομικούς, τροχονόμους) ή την επιβολή κάποιου κανονισμού (π.χ. αεροσυνοδοί). Οι μελέτες ικανοτήτων σε οργανισμούς επιβολής του νόμου δείχνουν ότι οι αστυνομικοί με τη διακεκριμένη επίδοση χρησιμοποιούν τη λιγότερη δυνατή βία, προσεγγίζουν τα οξύθυμα άτομα με ηρεμία και επαγγελματική συμπεριφορά και διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες στην αποκλιμάκωση της έντασης. Μία άλλη μελέτη σε τροχονόμους της πόλης της Νέας Υόρκης έδειξε ότι εκείνοι που καταφέρνουν να αντιδρούν ήρεμα ακόμη και όταν έρχονται αντιμέτωποι με θυμωμένους οδηγούς είχαν τα λιγότερα περιστατικά που κλιμακώνονταν μέχρι την ωμή βία. Η ικανότητα να ελέγχουμε τη δική μας διάθεση είναι πολύ σημαντική για την καλή επικοινωνία. Μία μελέτη που περιέλαβε 130 στελέχη και διευθυντές έδειξε ότι το πόσο καλά χειρίζονταν οι άνθρωποι τα δικά τους τα συναισθήματα καθόριζε το βαθμό στον οποίο οι άλλοι προτιμούσαν να συναλλάσσονται μαζί τους. Στη συναλλαγή με τους συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας και τους υφιστάμενους, η ηρεμία και η υπομονή ήταν σημαντικές αρετές. Επίσης τα αφεντικά προτιμούσαν να συναλλάσσονται με υπαλλήλους που δεν ήταν έντονα επιθετικοί απέναντι τους.

3. Τα κίνητρα συμπεριφοράς μπορούν να περιγραφούν ως οι συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων ή τη διευκολύνουν. Σχετίζονται με τα τέσσερα επόμενα στοιχεία:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

- Τάση προς επίτευξη: προσπάθεια για βελτίωση ή ανταπόκριση σε κάποια δεδομένα τελειότητας.
- Δέσμευση: Ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού.
- Πρωτοβουλία: Ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία.
- Αισιοδοξία: Επιμονή στην επιδίωξη στόχων παρά τα εμπόδια και τις αναστολές.

Τα κίνητρα, κατά τον Goleman, σχετίζονται και με τα συναισθήματά μας. Πράγματι η λέξη κίνητρο (motive) και η λέξη συναίσθημα (emotion) έχουν την ίδια λατινική ρίζα, που είναι η λέξη motere, που σημαίνει «κινώ». Αυτό δεν είναι τυχαία σύμπτωση γιατί, τα συναισθήματα πράγματι μας κινητοποιούν, μας ωθούν προς τους στόχους μας. Μπορούμε να τα παρομοιάσουμε με τα καύσιμα που μας παρέχουν την απαραίτητη ενέργεια, ενώ τα κίνητρα μας διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα και δίνουν μορφή και κατεύθυνση στις πράξεις μας. Δεν είναι υπερβολή να πούμε ότι τα μεγάλα έργα ξεκινούν, έχουν την αφετηρία τους σε «μεγάλα» συναισθήματα.

Η Κοινωνική ικανότητα, ως συμπεριληπτικός δισδιάστατος όρος, περιλαμβάνει δύο επιμέρους ικανότητες που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας: την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες.

1. Ενσυναίσθηση είναι η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Περιλαμβάνει δε τα εξής πέντε στοιχεία:

- Κατανόηση των άλλων: κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων καθώς και ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.
- Προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών: πρόβλεψη, αναγνώριση των αναγκών των πελατών καθώς και την ικανοποίησή τους.
- Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων: αίσθηση του τι έχουν οι άλλοι ανάγκη για να αναπτυχθούν καθώς και ενίσχυση των δυνατοτήτων τους
- Σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας: δημιουργία και καλλιέργεια ευκαιριών σε διαφορετικά είδη ανθρώπων.
- Πολιτική αντίληψη: αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και ενδυνάμωση των σχέσεων.

Η ουσία της ενσυναίσθησης είναι να καταλαβαίνουμε αυτό που νιώθουν οι άλλοι χωρίς να το λένε. Οι άλλοι σπάνια μας λένε με λόγια αυτό που αισθάνονται, αντίθετα, μας το λένε με τον τόνο της φωνής τους, την έκφραση του προσώπου τους ή με άλλους μη λεκτικούς τρόπους. Η ικανότητα να νιώθει κανείς αυτά τα αδιόρατα σήματα στην επικοινωνία του με

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

τους άλλους θεμελιώνεται πάνω στην αυτοεπίγνωση και τον αυτοέλεγχο. Το κλειδί, με λίγα λόγια, για να συνειδητοποιήσουμε το συναισθηματικό πεδίο που κινούνται οι άλλοι, είναι η εξοικείωση με το δικό μας πεδίο συναισθημάτων, όπως αποδεικνύεται από την έρευνα που έκανε ο Robert Levenson (1997) στο Πανεπιστήμιο της California στο Berkley. Αν δεν έχουμε αναπτύξει τη δεξιότητα να νιώθουμε τα δικά μας τα συναισθήματα, και τη δεξιότητα να τα εμποδίζουμε να μας κατακλύζουν, δεν υπάρχει περίπτωση να έχουμε οποιαδήποτε επαφή με τις διαθέσεις των άλλων.

Η ενσυναίσθηση παρομοιάζεται με το κοινωνικό μας ραντάρ. Σε τελική ανάλυση, η ενσυναίσθηση σε ανώτερο επίπεδο σημαίνει να μπορεί κανείς να αισθάνεται και να αντιδρά στις μη εκφρασμένες ανησυχίες ή συναισθήματα του άλλου ατόμου. Και σε πιο ψηλά επίπεδα, σημαίνει κατανόηση των προβληματισμών ή των ανησυχιών που κρύβονται πίσω από τα συναισθήματα του άλλου. Η ενσυναίσθηση είναι σημαντική στη πλειοψηφία των επαγγελμάτων, από τη διδασκαλία έως τις πωλήσεις και τη διοίκηση, και σχετίζεται με την διακεκριμένη επίδοση, όταν η εργασία έχει να κάνει με ανθρώπους. Δεν είναι ζωτικής σημασίας μόνο για την εξέλιξη και την ανέλιξη του επαγγελματία, αλλά και για εταιρείες και οργανισμούς. Επιπρόσθετα, η έλλειψη ενσυναίσθησης χαρακτηρίζει τα άτομα με αντικοινωνική συμπεριφορά και τα άτομα με ψυχοπαθητική προσωπικότητα (βιαστές, εγκληματίες).

2. Οι κοινωνικές Δεξιότητες συνοψίζονται στην γενική ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Περιλαμβάνει τα παρακάτω οχτώ στοιχεία:

- Επιρροή: άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.
- Επικοινωνία: έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων.
- Ηγεσία: έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων.
- Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή: καθιέρωση αλλαγών ή χειρισμό των αλλαγών.
- Χειρισμό των διαφωνιών: διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών.
- Καλλιέργεια δεσμών: που σημαίνει καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων.
- Σύμπραξη και συνεργασία: συνεργασία με άλλοις προς επίτευξη κοινών στόχων.
- Ομαδικές ικανότητες: δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η ικανότητα για επικοινωνία αποτελεί το θεμέλιο λίθο όλων των κοινωνικών δεξιοτήτων. Αποτελεί τον παράγοντα που ξεχωρίζει τους αστέρες των επιδόσεων από τα άτομα με μέτριες ή χαμηλές επιδόσεις . Αποτελεί τη βάση για να ασκήσει κανείς επιρροή, να διαπραγματευτεί και να επιλύσει διαφωνίες, να προωθήσει αλλαγές, να συνεργαστεί με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων, να καλλιεργήσει λειτουργικές σχέσεις, να δημιουργήσει συνοχή στην ομάδα και τέλος να λειτουργήσει ηγετικά, εκπνέοντας και καθοδηγώντας ομάδες και άτομα.

Για να λειτουργήσει η επικοινωνία πρέπει να είναι κανείς ανοιχτός στην ακρόαση και να στέλνει πειστικά μηνύματα. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα διαθέτουν την ικανότητα της καλής ακρόασης, είναι αποτελεσματικά στην αλληλεπίδραση, καθώς αντιλαμβάνονται τα συναισθηματικά σήματα που δέχονται και εναρμονίζουν τα μηνύματά τους με αυτά, ασχολούνται με τα δύσκολα θέματα με ευθύ και άμεσο τρόπο, αναζητούν αμοιβαία κατανόηση και δέχονται πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες με τους άλλους. Τέλος, ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και είναι δεκτικοί τόσο στα άσχημα όσο και στα καλά νέα.

Θεωρία των Goleman, Boyatzis και Rhee 1998

Ο Goleman το 1998 συνεργάστηκε με τον R. Boyatzis και τον Rhee, και εισήγαγε μία αναθεωρημένη θεωρία, η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης», (theory of performance, 1998). Στο μοντέλο αυτό οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες του προηγούμενου ενσωματώθηκαν σε τέσσερις και τα είκοσι πέντε χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων μειώθηκαν σε είκοσι. Έτσι οι προσωπικές δεξιότητες: αυτο-επιγνώση, αυτο-έλεγχος και παρακίνηση, ενσωματώνονται στις κατηγορίες της αυτο-επίγνωσης και της αυτο-διαχείρισης (Self-Management), ενώ η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες ονομάζονται κοινωνική-επίγνωση και διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (Relationship Management) αντίστοιχα. Επιπλέον μπορεί να γίνει και η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών σε δεξιότητες επίγνωσης και δεξιότητες ελέγχου.

Στη συνέχεια αναλύονται όλα τα χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων επεξηγηματικά.

Αυτεπίγνωση κατά τους Goleman, Boyatzis και Rhee είναι:

- η συναισθηματική αυτεπίγνωση (Emotional self-awareness), το να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα τους,
- η ακριβής αυτοαξιολόγηση (Accurate confidence), το να γνωρίζει κάποιος τα ισχυρά σημεία του και τα όρια του,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

- η αυτοπεποίθηση (Self-confidence), η σιγουριά για την αξία και τις ικανότητες κάποιου.

Αυτοδιαχείριση σύμφωνα με τους ίδιους είναι:

- ο αυτοέλεγχος (Emotional self-control); η ικανότητα δηλαδή να διαχειρίζεται κάποιος τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του,
- η τάση προς επίτευξη (Achievement orientation), προσπάθεια για βελτίωση & ολοκλήρωση των στόχων,
- η πρωτοβουλία (initiative), ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία,
- η αξιοπιστία (Trustworthiness), διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας,
- η ευσυνειδησία (Conscientiousness), η ικανότητα να αναλαμβάνει κάποιος την ευθύνη για τις προσωπικές του επιδόσεις,
- η προσαρμοστικότητα (Adaptability), ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών,
- η αισιοδοξία (Optimism), η επιμονή στην πραγματοποίηση των στόχων, ακόμα και όταν προκύπτουν δυσκολίες,

Κοινωνική επίγνωση:

- η εν-συναίσθηση (Empathy), κατανόηση των συναισθημάτων, των απόψεων των άλλων ανθρώπων, συνεργατών καθώς και έμπρακτο ενδιαφέρον για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν,
- ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (Service orientation), η ικανότητα κάποιου να προβλέπει, να αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών και να ικανοποιεί τις επιθυμίες τους.
- η επιχειρησιακή επίγνωση (Organizational awareness), η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα σε μια επιχείρηση,
- η πολιτική αντίληψη (Cultural awareness), αναγνώριση των συναισθηματικών επιλογών-τάσεων της ομάδας που συμμετέχει κάποιος.

Διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων:

- η ηγεσία (Inspirational leadership), έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων,
- η επικοινωνία (Communication), έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων,
- η διαχείριση συγκρού συγκρούσεων (Conflict management), διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών,
- η διευκόλυνση των αλλαγών (Change catalist), η ικανότητα κάποιου να προκαλεί και να χειρίζεται κατάλληλα τις αλλαγές,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

- η επιρροή (influence), άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς,
- η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (Developing others), η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των συναδέλφων του, των συνανθρώπων του, προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους,
- η ανάπτυξη δεσμών (Building bonds), η καλλιέργεια λειτουργικών-δημιουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων,
- η ομαδικότητα και συνεργασία (Teamwork & collaboration) συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων.

Οι δύο θεωρίες που ανέπτυξε ο Goleman δε διαφέρουν πολύ μεταξύ τους. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι η δεύτερη θεωρία επικεντρώνεται περισσότερο στους υπο-παράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Κατά τον Goleman κάθε εργαζόμενος οφείλει να διαθέτει το χαρακτηριστικό της αυτοαξιολόγησης, αφού πρόκειται για χαρακτηριστικό που προσδιορίζει τους χαρισματικούς, εργαζομένους. Επίσης οφείλουν να είναι αξιόπιστοι, καθώς και να προσαρμόζονται ομαλά και γρήγορα στις νέες εξελίξεις. Τέλος, οφείλουν να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η επιχείρηση και να προβαίνουν σε ενέργειες που θα οδηγούν στην ολοκλήρωση τους.

Πίνακας 4.1

Συναισθηματικές δεξιότητες και ανίστοιχα χαρακτηριστικά τους κατά Goleman, Boyatzis και Rhee, 1998

	Προσωπικές Δεξιότητες	**Κοινωνικές Δεξιότητες**
Επίγνωση	Αυτοεπίγνωση: • Συναισθηματική αυτοεπίγνωση • Ακριβής αυτοαξιολόγηση • Αυτοπεποίθηση	Κοινωνική επίγνωση: • Ενσυναίσθηση • Επιχειρησιακή επίγνωση • Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Έλεγχος	Αυτοδιαχείριση: • Αυτοέλεγχος • Προσαρμοστικότητα • Πρωτοβουλία • Αξιοπιστία • Ευσυνειδησία • Προσανατολισμός προς την επίτευξη στόχων	Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων: • Ανάπυξη άλλων • Ηγεσία • Επιρροή • Διευκόλυνση των αλλαγών • Επικοινωνία • Διαχείριση συγκρούσεων • Ανάπτυξη δεσμών • Ομαδικότητα και συνεργασία

Πηγή: Goleman, Boyatzis και Rhee, 1998

Θεωρία των Salovey και Mayer

Το συγκεκριμένο μοντέλο των Salovey και Mayer που αναπτύχθηκε αρχικά το 1990 επικεντρωνόταν στην ικανότητα του ατόμου να συναλλάσσεται με επιτυχία με τα συναισθήματα του ιδίου, αλλά και των άλλων και στην ικανότητα του να παίρνει αποφάσεις (decision making) και να λύνει προβλήματα (problem solving). Η θεωρία αναφέρεται σε τέσσερις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων: την «αποτίμηση» και έκφραση του συναισθήματος (appraisal and expression of emotion), τη διαχείριση του συναισθήματος (regulation of emotion) [που αποτελούν την εμπειρική διάσταση], τη χρήση συναισθήματος στην επίλυση προβλημάτων (utilization of emotions in solving problems) που αποτελεί τη στρατηγική διάσταση (Mayer and Salovey, 1997) και η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη.

Η *αποτίμηση, η έκφραση και η αντίληψη του* συναισθήματος περιλαμβάνει την αποτίμηση και έκφραση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς, αλλά και στους άλλους. Για τους ίδιους μας τους εαυτούς η πρώτη δεξιότητα συνίσταται από λεκτικά και μη λεκτικά χαρακτηριστικά, ενώ όσον αφορά στους άλλους, η κατηγορία περιλαμβάνει τη μη λεκτική αντίληψη και την ενσυναίσθηση. Αφορά στις ικανότητες αναγνώρισης και κατονομασίας των

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

συναισθημάτων, κατανόησης των αιτίων τους και αναγνώρισης των διαφορών ανάμεσα στα συναισθήματα και τις πράξεις.

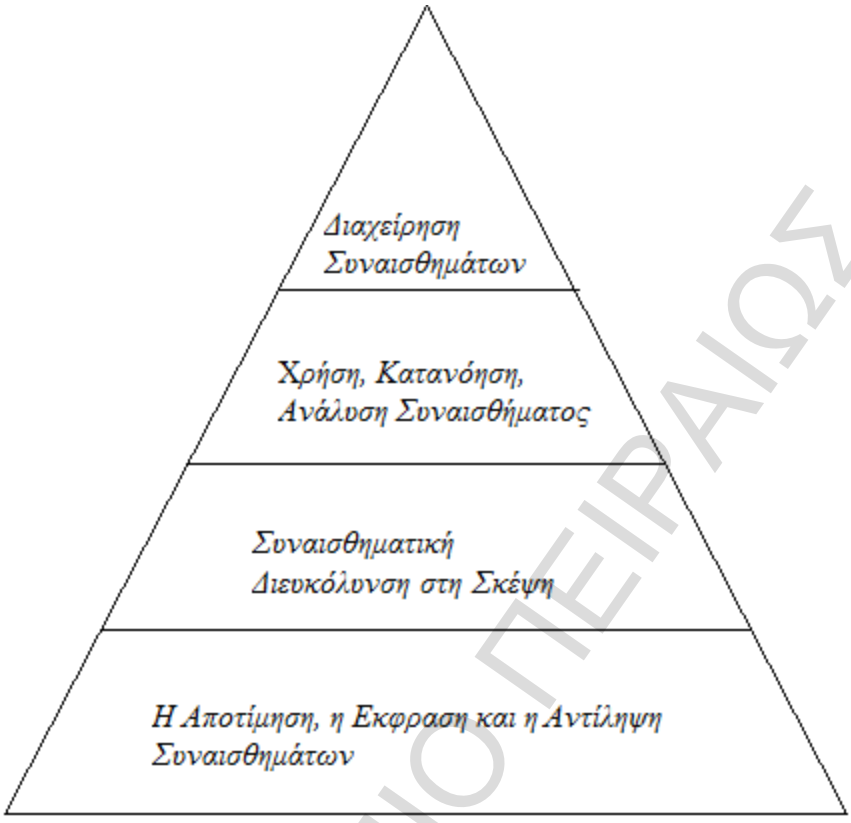
Η *συναισθηματική διευκόλυνση, στη σκέψη* αναφέρεται στην κατανόηση των συναισθημάτων και το πόσο αποτελεσματικά κάποια συναισθηματικά γεγονότα μπορούν να συνεισφέρουν στη διαδικασία πνευματικής ωρίμανσης του ατόμου, αφού αυτά σχετίζονται με σημαντικές αλλαγές στο άτομο και καθορίζουν τις πράξεις και τις αποφάσεις του. Επίσης αυτή η δεξιότητα καθορίζει την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να θέτει σε προτεραιότητα τις σκέψεις του, δίνοντας σημασία μόνο στις σημαντικές πληροφορίες, να κρίνει σωστά υποβοηθούμενος από τις συναισθηματικές του αναμνήσεις και να λαμβάνει υπόψη του εναλλακτικές προτάσεις κατά τη λήψη αποφάσεων

Η *διαχείριση του συναισθήματος* αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να διαχειρίζονται τόσο τον ίδιο τον εαυτό τους, αλλά και τους άλλους, επηρεάζοντας τα συναισθήματα που αυτοί νιώθουν (Kierstead, 1999). Συμβάλλει θετικά στο χειρισμό του άγχους, στον έλεγχο του θυμού, στη μεγαλύτερη αντοχή μπροστά στην απογοήτευση.

Η *χρήση, κατανόηση, και ανάλυση του συναισθήματος* στην επίλυση προβλημάτων παρέχει την ικανότητα στα άτομα να διαθέτουν ευέλικτο σχεδιασμό, δημιουργική σκέψη, «ανακατευθυνόμενη» προσοχή και παρακίνηση. Για να είναι ικανός κάποιος άνθρωπος να αναγνωρίζει τις αλληλουχίες και τα μεταβατικά στάδια των συναισθημάτων, αποτελεί καθοριστικής σημασίας στοιχείο στις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Το μοντέλο των Mayer και Salovey είναι «αναπτυξιακό», δηλαδή σε αυτό η «πολυπλοκότητα» και η δυσκολία των συναισθηματικών δεξιοτήτων μεγαλώνει καθώς αναφερόμαστε από την πρώτη στην τέταρτη ικανότητα, παραδεχόμενοι την πρώτη ικανότητα ως τη βασική ψυχολογική διεργασία και τη βάση για να αναπτυχθεί η δεύτερη, τη δεύτερη ως τη βάση για να καλλιεργηθεί η τρίτη, κ.λ.π. έως την τέταρτη που θεωρείται η πιο ολοκληρωμένη ψυχολογική διεργασία. Η πρόταση αυτή των ερευνητών παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, όπου οι δεξιότητες απεικονίζονται σε πυραμιδική μορφή με την πρώτη να αποτελεί τη βάση της πυραμίδας και τις άλλες να έπονται.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Πηγή: Mayer and Salovey, 1997

Διάγραμμα 4.1

Απεικόνιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Mayer και Salovey, 1997

Θεωρία CARES από τον Bagshaw

Το 2000 ο Bagshaw θέλοντας να αναλύσει και να μελετήσει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, δημιούργησε το ακρωνύμιο CARES τα αρχικά του οποίου οποία αντιπροσωπεύουν τα στάδια της επιτυχίας του ανθρώπου και της συνεχής βελτίωσης και της αυτο-δημιουργίας και το ενθαρρύνουν σε κάθε του επιλογή ανατροφοδοτώντας το για την συνέχεια στην επιτυχία.

Τα αρχικά αναλύονται ως εξής:

- **C**reative tension -Δημιουργική τάση
- **A**ctive choice -Ενεργό επιλογή
- **R**esilience under pressure- Ανθεκτικότητα κάτω από συνθήκες πίεσης
- **E**mpathic relationships-Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις
- **S**elf-awareness / Control- Αυτο-επίγνωση και Αυτο-έλεγχος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η *δημιουργική τάση* προσδιορίζει την ικανότητα του ατόμου να είναι σε θέση να καθορίσει τους μελλοντικούς του στόχους, να ρυθμίσει εγκαίρως το χρόνο του, προκειμένου να ολοκληρώσει αυτούς τους μελλοντικούς του στόχους (Bagshaw, 2000).

Η *ενεργός επιλογή* αναφέρεται στην επίδραση των συναισθημάτων του ατόμου για τις επιλογές που κάνει, σχετίζεται με το αν ένα άτομο έχει συναίσθηση των επιλογών του και ταυτόχρονα μπορεί να επωμιστεί το βάρος αυτών, στην περίπτωση που είναι λανθασμένες (Bagshaw, 2000).

Η *«ανθεκτικότητα» κάτω από συνθήκες πίεσης* αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης του άγχους, της πίεσης, του θυμού ή κάποιων αρνητικών συναισθημάτων που μπορεί να αισθάνεται (Bagshaw, 2000).

Οι *συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις* σχετίζονται με την ικανότητα του ατόμου να είναι σε θέση να αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης αρκετά γρήγορα, να προσπαθεί να κατανοεί τους άλλους, πριν ακόμα οι άλλοι κατανοήσουν αυτόν (Bagshaw, 2000).

Η *αυτο-επίγνωση* και ο *αυτο-έλεγχος* αναφέρεται στο να έχει επίγνωση των συναισθημάτων του και να είναι ειλικρινής με τον εαυτό του. Επίσης σχετίζεται με την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αισθάνεται καλά με τον εαυτό του και να τον επιβραβεύει ή να τον διορθώνει (Bagshaw, 2000).

Θεωρία Cooper και Sawaf

Σύμφωνα με την θεωρία των Cooper & Sawaf το 1997, η συναισθηματική νοημοσύνη κατατάσσεται σε 4 κατηγορίες (Cooper and Sawaf, 1996):

- τη συναισθηματική «ανάγνωση» (emotional literacy), που σχετίζεται με τη γνώση των συναισθημάτων των ατόμων και στο πώς λειτουργούν
- τη συναισθηματική υγεία (emotional fitness), η οποία απαιτεί συναισθηματική ευελιξία και σκληραγώγηση
- τη συναισθηματική ένταση (emotional intensity), η οποία εμπερικλείει συναισθηματική επιμονή
- τη συναισθηματική αλχημεία (emotional alchemy), η οποία αφορά στην ικανότητα χρήσης του συναισθήματος στη δημιουργικότητα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Θεωρία Bar-On

Η θεωρία του Bar-on προέκυψε από την αξιοποίηση των μελετών του Gardner (1983) και της Saarni (1990) που περιέγραφαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το αποτέλεσμα εννέα ενδο-συσχετιζόμενων κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες παρατίθενται ως εξής:

1. ενσυναίσθηση
2. επίγνωση των πολιτισμικών κανόνων έκφρασης
3. ικανότητα γλωσσικής περιγραφής των συναισθημάτων
4. ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των άλλων
5. ικανότητα να «μαθαίνει» κανείς τους άλλους όταν συμπεραίνει την συναισθηματική τους κατάσταση
6. ικανότητα να κατανοεί ότι η δική του συναισθηματική έκφραση μπορεί να επηρεάσει ένα άλλο πρόσωπο, και
7. ικανότητα να χρησιμοποιεί αυτορρυθμιστικές στρατηγικές προκειμένου να τροποποιεί συναισθηματικές καταστάσεις
8. ικανότητα συνειδητοποίησης ότι μια συναισθηματική κατάσταση μπορεί να μην αντιστοιχεί στην εξωτερική της έκφραση
9. συναισθηματική αυτοεπίγνωση.

Κατά τον Bar-on (1987; 2005) εισάγεται ό όρος συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη που είναι ένας τομέας διασταυρούμενων και ενδο-συσχετιζόμενων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά καταλαβαίνουμε και εκφράζουμε τους εαυτούς μας, καταλαβαίνουμε τους άλλους και σχετιζόμαστε με αυτούς και αντιμετωπίζουμε τις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Πρόκειται για μια σύνθετη θεωρία η οποία εμπεριέχει γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες.

Η συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη (Emotional Social Intelligence) απαρτίζεται από πέντε διαστάσεις :

- ενδο-προσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills): η ικανότητα του ατόμου σε ενδοπροσωπικό επίπεδο να γνωρίζει τον εαυτό του, να καταλαβαίνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, να εκφράζει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του εποικοδομητικά,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

- διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills),: αναφέρονται σε διαπροσωπικό επίπεδο και προσδιορίζουν την ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, να δημιουργεί και να διατηρεί συνεργατικές, εποικοδομητικές και αμοιβαία αποδεκτές σχέσεις. Επίσης, μέσω των διαπροσωπικών δεξιοτήτων το άτομο μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές στο προσωπικό και κοινωνικό του περιβάλλον, να αντιμετωπίζει με ρεαλισμό και ευελιξία την άμεση κατάσταση, λύνοντας προβλήματα και παίρνοντας αποφάσεις (Bar-on ,2005).
- προσαρμοστικότητα (adaptability): είναι η ικανότητα του ατόμου να είναι ευέλικτος, να προσαρμόζεται εύκολα αλλάζωντας τα συναισθήματα του ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες,
- έλεγχο στρες (stress management): η ικανότητα να αντιμετωπίζει κανείς το στρες και να ελέγχει τα αισθήματα του
- γενική διάθεση (general mood): είναι η ικανότητα να νιώθει και να εκφράζει κανείς θετικά συναισθήματα και να παραμένει αισιόδοξος.

Στην πρόσφατη αναθεώρηση του μοντέλου το 2000 ο Bar-On θεωρεί ότι η τελευταία διάσταση, αυτή της γενικής διάθεσης λειτουργεί περισσότερο ως ένας διαμεσολαβητής για τη διευκόλυνση της συναισθηματικής νοημοσύνης και όχι ως μια ανεξάρτητη κατηγορία ικανοτήτων (Πλατσίδου, 2010). Κάποιες από τις συνιστώσες του Bar-On για τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να χαρακτηριστούν ως διανοητικές ικανότητες (π.χ. συναισθηματική αυτογνωσία και επίλυση προβλημάτων) ενώ άλλα φαίνονται να είναι περισσότερο βασισμένα στην προσωπικότητα των ατόμων (π.χ. προσαρμοστικότητα και αισιοδοξία) (Livingstone &Day, 2005).

4.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Δείκτης Νοημοσύνης

Ο δείκτης νοημοσύνης «IQ» (Intelligence Quotient) ή αλλιώς «Πηλίκο Διανοητικής Ευφυΐας» αναγνωρίζεται ως ο ενδείκτης της εξυπνάδας κάθε ατόμου και είναι ένας δείκτης που φέρεται να αποτυπώνει την αντιληπτική ικανότητα. Όσο μεγαλύτερο ποσοστό επί τις εκατό έχει κάποιος τόσο πιο έξυπνος θεωρείται. Για αρκετά χρόνια η νοημοσύνη σχετιζόταν με τον παραδοσιακό ορισμό της ευφυίας και μετριόταν με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Πρόκειται για

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ένα δείκτη που μετρά κατά προσέγγιση τη νοημοσύνη ενός ατόμου σε σχέση με το μέσο όρο των ανθρώπων της ίδιας ηλικίας. Συνήθως, ο δείκτης αυτός εκτιμάται με διάφορες κλίμακες (τεστ). Τα πιο διαδεδομένα τεστ είναι αυτά που ανέπτυξε ο Αμερικανός ψυχολόγος Wechsler (1930). Πρόκειται για το WAIS-R (χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ατόμων από 16 ετών και πάνω), το WISC 3 (χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ατόμων από 6-16 ετών) και το WPPSI-R (χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ατόμων από 3-6ετών).

Μάλιστα, επικρατούσε η πεποίθηση ότι ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή άρχισε να παρουσιάζει "κενά" και να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα.

Έτσι λοιπόν μελέτες και έρευνες απέδειξαν ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες εκτός της ευφυίας που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν και τη λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη. Σε αντίθεση με την ορθολογική νοημοσύνη (IQ – Intelligence Quotient), που διαμορφώνεται στην παιδική ηλικία και παραμένει αμετάβλητη, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξελίξιμη και αναπτύσσεται με την ηλικία και την ωριμότητα που αποκτά το άτομο. Επιπροσθέτως, περιγράφει δεξιότητες διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές αυτών της ακαδημαϊκής νοημοσύνης (αυτό που ονομάζουμε book smarts). Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, αφού πρώτα θα πρέπει να καθοριστούν οι παράμετροι που την χαρακτηρίζουν και έπειτα να σχεδιαστούν οι ερωτήσεις που θα την αξιολογήσουν έγκυρα.

Τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης της ΣΝ, στην αρχική τους μορφή, γιατί συνεχώςαναθεωρούνται, είναι τα εξής (Jordan, 2008): Το MSCEIT – Emotional Intelligence Test (Mayer, Caruso & Salovey, 1999), το ECI - Emotional Competency Inventory (Boyatzis, Goleman & Rhee, 1999), το EQ-i - Emotional Quotient Inventory (Bar-On, 1997) και το Genos Emotional Intelligence Inventory ή Genos EI (Palmer, Stough, Hamer, & Gignac,2009).

Το περισσότερο αποδεκτό, από τον ακαδημαϊκό χώρο, είναι το τεστ αυτό-αναφοράς MSCEIT. Σύμφωνα με αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει διάφορες ικανότητες που οργανώνονται σε τέσσερις διαστάσεις: (1) την ικανότητα αντίληψης και αναγνώρισης των συναισθημάτων, (2) την ικανότητα αφομοίωσης των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης, (3)την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και (4) την ικανότητα διαχείρισης τους (Mayer & Salovey, 1997). Το τεστ αυτό μετρά πόσο καλά κάποιος εκτελεί

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

συγκεκριμένες δραστηριότητες και λύνει συναισθηματικά προβλήματα σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον. Το πιο διαδεδομένο, όμως, στον εργασιακό χώρο, είναι το ECI 2.0 (Boyatzis, 2004).

Το IQ και το EQ δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες. Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα συνάγεται από τις έρευνες που έχουν γίνει πάνω στο θέμα, και αυτό είναι ότι είναι σχετικά σπάνιο να βρεθεί άτομο που να έχει πολύ υψηλά τον ένα δείκτη και πολύ χαμηλά τον άλλο. Συνήθως και οι δύο δείκτες είναι σε παρόμοια επίπεδα.

Ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης (e.q.) είναι ένα μέτρο της συναισθηματικής ευφυίας ή της ικανότητας να χρησιμοποιεί κάποιος τα συναισθήματα και τις γνωστικές του ικανότητες στην καθημερινή του ζωή. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται στην εναίσθηση, διαίσθηση, δημιουργικότητα, ευκαμψία, προσαρμοστικότητα, έλεγχο του άγχους, αρχηγική ικανότητα, ακεραιότητα, αυθεντικότητα, ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές δεξιότητες.

Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι ένας αριθμός που χρησιμοποιείται για να εκφράσει τη φαινομενική σχετική ευφυΐα ενός ατόμου, που είναι ο λόγος της διανοητικής ηλικίας -όπως προκύπτει από ένα τυποποιημένο τεστ- προς τη χρονολογική ηλικία, πολλαπλασιαζόμενος με το 100. Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι το μέτρο των γνωστικών ικανοτήτων, όπως η ικανότητα της μάθησης, της κατανόησης ή της αντιμετώπισης πρωτόγνωρων καταστάσεων. Ο επιδέξιος χειρισμός της λογικής. Η πνευματική οξύτητα, η λογική και οι αναλυτικές ικανότητες.

Το IQ μετριέται με τεστ όπως τα GSAT (Great Six Achievement Test), CXC (Caribbean Examinations Council), επίπεδα « Α » και άλλα πιστοποιητικά γνώσεων. Μετράει τη νοημοσύνη και είναι καθορισμένο. Το IQ αποτιμά ουσιαστικά τις γνωστικές ικανότητες, όπως είναι αυτή της γνώσης, ανάγνωσης και γραφής, η αριθμητική και η επίγνωση του χώρου.

Όλοι συγχέουμε το πνεύμα με τη συναισθηματική οξυδέρκεια. Άνθρωποι με υψηλό ΔΝ αλλά χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη (ή χαμηλό ΔΝ και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη) είναι, παρά τις υπεραπλουστεύσεις, σχετικά σπάνιοι. Πράγματι, υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ του νοητικού πηλίκου και κάποιων πλευρών της συναισθηματικής νοημοσύνης -αν και αρκετά μικρή. Επομένως, είναι σαφές ότι πρόκειται για εντελώς ανεξάρτητες οντότητες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Σε αντίθεση με τα γνώριμα τεστ νοημοσύνης, ακόμα δεν υπάρχει ένα απλό τεστ του τύπου «μολύβι και χαρτί» που να μπορεί να μετρήσει τους «βαθμούς της συναισθηματικής νοημοσύνης» και ίσως να μη υπάρξει και ποτέ. Μερικές πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο, μπορούν να μετρηθούν. Η αισιοδοξία, για παράδειγμα, είναι ένα χειροπιαστό κριτήριο της αυτοεκτίμησης ενός ανθρώπου. Σύμφωνα με τον Martin Seligman, έναν ψυχολόγο του Πανεπιστημίου της Πενσυλβάνια, το πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στα πισωγυρίσματα -αισιόδοξα ή απαισιόδοξα-, είναι ένας δίκαιος και ακριβής ενδείκτης του κατά πόσο θα πετύχουν στο σχολείο, στα αθλήματα και σε συγκεκριμένα είδη δουλειάς.

Παρόλο που διεξάγεται ευρύτατη έρευνα σε καθένα από τα συστατικά της στοιχεία, μερικά από αυτά, όπως η ενσυναίσθηση, μπορούν να εκτιμηθούν καλύτερα με δειγματοληψία της ικανότητας ενός ατόμου πρακτικά —για παράδειγμα, με την ερμηνεία των συναισθημάτων ενός ατόμου μέσα από μια βιντεοταινία όπου έχουν αποτυπωθεί οι εκφράσεις του προσώπου του. Ακόμα, χρησιμοποιώντας ένα μέτρο γι' αυτό που αποκαλεί «ευελιξία του εγώ», που είναι σχεδόν ίδια με τη συναισθηματική νοημοσύνη (και περιλαμβάνει τις κύριες κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες), ο Τζακ Μπλοκ, ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας στο Μπέρκλεί, προχώρησε σε μια σύγκριση δύο καθαρών θεωρητικών τύπων. ατόμων με συγκριτικά υψηλό ΔΝ και ατόμων με υψηλές συναισθηματικές επιδόσεις.

Ο καθαρός τύπος με υψηλό ΔΝ (δηλαδή αυτός που παραμερίζει τη νοημοσύνη της καρδιάς) είναι σχεδόν μια καρικατούρα του διανοούμενου, διανοητικά ικανότατου, αλλά ανεπίδεκτου ως προς τον εσωτερικό κόσμο ατόμου (Goleman, 1998). Τα χαρακτηριστικά διαφέρουν ελαφρά από άνδρες σε γυναίκες. Δεν είναι άξιο απορίας ότι ο άνδρας με υψηλό ΔΝ μπορεί να προσδιοριστεί τυπικά από ένα ευρύ φάσμα πνευματικών ενδιαφερόντων και ικανοτήτων. Είναι φιλόδοξος και παραγωγικός, προβλέψιμος και πεισματάρης, και δεν απασχολείται με ζητήματα που αφορούν τον εσωτερικό του κόσμο. Τείνει επίσης να είναι κριτικός και καταδεκτικός, λε-πτολόγος και συνεσταλμένος, άβολος με τη σεξουαλικότητα και την εμπειρία των αισθήσεων, ανέκφραστος, απόμακρος και συγκινησιακά μονότονος και ψυχρός.

Αντίθετα, οι άνδρες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι κοινωνικά ισορροπημένοι, εκδηλωτικοί και πρόσχαροι, ελεύθεροι από φοβίες και σκέψεις άγχους. Έχουν μια αξιοσημείωτη ικανότητα να αφοσιώνονται σε ανθρώπους ή σκοπούς, να αναλαμβάνουν ευθύνες και να τηρούν μια ηθική στάση. Είναι πονετικοί και τρυφεροί στις σχέσεις τους (Goleman, 1998). Η συναισθηματική τους ζωή είναι πλούσια, αλλά και

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ενδεδειγμένη. Νιώθουν άνετα με τον εαυτό τους, με τους άλλους και με το κοινωνικό σύμπαν μέσα στο οποίο ζουν.

Οι γυναίκες με υψηλό ΔΝ έχουν την αναμενόμενη πνευματική αυτοπεποίθηση, εύκολα εκφράζουν τις σκέψεις τους, αξιολογούν πνευματικά ζητήματα κι έχουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων του πνεύματος και της αισθητικής. Τείνουν επίσης να είναι ενδοσκοπικές, επιρρεπείς στο άγχος, τους στοχασμούς και τις ενοχές, και διστάζουν να εκδηλώσουν ανοιχτά το θυμό τους (παρόλο που το κάνουν έμμεσα).

Οι γυναίκες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, αντίθετα, τείνουν να είναι θετικές, να εκφράζουν ευθέως τα συναισθήματα τους και να νιώθουν θετικά απέναντι στον εαυτό τους (Goleman, 1998). Όπως οι άνδρες, είναι εκδηλωτικές και κοινωνικές, και εκφράζουν τα συναισθήματα τους κατάλληλα. Προσαρμόζονται καλά στο στρες. Αντίθετα με τις γυναίκες που ανήκουν καθαρά στο επίπεδο του υψηλού ΔΝ, σπάνια νιώθουν άγχος ή ενοχή, ή βυθίζονται σε περισυλλογή.

Ενδεικτικά, μερικές διαφορές μεταξύ EQ και IQ είναι (Pollalis, 2011):

- Ο δείκτης IQ αφορά στο αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα.
- Το IQ είναι κάτι προκαθορισμένο από την γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά, ενώ το EQ είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία και εξελίσσεται αδιάκοπα
- Το IQ ελέγχει τη λογική, ενώ το EQ τα συναισθήματα μας τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό όσο και απέναντι στους άλλους
- Το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους
- Το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης (διοίκηση, ηγεσία, πώληση, customer service, διαπραγμάτευση).

Εν ολίγοις, το «πηλίκο της συναισθηματικής νοημοσύνης», όπως ερμηνεύεται κατά λέξη ο όρος "Emotional intelligence Quotient", είναι το μέτρο της χρήσης των συναισθημάτων και των γνωστικών σου ικανοτήτων, ενώ το IQ είναι το μέτρο του πόσο έξυπνος είσαι σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ουσιαστικά, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει περισσότερο να κάνει με την επιτυχία και την ευτυχία στη ζωή σε σχέση με τη διανοητική ευφυΐα. Όταν αναγνωρίζεις τη διαφορά μεταξύ EQ και IQ , μπορείς να δουλέψεις και να αναπτύξεις το EQ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

σου. Μπορεί να διδαχθεί και να μαθευτεί, αλλά έχει παραμεληθεί στην εκπαίδευσή μας, τόσο στο σπίτι, όσο και στο σχολείο.

4.6 Ανακεφαλαίωση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στα μέσα του 20ου αιώνα αποδείχθηκε πως η επαγγελματική επιτυχία δεν συμβάδιζε αναγκαστικά με το δείκτη γνωστικής νοημοσύνης (IQ) και έτσι εμφανίζεται μια νέα διάσταση νοημοσύνης αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης,. Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρθηκε ουσιαστικά για πρώτη φορά μεταξύ 1970-80 μέσα από το έργο των Howard Gardner (1975), Peter Salovey (1978) και John Mayer (1978). Στη συνέχεια έγιναν πολλές μελέτες και αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες αλλά και διατυπώσεις ορισμών πάνω σε αυτή την έννοια. Οι πιο διαδεδομένες θεωρίες ωστόσο θεωρούνται το μοντέλο του Goleman, το μοντέλο του Bar-On, των Goleman Boyatzis και Rhee 1998 και τέλος των Salovey και Mayer.

Στις περισσότερες από τις θεωρίες που παραθέσαμε βλέπουμε ότι αναφέρονται στις συναισθηματικές δεξιότητες του ατόμου οι οποίες ανήκουν στις κατηγορίες των συναισθηματικών ικανοτήτων που αφορούν την αναγνώριση – διαχείριση των συναισθημάτων στον ίδιο του τον εαυτό και στους άλλους. Οι Salovey και Mayer όπως είδαμε καθορίζουν την EI σε όρους παρακολούθησης και ελέγχου των συναισθημάτων ενός ατόμου, αλλά και των άλλων, καθώς και σε όρους χρήσης των συναισθημάτων, ώστε να επηρεάζουν τη σκέψη και την πράξη. Έτσι θεωρούν δευτερεύουσας σημασίας την παρακίνηση, εξαιρώντας τη από τη θεωρία τους, σε αντίθεση με τον Goleman, ο οποίος την εμπερικλείει στη θεωρία του και συγκεκριμένα στο δεύτερο μοντέλο του όπου την αναφέρει ως την τρίτη συναισθηματική δεξιότητα. Επιπλέον ο Bar-on περιέχει στο μοντέλο παράγοντες όπως η αυτο-εκτίμηση και η ανεξαρτησία, οι οποίοι δε σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη14.

Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman απ. αυτές του Bar-on και των Salovey και Mayer είναι ότι ενώ ο 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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

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.

Ο δείκτης νοημοσύνης «IQ» μετρά κατά προσέγγιση τη νοημοσύνη και την ευφυΐα ενός ατόμου σε σχέση με το μέσο όρο των ανθρώπων της ίδιας ηλικίας. Στις διάφορες μελέτες και έρευνες που έγιναν αποδείχθηκε ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες εκτός της ευφυΐας που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σε αντίθεση με την ορθολογική νοημοσύνη που διαμορφώνεται στην παιδική ηλικία και παραμένει αμετάβλητη, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξελίξιμη και αναπτύσσεται με την ηλικία και την ωριμότητα που αποκτά το άτομο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^{ο}

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

5.1 Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μια εκτενής ανάλυση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και των θεωριών που έχουν δημιουργηθεί σχετικά με αυτή την έννοια. Όπως προέκυψε λοιπόν, ένας από τους σημαντικότερους σκοπούς ανάπτυξής της ήταν ο προσδιορισμός των παραγόντων που εξασφαλίζουν τελικά την επιτυχία τόσο στην καθημερινή μας ζωή όσο και στην επαγγελματική σταδιοδρομία. Ιδιαίτερη έμφαση μάλιστα είχε δοθεί στον αναζήτηση εκείνων των ιδιοτήτων που ξεχωρίζουν τους αποδοτικούς εργαζόμενους, μια αναζήτηση που λογικό ήταν να επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό σε ηγέτες, σε ανώτερα δηλαδή και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών, καθώς αυτά φέρουν και τη μεγαλύτερη ευθύνη για την απόδοση όσων προΐστανται και διοικούν. Ως κύριος παράγοντας λοιπόν επιτυχίας υπενθυμίζεται ότι πρόβαλε η συναισθηματική νοημοσύνη, σε ποσοστό τουλάχιστον διπλάσιο των καθαρά διανοητικών ικανοτήτων.

Μέχρι πρόσφατα, στην μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο εσωτερικό των οργανισμών, δεν δόθηκε έμφαση στη μελέτη των συναισθημάτων (Pollalis, 2011). Τα τελευταία χρόνια όμως έχει αρχίσει να γίνεται αντιληπτή η σημαντική επίδραση των συναισθημάτων στην ανθρώπινη συμπεριφορά (η οποία δεν βασίζεται πάντα στη λογική) και έχει οδηγήσει στην εμφάνιση εννοιών όπως αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σύμφωνα λοιπόν με 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 (Pollalis, 2011). Πιο συγκεκριμένα, 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.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Μια αποτελεσματική ηγεσία σημαίνει ότι μπορείς να εκφράσεις το μήνυμά σου με έναν τρόπο που παρακινεί τους άλλους. Η πρωταρχική ηγεσία ξεπερνάει την κατανόηση, για να εστιάσει στο αποτέλεσμα, στον απόηχο (Goleman, 1998). 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 (Goleman, 1998).

Ωστόσο πρέπει να αναφερθεί ότι το να έχει κανείς υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εγγυάται ότι έχει αφομοιώσει πλήρως τις συναισθηματικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την επιτυχία στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά ότι απλώς έχει τις δυνατότητες και τα εφόδια για να τις μάθει και να τις εξασκήσει.

5.2 Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επιτυχία του Ηγέτη

Ένα σημαντικό στοιχείο που υποστηρίζει την δυναμική σχέση ηγεσίας – συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους Daniel Goleman, Richard Boyatzis, και Annie McKEE, το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό λαμβάνει χώρα όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια πηγή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Ωστόσο αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Οι ηγέτες μπορούν αντίστοιχα, να καθοδηγήσουν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσαρμονία (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, παρόλο που συχνά αγνοείται ή παραγκωνίζεται, καθορίζει και τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν. Και αυτό είναι που αποδεικνύει, γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τόσο μμεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Στην πραγματικότητα, η «γνήσια ηγεσία» απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Πρωταρχικό καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια ομαδικού κλίματος, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι καθένας από τους τέσσερις βασικούς τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης – αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων -παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο σε ένα επιτυχημένο πρότυπο ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης που δεν χειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους κι αν τα συναισθήματα αυτά είναι ανεξέλεγκτα, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουρα πρόβλημα και με την διαχείριση των σχέσεών του με τους άλλους (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Αντίθετα, ένας ηγέτης που αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, αντιλαμβάνεται και τις ανάγκες και τα συναισθήματα των γύρω του, τα οποία κατορθώνει να συντονίσει.

Η αυτοεπίγνωση, διευκολύνει τόσο την ενσυναίσθηση, όσο και την αυτοδιαχείριση, ενώ με τη σειρά τους οι δύο αυτές ικανότητες, σε συνδυασμό, συμβάλλουν στον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους (κοινωνική επίγνωση / διαχείριση σχέσεων). Επομένως, η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία οικοδομείται πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης και αυτή η αλληλεξάρτηση μμεταξύ των τεσσάρων βασικών τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης και μμεταξύ αυτών και της ηγεσίας έχουν μμεγάλη σημασία και στην πράξη, αφού αποτελούν τα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να αναφερθεί πιο αναλυτικά η αναφορά που έγινε και στην εισαγωγή σχετικά με την εκτεταμένη μελέτη που έγινε στην Αμερική. Σε έρευνα λοιπόν του Williams (1994) σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιρειών, φάνηκε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Παρόμοια σχέση μεταξύ των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων βρέθηκε από τον McClelland (1998) σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας ποτών και τροφίμων.

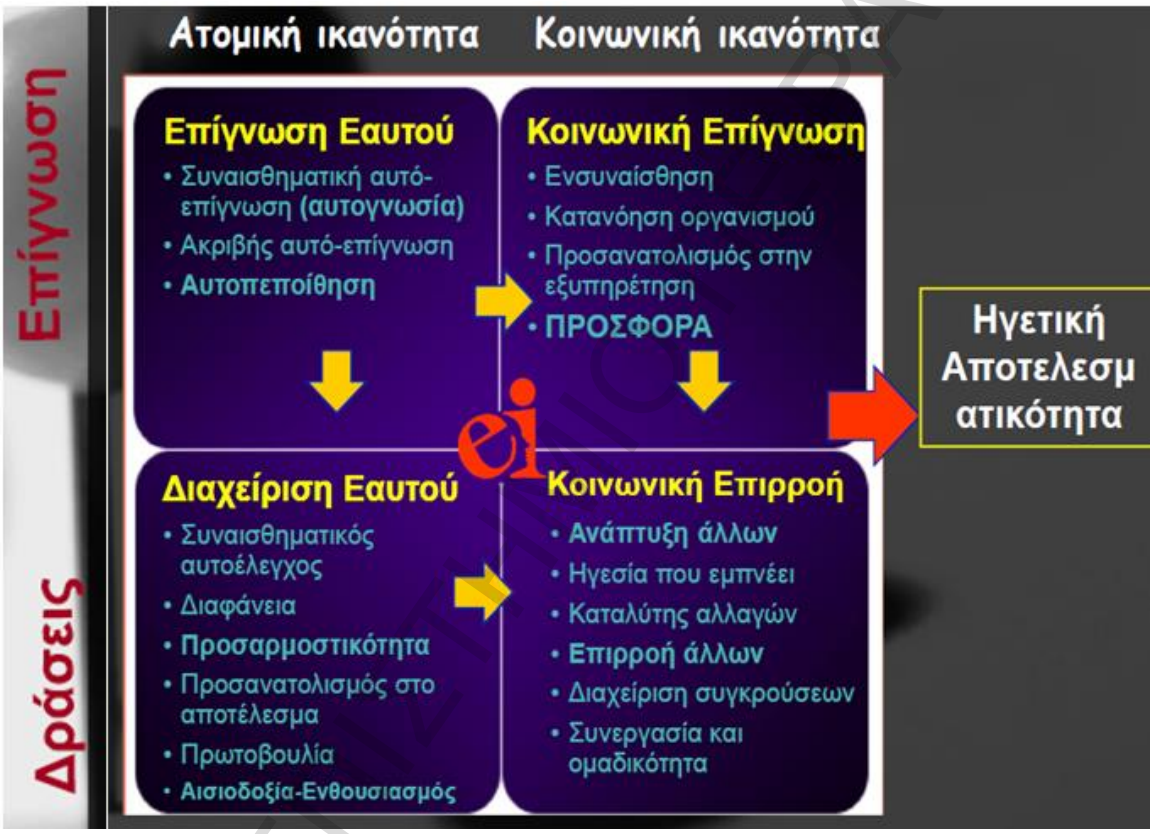
Οι διευθυντές εκείνοι που κατεδείκνυαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15 ως 20% καλύτερα απ. ότι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα και αυστηρά προσδιορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία να μπορούν να διακρίνουν τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες. Υπάρχει πληθώρα χαρακτηριστικών (Pollalis, 2011).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Οι έρευνες τα τελευταία χρόνια έχουν στραφεί σε χαρακτηριστικά που ευνοούν την εμφάνιση ηγετών είναι σε θέση να:

- αναγνώσουν τη δυναμική της ομάδας
- προσαρμόσουν κατάλληλα τη συμπεριφορά τους...
- δηλαδή, ο ηγέτης πρώτα «διαβάζει» την κατάσταση και στην συνέχεια προσαρμόζει τη συμπεριφορά του.



Πηγή: Class notes, Pollalis, Y. 2011

Διάγραμμα 5.1

Ικανότητες ηγέτη για αποτελεσματική ηγεσία

Ανεξάρτητα από το τι επιδιώκει ένας ηγέτης —είτε πρόκειται για τη χάραξη στρατηγικών είτε για την ενεργοποίηση 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 τη σωστή κατεύθυνση, τότε τίποτα από όσα θα κάνει δεν πρόκειται να αποδώσει όπως θέλει ή πρέπει (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι η διάθεση του ηγέτη —και του τρόπου με τον οποίο επιδρά στους άλλους— παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό, τα συναισθήματα θεωρούνται συχνά κάτι πολύ προσωπικό ή απροσδιόριστο, κάτι που είναι αδύνατον να συζητηθεί και να νοηματοδοτηθεί (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Ωστόσο οι έρευνες στον τομέα των συναισθημάτων απέφεραν εξαιρετικά ευρήματα όχι μόνο σε σχέση με τον τρόπο μέτρησης του αντίκτυπου που έχουν τα συναισθήματα του ηγέτη στους άλλους, αλλά και σε σχέση με το πώς οι άριστοι ηγέτες έχουν βρει αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να κατανοούν και να βελτιώνουν τους τρόπους με τους οποίους χειρίζονται τα δικά τους και τα συναισθήματα των άλλων. Η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους, κι αυτό δεν έχει μόνο απτά αποτελέσματα, όπως οι καλύτερες επιχειρηματικές δραστηριότητες και η συγκράτηση των ταλαντούχων σε μια εταιρία, αλλά και σημαντικά «μη χειροπιαστά» αποτελέσματα, όπως το υψηλό ηθικό, τα ισχυρά κίνητρα και η αφοσίωση του προσωπικού.

Αυτό το συναισθηματικό καθήκον του ηγέτη είναι γνήσιο και πρωτογενές, δηλαδή στοιχειώδες, κατά δύο έννοιες: αποτελεί ταυτόχρονα το πρωταρχικό αλλά και το κυριότερο χαρακτηριστικό στοιχείο δράσης της ηγεσίας (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Ανέκαθεν οι ηγέτες έπαιζαν ουσιώδη συναισθηματικό ρόλο. Αναμφίβολα, οι μεγάλοι ηγέτες της ανθρωπότητας, είτε ήταν αρχηγοί φυλών είτε σαμάνοι, κέρδιζαν και εδραίωναν τη θέση τους κυρίως διότι η ηγεσία τους συμπαρέσυρε συναισθηματικά τους άλλους. Σε κάθε περίοδο της ιστορίας και σε όλους τους πολιτισμούς, ο ηγέτης οιασδήποτε ανθρώπινης ομάδας είναι αυτός στον οποίο οι άλλοι στρέφονται για ασφάλεια, σιγουριά, επιβεβαίωση και διαύγεια εν όψει της αβεβαιότητας ή της απειλής, όπως και εν όψει κάποιου έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας.

Στους σύγχρονους οργανισμούς αυτό το ουσιώδες συναισθηματικό καθήκον — παρότι μέχρι πρότινος ήταν σε μεγάλο βαθμό μη ορατό— αποτελεί μία 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 (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Αυτό το ηγετικό καθήκον έχει παντού τις εφαρμογές του, από την αίθουσα συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου έως το κατάστημα λιανικής πώλησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Για να το πούμε πιο απλά, σε κάθε ανθρώπινη ομάδα ο ηγέτης έχει τις ύψιστες δυνάμεις να «ταρακουνήσει» τα συναισθήματα όλων των άλλων. Αν το συναίσθημα των ανθρώπων της ομάδας οδηγείται προς το φάσμα του ενθουσιασμού, τότε η αποδοτικότητα αυξάνεται. αν πάλι τα συναισθήματα οδηγούνται προς την γκρίνια, την πικρία και το άγχος, τότε οι καθοδηγούμενοι θα χάσουν το ρυθμό τους. Τα παραπάνω υπογραμμίζουν και μια άλλη σημαντική πλευρά της γνήσιας ηγεσίας: η επίδραση της ουσιαστικής ηγεσίας εκτείνεται πέρα από τη βεβαιότητα ότι ένα έργο εκτελέστηκε σωστά. Οι καθοδηγούμενοι προσβλέπουν επιπλέον σε έναν ηγέτη για υποστηρικτικό συναισθηματικό σύνδεσμο, επιζητούν ενσυναίσθηση (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Κάθε είδους ηγεσία περιλαμβάνει αυτή την ουσιώδη διάσταση. Όταν οι ηγέτες καθοδηγούν τα συναισθήματα προς θετική κατεύθυνση βγάζουν στην επιφάνεια τον καλύτερο εαυτό των άλλων.

Όταν καθοδηγούν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση, τότε προκαλούν αποσυντονισμό και δυσαρμονία υποσκάπτοντας τα συναισθηματικά θεμέλια που επιτρέπουν στους ανθρώπους να προοδεύσουν. Το αν ένας οργανισμός μαραίνεται ή ανθίζει εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης του σε αυτή την ουσιαστική συναισθηματική διάσταση (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Βεβαίως, το κλειδί με το οποίο η γνήσια ηγεσία θα μπορέσει να αποδώσει υπέρ όλων έγκειται στις ηγετικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες χειρίζονται το άτομο τους και τις σχέσεις τους με τους άλλους (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Οι ηγέτες που μεγιστοποιούν τα οφέλη της γνήσιας ηγεσίας οδηγούν τα συναισθήματα των άλλων προς τη σωστή κατεύθυνση και αυτό πρόκειται να αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

5.3 Δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης και στυλ Ηγεσίας

Οι δεξιότητες διαχείρισης σχέσεων επιτρέπουν στους ηγέτες να θέσουν σε λειτουργία τη συναισθηματική νοημοσύνη. Όταν εξετάζονται τα αποτελέσματα, παρατηρείται ότι οι δεξιότητες που διακρίνουν τους άριστους ηγέτες λειτουργούν σε καλά ενορχηστρωμένα σύνολα, τα οποία συνθέτουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Η αρμονία προέρχεται από την καλή διάθεση, την ικανότητα του ηγέτη να λέει το σωστό, αλλά και από κάποια σύνολα συντονισμένων δραστηριοτήτων που συγκροτούν συγκεκριμένα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

στυλ ηγεσίας. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ενεργούν σύμφωνα με μία ή περισσότερες διακριτές προσεγγίσεις-στυλ από τις 6 που υπάρχουν, τις οποίες εναλλάσσουν επιδέξια ανάλογα με την περίσταση.

Τα τέσσερα από αυτά τα έξι στυλ, *ηγεσία βασισμένη στο όραμα, ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη, ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων και ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση*, δημιουργούν την αρμονία που αυξάνει την απόδοση (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Αντίθετα, τα δύο άλλα στυλ, *ηγεσία βασισμένη στους στόχους* και *ηγεσία βασισμένη στις διαταγές*, αν και χρήσιμα σε ορισμένες περιπτώσεις, πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή. Στη συνέχεια αναλύονται ξεχωριστά το κάθε ένα στυλ από αυτά που αναφέρθηκαν.

Οι *ηγέτες με όραμα* έχουν από κοντά τους πολύτιμους υπαλλήλους. Όταν οι εργαζόμενοι εναρμονίζονται με τις αξίες, τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης, τότε η επιχείρηση η ίδια μετατρέπεται σε επιθυμητό εργοδότη. Μια οργανωμένη και επιτυχημένη εταιρία 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 απασχολούνται σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα.

Επιπρόσθετα, όταν το συλλογικό καθήκον περιγράφεται με όρους ευρύτερου οράματος, καθορίζεται και ένα κριτήριο για την ανατροφοδότηση της απόδοσης (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Οι ηγέτες με όραμα βοηθούν τους ανθρώπους να δουν πώς η δουλειά τους δένει με το ευρύτερο πλαίσιο, δίνοντας τους έτσι μια σαφή αίσθηση του λόγου για τον οποίο αυτό που κάνουν στην επιχείρηση είναι τόσο σημαντικό. Η ηγεσία αυτού του είδους μεγιστοποιεί τη γενική εσωτερική προσπάθεια για τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Είναι η κλασική μορφή ηγεσίας, από τις πιο συχνά διδασκόμενες στο μάθημα της διοίκησης επιχειρήσεων.

Διάφορες έρευνες υποδεικνύουν ότι από όλα τα στυλ ηγεσίας αυτό είναι το πιο αποτελεσματικό. Οι ηγέτες που υπενθυμίζουν συστηματικά στους υπαλλήλους τον ευρύτερο σκοπό της εργασίας τους τους βοηθούν να ξεπεράσουν τη συχνά κουραστική ρουτίνα της καθημερινότητας (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Οι εργαζόμενοι κατανοούν τους κοινούς στόχους σαν να είναι συνυφασμένοι με τα δικά τους συμφέροντα. Το αποτέλεσμα: εμπνευσμένη εργασία.

Η ηγεσία που εμπνέει είναι η δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία συνάδει με το συγκεκριμένο στυλ περισσότερο από κάθε άλλη. Χρησιμοποιώντας την έμπνευση μαζί με την αυτοπεποίθηση, την αυτοεπίγνωση και την ενσυναίσθηση, οι ηγέτες με όραμα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

διατυπώνουν ένα σκοπό αληθινό για τους ίδιους, τον οποίο εναρμονίζουν με τις κοινές αξίες της ομάδας τους (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Και επειδή πιστεύουν ειλικρινά στο όραμα τους, μπορούν να καθοδηγήσουν και τους άλλους προς αυτό με σταθερότητα. Ειδικά όταν έρχεται η στιγμή της αλλαγής των κατευθύνσεων, οι δεξιότητες της αυτοπεποίθησης και της δραστηριοποίησης του ηγέτη ως καταλύτη των αλλαγών εξομαλύνουν τη μετάβαση.

Από όλες τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης όμως η ενσυναίσθηση είναι αυτή που έχει τη μεγαλύτερη σημασία για τον ηγέτη-οραματιστή. Η ικανότητα του να διαισθάνεται 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.

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αποδίδει άριστα σε πολλές περιπτώσεις αλλά κυρίως όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε περίοδο σημαντικών αλλαγών ή όταν προκύπτει η επείγουσα ανάγκη ενός νέου οράματος (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι δεν αποδίδει σε κάθε περίπτωση. Αποτυγχάνει όταν ο ηγέτης καλείται να συνεργαστεί με μια ομάδα έμπειρων στελεχών, εργαζομένων ή συναδέλφων του πολύ πιο έμπειρων από τον ίδιο, οι οποίοι ενδέχεται να θεωρήσουν το όραμα του πομπώδες ή απλώς μη συμβατό με τις ανάγκες της στιγμής. Επιπρόσθετα αν ο ηγέτης αντί για οραματιστής είναι αυταρχικός, μπορεί να υπονομεύσει το πνεύμα ισότητας στην ομάδα (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Πέρα από αυτά τα μειονεκτήματα, κάθε ηγέτης καλό θα ήταν να υιοθετεί συχνά την άσκηση του συγκεκριμένου στυλ.

Ο *ηγέτης-υποστηρικτής*, κάνει βαθιές συζητήσεις με κάθε υπάλληλο του ωστόσο αυτό το στυλ δεν εκδηλώνεται και τόσο συχνά. Σε καταστάσεις μεγάλης πίεσης και έντασης οι ηγέτες λένε ότι «δεν έχουν το χρόνο για τέτοιου είδους υποστήριξη». Μολονότι το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται περισσότερο στην ανάπτυξη των εργαζομένων παρά στην διεκπεραίωση των καθηκόντων, όποτε εφαρμόζεται επιφέρει θετική συναισθηματική ανταπόκριση και καλύτερα αποτελέσματα, ανεξάρτητα από τα άλλα στυλ που χρησιμοποιεί ο ηγέτης (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Οι προσωπικές συζητήσεις που κάνει με τους υπαλλήλους του τον βοηθούν να εδραιώσει σχέσεις επικοινωνίας και εμπιστοσύνης. Με αυτό τον τρόπο μεταδίδει το ενδιαφέρον του για τους ανθρώπους και τους δείχνει ότι δεν τους αντιμετωπίζει μόνο σαν μηχανές που κάνουν τη δουλειά τους. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας καθιερώνει ένα διαρκή αμοιβαίο διάλογο, ο οποίος επιτρέπει στους υπαλλήλους να δέχονται πιο εύκολα την ανατροφοδότηση για την απόδοση τους και να αντιμετωπίζουν το

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

έργο που επιτελούν σαν να ταυτίζεται και με τις δικές τους προσδοκίες —κι όχι μόνο με τα συμφέροντα του αφεντικού (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Το στυλ ηγεσίας που βασίζεται στον άνθρωπο συνδέει την καθημερινή εργασία με αυτούς τους μακροπρόθεσμους στόχους, καλλιεργώντας και διατηρώντας την υψηλή κινητοποίηση των υπαλλήλων. Μόνο όταν γνωρίσουν τους υπαλλήλους τους σε αυτό το βαθύτερο προσωπικό επίπεδο μπορούν οι ηγέτες να επιτύχουν τη σύνδεση αυτή. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας διευκολύνει τον καταμερισμό ευθυνών, δίνοντας στους υπαλλήλους αποστολές που τους αφυπνίζουν αντί για ανιαρά καθήκοντα που απλώς βοηθούν να γίνει μια δουλειά. Πέραν τούτου, οι ηγέτες που λειτουργούν ως προγυμναστές είναι αρκετά ικανοί να ανεχθούν κάποιες αποτυχίες της στιγμής, κατανοώντας ότι ο υπάλληλος τους δεν έχει ενστερνιστεί το συγκεκριμένο όνειρο (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Αυτό το στυλ ηγεσίας αποδίδει με όσους υπαλλήλους δείχνουν πρωτοβουλία και έχουν βλέψεις για περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξη. Μπορεί όμως να αποτύχει όταν ο υπάλληλος δεν έχει τα απαιτούμενα κίνητρα ή χρειάζεται πρόσθετη προσωπική καθοδήγηση και ανατροφοδότηση, ή και όταν ο ηγέτης δεν διαθέτει την πείρα ή την ευαισθησία να βοηθήσει σε προσωπικό επίπεδο. 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 υπαλλήλου και στην πορεία να οδηγήσει σε πτώση της απόδοσης του (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Δυστυχώς στις έρευνες μας διαπιστώσαμε ότι πολλά στελέχη δεν έχουν εξοικειωθεί με, ή απλώς δεν τους αρέσει — αυτό το στυλ ηγεσίας, ειδικά όταν χρειάζεται να προσφέρουν συνεχή ανατροφοδότηση που ενισχύει τα κίνητρα, αντί για το φόβο ή την απάθεια με την οποία αντιμετωπίζουν τώρα τα πράγματα.

Πάντως, όταν εφαρμόζεται σωστά, αυτό το στυλ ηγεσίας δεν ενισχύει μόνο τις ικανότητες αλλά και την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων ωθώντας τους να ενεργήσουν με μεγαλύτερη αυτονομία και αποτελεσματικότητα.

Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας αντιστοιχεί προς τη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης που συνδέεται με την ανάπτυξη των άλλων (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Ο ηγέτης λειτουργεί ως σύμβουλος, εξερευνώντας τους στόχους και τις αξίες των υπαλλήλων του και βοηθώντας τους να διευρύνουν το προσωπικό ρεπερτόριο των ικανοτήτων τους. Η συγκεκριμένη δεξιότητα «συνεργάζεται» στενά με δύο άλλες, τη συναισθηματική

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

αυτοεπίγνωση και την ενσυναίσθηση — που οι έρευνες δείχνουν ότι είναι απαραίτητες σε έναν επαγγελματία σύμβουλο.

Η συναισθηματική αυτοεπίγνωση δημιουργεί αυθεντικούς ηγέτες, ικανούς να προσφέρουν συμβουλές που υπηρετούν το πραγματικό συμφέρον του υπαλλήλου, και δεν του δίνουν την αίσθηση ότι τον χειρίζονται ή και του επιτίθενται (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Η ενσυναίσθηση σημαίνει ότι ο ηγέτης ακούει προτού απαντήσει ή προτού προσφέρει ανατροφοδότηση, διατηρώντας έτσι ανοιχτή επαφή με το συνομιλητή του. Γι' αυτό και ένας καλός ηγέτης που λειτουργεί ως προγυμναστής πρέπει να αναρωτηθεί: «Είναι πράγματι στόχος του υπαλλήλου ή είναι δικός μου;».

Οι συνεργατικοί ηγέτες τείνουν να εκτιμούν τους ανθρώπους και τα συναισθήματα τους: δίνουν μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων, και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων τους. Επιδιώκουν να τους κρατούν ευχαριστημένους και ευτυχισμένους, δημιουργούν αρμονία και επιτυγχάνουν το συντονισμό της ομάδας.

Μολονότι η χρησιμότητα του συγκεκριμένου στυλ είναι περιορισμένη όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα, αυτό το στυλ ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα της ομάδας και κατατάσσεται, από άποψη σπουδαιότητας, στην τρίτη θέση, πίσω από το στυλ της ηγεσίας με όραμα και αυτό της υποστηρικτικής ηγεσίας (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Επειδή βλέπουν στον υπάλληλο τον άνθρωπο —προσφέροντας του, λόγου χάρη, συναισθηματική στήριξη στις δύσκολες ώρες της ιδιωτικής του ζωής— οι ηγέτες αυτού του είδους επιτυγχάνουν τη συγκλονιστική αφοσίωση των εργαζομένων και ενισχύουν το αίσθημα των δεσμών τους με την επιχείρηση.

Το συγκεκριμένο στυλ είναι κατάλληλο για κάθε περίσταση που απαιτεί συντονισμό. Οι ηγέτες όμως 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 τη χαμένη εμπιστοσύνη.

Η δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων είναι μια ικανότητα που προκύπτει με φυσικό τρόπο στους ηγέτες που επιδεικνύουν το συνεργατικό στυλ. Αυτό το στυλ ηγεσίας συνδέεται με τη δεξιότητα της συνεργατικότητας στην πράξη (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Οι ηγέτες που το εφαρμόζουν ενδιαφέρονται κυρίως για την προαγωγή της αρμονίας και την καλλιέργεια φιλικών αλληλεπιδράσεων. Για αυτό το λόγο αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις οι οποίες διευρύνουν το συνδετικό ιστό με τους ανθρώπους που καθοδηγούν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Μάλιστα προτιμούν να δημιουργούν τις σχέσεις αυτές σε περιόδους ηρεμίας, αφού έτσι έχουν περισσότερο χρόνο να «κτίσουν» το συναισθηματικό κεφάλαιο το οποίο θα ανασύρουν όταν αρχίσει η πίεση της δουλειάς.

Το μειονέκτημα στην περίπτωση κατά την οποία ο ηγέτης βασίζεται αποκλειστικά στη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων είναι ότι η δουλειά μπαίνει σε δεύτερη μοίρα, αφού δίνεται έμφαση κυρίως στα συναισθήματα. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν υπερβολικά το συνεργατικό στυλ αμελούν να προσφέρουν την ανατροφοδότηση που μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους τους να βελτιώσουν την απόδοση τους. Νοιάζονται περισσότερο να είναι αρεστοί στους άλλους, συχνά εις βάρος της δουλειάς (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Έχει βρεθεί ότι ο «αγχώδης» τύπος ηγέτη που εφαρμόζει το συγκεκριμένο στυλ καταλήγει να επιδεινώνει, αντί να βελτιώσει, το εργασιακό κλίμα. Επειδή το μόνο που τον νοιάζει είναι το κατά πόσο αρέσει στους άλλους, τείνει να αποφεύγει τις αντιπαραθέσεις, εκτρέποντας την ομάδα του και οδηγώντας την στην αποτυχία. Αυτή η εστίαση οδηγεί στην ενσυναίσθηση, που αποτελεί άλλη μία θεμελιώδη δεξιότητα του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας. Η ενσυναίσθηση βοηθά τον ηγέτη να ευχαριστεί τους εργαζόμενους, δείχνοντας τους ότι δεν νοιάζεται μόνο για τη δουλειά αλλά και για τους ίδιους ως άτομα. Σε συνδυασμό με αυτή την προσέγγιση ηγεσίας στηρίζει το ηθικό ακόμη και κατά τη διάρκεια των καθημερινών ανιαρών εργασιακών καθηκόντων.

Παρά τα θετικά του οφέλη όμως, το συνεργατικό στυλ 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 υπαλλήλους να σκεφτούν ότι η επιχείρηση ανέχεται τη μετριότητα. Επιπρόσθετα, επειδή οι ηγέτες αυτού του είδους σπανίως προσφέρουν εποικοδομητικές συμβουλές σε σχέση με την εργασιακή απόδοση, είναι πολύ πιθανό να αφήνουν τους υπαλλήλους τους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους.

Ίσως γι'αυτό το λόγο πολλοί ηγέτες, χρησιμοποιούν το συνεργατικό ταυτόχρονα με το στυλ ηγεσίας που βασίζεται στο όραμα. Οι ηγέτες με όραμα εκφράζουν την αποστολή, θέτουν τις προδιαγραφές και ενημερώνουν τους υπαλλήλους για τη συνεισφορά της δουλειάς τους στους στόχους της ομάδας.

Ο *δημοκρατικός ηγέτης* αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους συνεργάτες του και τους επιτρέπει να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους. Η επίδραση αυτού του στυλ ηγεσίας στο εργασιακό κλίμα είναι θετική και διαχέεται σε όλη την κλίμακα του οργανισμού. Η δημοκρατική προσέγγιση είναι η άριστη επιλογή κυρίως σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης δεν

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

είναι σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει και χρειάζεται τις ιδέες των άλλων (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Ακόμη κι όταν ο ηγέτης έχει ξεκάθαρο και συγκεκριμένο όραμα το δημοκρατικό στυλ φέρνει στην επιφάνεια τρόπους και ιδέες για την πραγματοποίηση του.

Ωστόσο, όταν ο ηγέτης το εφαρμόζει κατά αποκλειστικότητα, 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. Οι ηγέτες που αναβάλλουν τις κρίσιμες αποφάσεις τους, ελπίζοντας να επιτύχουν πλήρη ομοφωνία, διατρέχουν τον κίνδυνο να καθυστερήσουν την πορεία των εργασιών. Το τίμημα όλων αυτών ενδέχεται να είναι ο αποπροσανατολισμός, η βραδύτητα και συχνά η κλιμάκωση των συγκρούσεων (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Είναι επίσης ευνόητο ότι η αναζήτηση συμβουλών από μη σχετικούς ή ανίκανους συνεργάτες θα οδηγήσει στην καταστροφή. Παρομοίως, και η επιδίωξη συναίνεσης αποτελεί λάθος τακτική σε στιγμές κρίσης, όπου απαιτούνται άμεσες αποφάσεις και ταχύτατη δράση.

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας στηρίζεται πάνω σε τρεις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: ομαδικότητα-συνεργατικότητα, διαχείριση των συγκρούσεων και επιρροή. 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 ότι θέλουν ειλικρινά να ακούσουν τις σκέψεις και τα προβλήματα των υπαλλήλων τους (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Επιπλέον, πιστεύουν στη συνεργατικότητα και λειτουργούν περισσότερο ως μέλη της ομάδας παρά ως αφ' υψηλού διευθύνοντες. Τέλος, ξέρουν πώς να εξομαλύνουν τις διαφωνίες και να επιφέρουν αρμονία. μπορούν, για παράδειγμα, να αποκαταστήσουν τη ρήξη εντός της ομάδας.

Η ενσυναίσθηση παίζει και αυτή σημαντικό ρόλο 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.

Το *κατευθυντικό στυλ* ηγεσίας είναι απαραίτητο να χρησιμοποιείται μόνο σε περιβάλλον όπου είναι βέβαιο ότι αποδίδει. Ο ηγέτης κατευθυντής επιδιώκει την καλύτερη ποιότητα και την ταχύτητα, και έχει και από τους άλλους τις ίδιες απαιτήσεις (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Αντιλαμβάνεται αμέσως όσους έχουν χαμηλή απόδοση και τους ζητά περισσότερα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

και σε περίπτωση που διαπιστώσει ότι οι άλλοι δεν είναι ικανοί να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων, καλείται εκείνος διορθώσει την κατάσταση.

Από την άλλη, σε περίπτωση που εφαρμόζεται λανθασμένα ή υπερβολικά ή σε ακατάλληλο περιβάλλον, η συγκεκριμένη προσέγγιση ενδέχεται να κάνει τους υπαλλήλους να αισθανθούν υπερβολικά πιεσμένοι από τις απαιτήσεις του προϊσταμένου. Το αποτέλεσμα είναι η κατακόρυφη πτώση του ηθικού αφού οι άνθρωποι ή νιώθουν ζορισμένοι ή ακόμη χειρότερα, αρχίζουν να πιστεύουν ότι δεν είναι ικανοί, μια και το αφεντικό δεν τους εμπιστεύεται να κάνουν τη δουλειά με το δικό τους τρόπο. Ο κατευθυντικός ηγέτης δείχνει τόσο επικεντρωμένος στους στόχους ώστε να μην ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους στους οποίους βασίζεται για την επίτευξη τους (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Το τελικό αποτέλεσμα είναι η δυσαρμονία. Τέλος, παρόλο που ο κατευθυντικός ηγέτης μπορεί να επιτύχει τη συμμόρφωση των εργαζομένων, και κατά συνέπεια την αυξημένη απόδοση για κάποιο χρονικό διάστημα, δεν είναι σε θέση να αναδείξει τον καλύτερο εαυτό τους.

Τα θεμέλια του κατευθυντικού στυλ βασίζονται στη διάθεση του ηγέτη να επιτύχει αναζητώντας διαρκώς νέους τρόπους για τη βελτίωση της απόδοσης, συνδυάζοντας από κοινού πρωτοβουλία και αξιοποίηση των ευκαιριών. Αυτό το στυλ ηγεσίας απαιτεί επίσης την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ετοιμότητα αξιοποίησης ή δημιουργίας ευκαιριών για βελτίωση. Αν όμως όλα αυτά δεν συνδυάζονται με άλλες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, τότε τα πράγματα μπορεί να στραβώσουν (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Η απουσία ενσυναίσθησης οδηγεί στο να μπορεί να προσηλώνονται ο ηγέτης με εμμονή στην εκτέλεση ενός έργου, αγνοώντας το αυξανόμενο στρες που βιώνουν όσοι έχουν αναλάβει να το φέρουν σε πέρας. Κατά παρόμοιο τρόπο, η απουσία αυτοεπίγνωσης τους κάνει να μη βλέπουν τα δικά τους λάθη.

Σε μεγάλο βαθμό το συγκεκριμένο στυλ είναι λειτουργικό όταν συνδυάζεται με κάποια άλλα όπως με την ηγεσία με όραμα και με την ομαδικότητα συνεργατικής ηγεσίας. Αξίζει ωστόσο να αναφερθεί ότι ο ηγέτης αυτού του είδους συνήθως αριστεύει στο τεχνικό μέρος της δουλειάς αλλά περιφρονεί τη συνεργατικότητα που απαιτεί η θέση του. Όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν αποκλειστικά αυτό το στυλ ή το εφαρμόζουν με μη αποτελεσματικό τρόπο, δεν συγκαλύπτουν μόνο το όραμα, αλλά δημιουργούν και δυσαρμονία (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Με σλόγκαν τους το, ‘κάν' το γιατί το λέω εγώ’, οι ηγέτες του *προστακτικού στυλ* απαιτούν άμεση συμμόρφωση στις διαταγές τους χωρίς να εξηγήσουν τους λόγους. Αν οι υφιστάμενοι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

δεν τις εκτελέσουν χωρίς αμφισβήτηση, τότε και εκείνοι θα καταφύγουν στις απειλές. Αντί λοιπόν να αναθέσουν ευθύνες και σε άλλους, ελέγχουν και παρακολουθούν οι ίδιοι στενά τα πάντα (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Η ανατροφοδότηση που παρέχουν εστιάζεται στα λάθη των ανθρώπων και ποτέ στις επιτυχίες τους.

Όπως είναι επόμενο, από τα έξι στυλ ηγεσίας αυτό είναι το λιγότερο αποτελεσματικό στις πιο πολλές καταστάσεις. Με δεδομένο ότι τα συναισθήματα μεταδίδονται πιο εύκολα από την κορυφή της ιεραρχίας στη βάση, ένας καταπιεστικός, ψυχρός ηγέτης θα ρίξει γρήγορα τη γενική διάθεση και θα κάμψει το ηθικό.

Επειδή σπανίως επαινούν αντιθέτως μονίμως επικρίνουν, αυτού του στυλ οι ηγέτες ρίχνουν το ηθικό των υπαλλήλων τους και τους στερούν την περηφάνια και την ικανοποίηση που θα έπρεπε να αντλούν από την εργασία τους, στοιχεία που κινητοποιούν έναν εργαζόμενο να αποδώσει (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Επιπλέον, στερούν την ικανότητα να βοηθήσουν έναν άνθρωπο να αντιληφθεί ότι η εργασία που κάνει είναι πολύτιμη για τη μεγάλη κοινή αποστολή. Αντίθετα, το μόνο που επιτυγχάνουν είναι να απομακρύνουν, ακόμη και να αποξενώσουν τους εργαζόμενους από τη δουλειά τους.

Παρά τα αρνητικά του, το στυλ «προστάζω και ελέγχω» μπορεί να φανεί χρήσιμο στον ηγέτη ο οποίος το εφαρμόζει δίκαια. Για παράδειγμα, σε καταστάσεις κρίσης το επιτακτικό στυλ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό, ιδίως στην αρχή, για την κατάργηση παλαιών συνηθειών και την εδραίωση νέων μεθόδων δουλειάς. Αποδεικνύεται επίσης ιδιαίτερα χρήσιμο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης (πυρκαγιά, τυφώνας,) αλλά και μια εχθρική εξαγορά της επιχείρησης, όπου η ανάληψη του ελέγχου από τον ηγέτη βοηθά να κοπάσει η αναταραχή. Τέλος, όταν όλα τα άλλα έχουν αποτύχει, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας επιτρέπει μερικές φορές στον ηγέτη να διαχειριστεί προβληματικούς υπαλλήλους (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Η θετική εφαρμογή του βασισμένου στις προσταγές στυλ ηγεσίας απαιτεί τρεις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: την επιρροή, την επίτευξη και την πρωτοβουλία. Επιπρόσθετα, όπως και στο κατευθυντικό στυλ, έτσι και στην προκειμένη περίπτωση η αυτοεπίγνωση, ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητα για να μπορέσει ο ηγέτης να έχει επιθυμητό αποτέλεσμα (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Το πιο σημαντικό όμως στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή αυτού του στυλ είναι ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος του ηγέτη. Αυτός του επιτρέπει να ελέγχει την οργή και την ανυπομονησία του, ή ακόμη και να ξεσπάσει το θυμό του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίσει αμέσως την

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

προσοχή και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Όταν πάλι ο ηγέτης στερείται αυτοεπίγνωσης, η οποία συντελεί στον αυτοέλεγχο του, το πιο σύνηθες πρόβλημα όσων εφαρμόζουν το προστακτικό στυλ με κακό τρόπο, τότε ο κίνδυνος αυξάνεται. Οι καταπιεστικοί ηγέτες που εκδηλώνουν όχι μόνο θυμό αλλά και αηδία και περιφρόνηση ασκούν καταστροφική επίδραση στα συναισθήματα των εργαζομένων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα παραπάνω στυλ ηγεσίας, οι τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνεται η αρμονία, ο αντίκτυπος που έχουν αλλά και σε ποιες περιπτώσεις συνίστανται κάθε στυλ.

Πίνακας 5.1

Τα στυλ ηγεσίας κατά τους Goleman, Boyatzis, McKee, οι τρόποι δημιουργίας αρμονίας, ο αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα και πότε συνίσταται το κάθε στυλ

Στυλ Ηγεσίας	**Τρόποι δημιουργίας αρμονίας**	**Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα**	**Πότε συνίσταται**
Βασισμένη στο όραμα	Κινητοποιεί για την υλοποίηση του κοινού ονείρου	Ιδιαίτερα θετικός	Όταν οι αλλαγές απαιτούν νέο όραμα ή όταν χρειάζεται σαφής κατεύθυνση
Βασισμένη στην υποστήριξη-Υποστηρικτική	Συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες με τους στόχους του οργανισμού.	Ιδιαίτερα θετικός.	Όταν οι υπάλληλοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοση τους με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων ικανοτήτων.
Βασισμένη στη	Συνδέει τους	Θετικός.	Όταν πρέπει να

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

δημιουργία σχέσεων- Συνεργατική	ανθρώπους μεταξύ τους.		γεφυρωθούν οι ρήξεις εντός της ομάδας, σε αγχογονες συνθήκες κατά τις οποίες απαιτείται κινητοποίηση ή στην περίπτωση κατά την οποία είναι αναγκαία η ενίσχυση των δεσμών
Βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση	Εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευση	Θετικός.	Όταν απαιτείται συναίνεση ή σε περίπτωση κατά την οποία είναι αναγκαία ή πολύτιμη συνεισφορά των υπαλλήλων
Βασισμένη στους στόχους - Κατευθυντική	Ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις και σε συναρπαστικούς στόχους.	Πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικός λόγω της μη ορθής άσκησης.	Όταν απαιτούνται υψηλής ποιότητας αποτελέσματα από ομάδες που διαθέτουν κίνητρα και ανταγωνιστικότητα
Βασισμένη στις διαταγές-	Καθησυχάζει τους φόβους δίνοντας σαφείς	Πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικός	Όταν υπάρχουν καταστάσεις κρίσης, για την

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Καταπιεστική	κατευθύνσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.	λόγω κακής χρήσης.	αναστροφή δυσάρεστων αποτελεσμάτων ή σε προβληματικούς υπαλλήλους

Πηγή: Goleman, Boyatzis, McKee, 2002

5.4 Διοικώντας με Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα αγκάλιασε την έννοια και τη σημασία της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης» από τα τέλη της δεκαετίας του 90', όταν κυκλοφόρησε το βιβλίο best seller «Working with Emotional Intelligence» του Daniel Goleman. Αν και η θεωρία είναι εντυπωσιακή και κοινώς αποδεκτή, ωστόσο η πρόκληση είναι να αποδειχτεί στην πράξη πώς είναι δυνατόν να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και να καταλήξουμε σε πιο επιτυχημένα μοντέλα διοίκησης με την αξιοποίηση νέων πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπων (Φλώρος, 2008).

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες σε μεγάλους επιχειρηματικούς οργανισμούς, οι οποίοι εφαρμόζουν εκπαιδευτικά σεμινάρια σε θέματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, έχει αποδειχτεί ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να διδαχτεί και να φέρει θετικά αποτελέσματα (Φλώρος, 2008). Επίσης, σύμφωνα με έρευνες, το 90% των διαφορών μεταξύ των εξαιρετικών και των απλώς καλών ηγετών σχετίζεται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων μας, καθώς και των συναισθημάτων των ανθρώπων που μας περιβάλλουν, ώστε να είμαστε πιο παραγωγικοί στην καθημερινότητά μας. Ενα από τα θεμελιώδη προσόντα το οποίο συμβάλλει στην επιτυχία ενός μάνατζερ είναι η κατανόηση. Αυτό προϋποθέτει αυτογνωσία, αφού είναι απαραίτητο να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματά του ώστε να αναγνωρίζει και τα συναισθήματα των άλλων. Το προσόν αυτό είναι κρίσιμο τόσο σε θέματα επιτυχημένης επικοινωνίας όσο και σε ευρύτερα θέματα διοίκησης.

Η έλλειψη κατανόησης αποτελεί τον κύριο λόγο δημιουργίας παραγωγικών διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε φτωχή απόδοση των

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

εργαζομένων, άναρχες συμπεριφορές και προβλήματα με τους πελάτες (Φλώρος, 2008). Η κατανόηση, ως προσόν, αναγνωρίζεται ελάχιστα από εκείνους που την χρειάζονται περισσότερο και πολλοί πιστεύουν ότι δεν διδάσκεται εύκολα αφού αποτελεί έμφυτη δυνατότητα.

Σύμφωνα με έρευνα του Κέντρου Δημιουργικής Ηγεσίας, οι βασικοί λόγοι που τα στελέχη οδηγούνται σε αρνητικές συμπεριφορές συμπεριλαμβάνουν την αδυναμία αναγνώρισης συναισθημάτων (Φλώρος, 2008), και συγκεκριμένα οδηγούν σε:

1. Δυσκολία στην αντιμετώπιση αλλαγών.
2. Αδυναμία συνεργασίας στο πλαίσιο της ομάδας.
3. Φτωχές διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι ηγέτες διαθέτουν συνήθως εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία τους οδηγούν στην υλοποίηση φιλόδοξων στρατηγικών, όπως ο προσανατολισμός σε υψηλά επιτεύγματα και η ικανότητα επικέντρωσης σε υψηλούς στόχους. Ωστόσο, αυτά τα χαρακτηριστικά από μόνα τους μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα αν δεν συνδυάζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Φλώρος, 2008).

Οι ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) σημαίνουν επίδειξη προσοχής σε άλλους ανθρώπους – δηλαδή να ακούμε, να σεβόμαστε τις ανάγκες και επιθυμίες των άλλων και να χτίζουμε ωφέλιμες σχέσεις μαζί τους. Η κατανόηση εμπνέει τους ανθρώπους, οδηγεί σε σεβασμό και δημιουργεί πιστούς οπαδούς. Οταν οι εργαζόμενοι σέβονται τον διευθυντή τους, είναι συνήθως πρόθυμοι να κάνουν υπερβάσεις για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

Επιπλέον, τόσο οι μάνατζερ όσο και οι εργαζόμενοι χρειάζονται τη ΣΝ ώστε να συνεργάζονται καλύτερα και με το εξωτερικό περιβάλλον και συγκεκριμένα με πελάτες, προμηθευτές κ.λπ. Οι μάνατζερ τη χρειάζονται ακόμη περισσότερο, για παράδειγμα, όταν αναθέτουν μια εργασία σε κάποιον ο οποίος δεν την επιθυμεί, όταν κάνουν κριτική σε ένα άτομο με αμυντική στάση, όταν αντιμετωπίζουν κάποιον που δεν συμπαθούν, όταν διευθετούν παρεξηγήσεις μεταξύ εργαζομένων και όταν ανακοινώνουν δυσάρεστα νέα (Φλώρος, 2008). Το μυστικό για την αντιμετώπιση κάθε αρνητικής κατάστασης είναι η χρήση του «όπλου» της κατανόησης.

Όταν κάποιος έρχεται σε σας με αρνητική στάση, ποιο είναι το πρώτο πράγμα που σκέφτεστε;

1. ‘Άντε πάλι. Άλλος ένας παραπονιάρης. Τι χάσιμο χρόνου.’

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

2. ‘Θα προσποιηθώ ότι τον ακούω και μετά θα του πω ότι πρέπει να ασχοληθούμε με τη δουλειά μας, που έχει προτεραιότητα’.
3. ‘Γιατί δεν μπορούν να ασχολούνται με τη σημασία της δουλειάς και χάνουν τον χρόνο τους χωρίς λόγο;’
4. ‘Τι πρόβλημα είναι αυτό; Χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες’.
5. ‘Τι προσπαθεί να μου πει αυτός ο άνθρωπος; Η μάλλον, τι είναι αυτό που δεν λέγεται αλλά χρειάζεται προσοχή;’.

Με την πρώτη απάντηση εστιάζουμε στον εαυτό μας και τις ανάγκες μας, ενώ με τις απαντήσεις 2 και 3 δίνουμε έμφαση στην εταιρεία. Και οι τρεις προσεγγίσεις έχουν κάτι κοινό. Δείχνουν ότι δεν υπάρχει κατανόηση.

Αντίθετα, οι απαντήσεις 4 και 5 δίνουν έμφαση στο άτομο που εκφράζει το πρόβλημα και συνεπώς δείχνουν κατανόηση. Μάλιστα η 5η προσέγγιση είναι και η πιο αποτελεσματική, αφού δείχνει πρόθεση διερεύνησης της κατάστασης πέρα από τα λεγόμενα της συγκεκριμένης στιγμής.

Οι μάνατζερ που έχουν Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορούν να καταλάβουν όχι μόνο τι λέει ένα άτομο αλλά και γιατί το λέει (Φλώρος, 2008). Αντίθετα, όσοι δεν έχουν ανεπτυγμένη τη Συναισθηματική Νοημοσύνη συνηθίζουν να παρεξηγούν τους ανθρώπους και να τους χειρίζονται με επιθετικό τρόπο ή αδιαφορία. Για παράδειγμα, δεν κάνουν ερωτήσεις, δεν δίνουν προσοχή και γίνονται ανυπόμονοι μέχρι να τους δοθούν πληροφορίες που εκείνοι θεωρούν σημαντικές, όπως νούμερα, αποτελέσματα κ.λπ.

5.5 Διαφορές Ηγέτη και Μάνατζερ

Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι η ηγεσία και το management αποτελούν δύο έννοιες, που στον σύγχρονο κόσμο συχνά συγχέονται. Έχοντας αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα για τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν τη συναισθηματική νοημοσύνη για την διοίκηση ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης ή μιας ομάδας, κρίνεται σκόπιμο να γίνει διάκριση ανάμεσα στον ηγέτη και στο μάνατζερ.

Ένας manager πολύ συχνά και αβίαστα ορίζεται ως ηγέτης, κάτι που όπως θα δούμε, πολλές φορές απέχει από την πραγματικότητα. Σύμφωνα με τον J. Kotter, καθηγητή στο Harvard, η ηγεσία και το management είναι δύο λειτουργίες – ρόλοι συμπληρωματικοί και

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

αλληλοεπηρεαζόμενοι. Η πρώτη αφορά την κινητοποίηση και την κατεύθυνση των ανθρώπων για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος και η δεύτερη αφορά την αποτελεσματική διαχείριση πόρων (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος) για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Συνήθως, παρά την αντιφατικότητα, ο άριστος συνδυασμός και των δύο είναι πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει τις υψηλότερες αποδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων. Για τον J. Kotter, το management αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Ο Bennis και Nanus υποστηρίζουν χαρακτηριστικά ότι «οι managers είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα» (Μπουραντάς, 2005).

Αυτό που συνδέει την ηγεσία με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι βαθιά ουσιώδες. Στις περισσότερες περιοχές του αναπτυσσόμενου κόσμου, οι καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές δεν έχουν ακόμη λάβει την οριστική τους μορφή. Ένας οργανισμός που θα θεμελιωνόταν στις αρχές της σύμπνοιας και της γνήσιας ηγεσίας, θα προσλάμβανε άτομα που θα διέθεταν τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτούνται για την άσκηση της γνήσιας ηγεσίας (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Η συνεχιζόμενη μάθηση αυτών των ικανοτήτων θα αποτελούσε μέρος της καθημερινής λειτουργίας και ολόκληρος ο οργανισμός θα εξελισσόταν σε χώρο προόδου και ευημερίας των ανθρώπων Η πρόοδος όμως και η ευημερία, σκεφτόμενοι σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, δεν θα χαρακτήριζαν μόνο την εργασιακή ζωή των ανθρώπων, αλλά και την προσωπική, αν μεταφέραμε αυτές τις ιδιότητες στην οικογένειά μας, στα παιδιά μας, τους φίλους μας, την ίδια την κοινωνία μας.

Τέλος, κάτι εξίσου σημαντικό με τα παραπάνω: δεν υπάρχει ένας ηγέτης, αλλά πολλοί. Η ηγεσία δεν αφορά μόνο ένα άτομο, αυτό που έχει κατακτήσει την κορυφή, αλλά κάθε άτομο, το οποίο από την θέση στην οποία βρίσκεται, με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο, «πρωταγωνιστεί», κατευθύνει άλλους ανθρώπους με στόχο την πρόοδο και την εξέλιξη.

Από την άλλη, ένας αποτελεσματικός manager δύναται να είναι και ηγέτης. Παράλληλα, οι καλύτεροι ηγέτες δεν έχουν εκπαιδευτεί και δεν έχουν δεξιότητες γύρω από τις αποχρώσεις του μάνατζμεντ με βάση τους Duncan and Pinegar (2002). Με αυτή την έννοια η ηγεσία αποτελεί μια απαραίτητη λειτουργία του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Άλλοι μελετητές εντοπίζουν την ειδοποιό διαφορά διοίκησης και ηγεσίας στη στάση απέναντι στην αλλαγή. Σύμφωνα με αυτούς η διοίκηση ασχολείται με το παρόν της οργάνωσης, ενώ η ηγεσία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

«μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο» (Μπουραντάς, 2005).

Κατά τον Bennis (1990) «ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα». Το μάνατζμεντ λοιπόν, δεν μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες, αλλά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να αναδειχθούν και να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τις διαφορές ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη.

Πίνακας 5.2

Διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ

Ηγέτης	**Manager**
Αναδεικνύεται	Διορίζεται
Ακολουθείται αυθόρμητα	Πρέπει να τον υπακούουν
Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη	Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη
Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, εκμαιεύει και επικοινωνεί	Δίνει οδηγίες, ανταμοιβές, τιμωρίες, επιτάσσει
Κερδίζει εμπιστοσύνη, πρόθυμη συμμετοχή, ενθουσιασμό, αφοσίωση	Ελέγχει
Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματα- καρδιά	Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική
Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια	Κινείται σε προκαθορισμένα- τυπικά πλαίσια
Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί	Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση
Ερευνά την πραγματικότητα	Αποδέχεται την πραγματικότητα
Έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την πρόκληση και	Ασχολείται με την καθημερινότητα, με την ορθή

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

τη διαχείριση της αλλαγής, την έμπνευση	εφαρμογή και αλληλουχία των διαδικασιών, με τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης (*status quo*)
Προχωρά σε σύλληψη μακροχρόνιου οράματος και ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξή του	Προχωρά σε σχεδιασμό, προϋπολογισμό, στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα
Κάνει τα σωστά πράγματα	Κάνει τα πράγματα σωστά
Βρίσκει νέους, καινοτόμους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, αναλαμβάνει ρίσκα	Για την υλοποίηση του έργου εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και επιλέγει την πιο ικανοποιητική
Αναπτύσσει με τους συνεργάτες του και συναισθηματικές σχέσεις, μέσω της δημιουργίας οράματος	Βλέπει τους συνεργάτες του ως υφισταμένους
Δεν έχει τίποτα σαν δεδομένο. Αναζητά το διαφορετικό και το καινούργιο. Έχει ριζοσπαστικό πνεύμα	Επιδιώκει τη σταθερότητα στον οργανισμό
Έχει προσωπική αντίληψη για τους στόχους, οι οποίοι εκφράζουν και δικά του οράματα, ιδανικά, επιθυμίες	Γι' αυτόν οι στόχοι είναι αντικειμενικοί, αναγκαίοι
Σκέφτεται ριζοσπαστικά	Σκέφτεται βελτιωτικά
Ακολουθεί τη διαίσθησή του	Ακολουθεί την πολιτική της εταιρίας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πηγή: Bennis, 1990, Μπουραντάς, 2005, Duncan and Pinegar ,2002, Goleman, Boyatzis, McKee, 2002

Πολλές φορές γίνεται αυτή η σύγχυση ανάμεσα στους δύο ρόλους, του manager και του ηγέτη (Ρεγκούκος, 2010). Κάποιες φορές ο ηγέτης, παρασύρεται και λειτουργεί ως manager γιατί πιστεύει πως θα τα καταφέρει καλύτερα. Έτσι, αποποιείται τον ρόλο του, ξεφεύγει από την πορεία του και ακολουθεί μια άλλη, εκείνη των αποτελεσμάτων, που τον κάνει έναν χαρακτηριστικό manager.

Ο ηγέτης, μπορεί να βλέπει τον κίνδυνο της αποτυχίας, της καθυστέρησης, της παραπλάνησης ή της απραξίας. Δεν μπαίνει όμως στο πρόβλημα. Κατευθύνει την λύση του, προδιαγράφει την έκβαση της και δίνει ιδέες για την οριστική του λύση (Ρεγκούκος, 2010). Έτσι γίνεται πιο αποτελεσματικός, πιο χρήσιμος για την ομάδα και πιο δημιουργικός σε μακροχρόνια βάση. Γίνεται ο πολλαπλασιαστικός παράγων των προσπαθειών όλων των άλλων ανθρώπων της ομάδας και εκείνος που τους κάνει να αισθάνονται καλά για τον εαυτό τους, τους ενθαρρύνει και τους βγάζει τον καλύτερο εαυτό τους.

5.6 Ανακεφαλαίωση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο συνδέσαμε την ηγεσία που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο με τη συναισθηματική νοημοσύνη καθώς η πρώτη επικαλείται δεξιότητες της δεύτερης προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικά. Η επιτυχία ενός ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη με βάση τα παραπάνω προέρχεται από την επίγνωση του εαυτού πρωτίστως και στη σωστή διαχείρισή του, στην κοινωνική επίγνωση και την κοινωνική επιρροή που απορρέει από αυτή.

Στη συνέχει έγινε ανάλυση των έξι στυλ ηγεσίας, (ηγεσία βασισμένη στο όραμα, ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη, ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων και ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση, ηγεσία βασισμένη στους στόχους και ηγεσία βασισμένη στις διαταγές), τους τρόπους με τους οποίους επιφέρουν αρμονία, τον αντίκτυπο που έχουν αλλά και το πότε συνίσταται το κάθε στυλ.

Με βάση τα παραπάνω, αναλύθηκε η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική διοίκηση και για να μην υπάρξουν συγχύσεις ανάμεσα στους ρόλους του ηγέτη και του μάνατζερ, κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθούν οι διαφορές που παρουσιάζουν, οι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ιδιότητες και ικανότητες του καθενός, ο τρόπος σκέψης, λειτουργίας και οι επιρροές που έχουν και τέλος αναφέρθηκαν οι διαφορές που παρουσιάζονται ανάμεσα στην διοίκηση και την ηγεσία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^{ο}

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1 Εισαγωγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει έναν σημαντικό ρόλο στο περιβάλλον εργασίας (Colfax, Rivera & Perez, 2010; Kafetsios & Zampetakis, 2008; Goleman, 1998). Το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου για την συναισθηματική ευφυΐα εκδηλώθηκε από την πρώτη στιγμή που εμφανίστηκε η έννοια και οφείλεται στη διαρκή αναζήτηση στους χώρους αυτούς για την εύρεση νέων τρόπων που ενδέχεται να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και των εργασιακών σχέσεων (Πλατσίδου, 2010).

Όπως παρατηρήσαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών σε οργανωσιακό περιεχόμενο έχει γίνει για την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής απόδοσης αλλά και μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας.

Σύμφωνα με τους Vakola, Tsaousis και Nikolaou (2003), κάποιοι από τους λόγους που οδήγησαν στο να υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον στο εργασιακό περιβάλλον είναι πρώτον ότι μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων λειτουργούν πλέον στον τομέα των υπηρεσιών και δεύτερον η δημοσιότητα που έχει λάβει η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι οργανισμοί είναι χώροι που προϋποθέτουν κοινωνική αλληλεπίδραση και οι περισσότερες από αυτές τις αλληλεπιδράσεις σχετίζονται με την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, (Wong & Law 2002). Σύμφωνα με τους Wong και Law (2002), οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτοί που είναι σε θέση να ρυθμίσουν το συναίσθημα τους και να διαχειριστούν τι αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους με πιο αποτελεσματικό τρόπο .

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η δημιουργία άνετης ατμόσφαιρας που ευνοεί την επικοινωνία δεν είναι ασήμαντη κίνηση. Σύμφωνα με μελέτες σχετικά με τις απαιτήσεις των εταιρειών για την πρόσληψη πτυχιούχων με μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων προέκυψε ότι οι τρεις πιο επιθυμητές ικανότητες είναι οι δεξιότητες επικοινωνίας, οι διαπροσωπικές δεξιότητες και η πρωτοβουλία. Από την άλλη πλευρά, μία εταιρεία είναι ένας οργανισμός που έχει συγκεκριμένη διάρκεια ζωής και μόνο οι πιο ικανές έχουν πιθανότητες να επιζήσουν. Οι έρευνες δείχνουν ότι αν μία εταιρεία έχει ικανότητες που απορρέουν από την αυτοεπίγνωση, την αυτορύθμιση, τα κίνητρα, την ενσυναίσθηση, τις δεξιότητες ηγεσίας και την ανοιχτή επικοινωνία, θα αποδειχτεί πιο ανθεκτική απέναντι σε αυτά που μπορεί να φέρει το μέλλον και επομένως έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να επιβιώσει στις δυσκολίες και τις ατυχίες.

6.2 Το Συναίσθημα και οι Διαθέσεις στην εργασία

Συναίσθημα

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

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, η επιστημονική έρευνα των οποίων εμφανίστηκε στη δεκαετία του '30, κυρίως στις Η.Π.Α. Ο δρόμος προς αυτή την οδό ανοίχτηκε τόσο από την επιθυμία και την ανάγκη για κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων από αυτούς που τους διηύθυναν (ηγέτες, managers, κλπ) , αλλά και από παλαιότερες ανακαλύψεις, οι οποίες οδήγησαν στην εφαρμογή επιστημονικών αρχών για τη μελέτη των κοινωνικών φαινομένων.

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 λοιπόν. 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).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

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. Ορισμένοι ερευνητές, όπως ο Herzberg (1968), αποδίδουν τους ενδογενείς παράγοντες και με τον όρο "κίνητρα". Ο Herzberg εντόπισε πέντε παράγοντες που αποτελούν πηγές κινήτρων ή επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, αυτή η ίδια η εργασία, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα ανέλιξης.

Εξωγενείς στην εργασία παράγοντες: πιθανά κάποια από τα συναισθήματα που οι άνθρωποι βιώνουν στην εργασία τους να παράγονται κάπου άλλού 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. Οι εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι, όταν απουσιάζουν, αποτελούν πιθανές πηγές δυσαρέσκειας, είναι οι αποδοχές, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η πολιτική του οργανισμού και ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας (Μπότσαρη, Ματσαγγούρα, 2011).

Το 1996 οι Weiss και Cropanzano δημιούργησαν ένα μοντέλο, που ονομάζεται Θεωρία Συναισθηματικών Γεγονότων (Affective Events Theory-AET) και βοήθησε ακόμα περισσότερο στην κατανόηση των συναισθημάτων στην εργασία. Η συγκεκριμένη θεωρία βοηθά, στην κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς, ικανοποίησης και απόδοσης, και, συνδράμει στο γεγονός ότι τα εργασιακά γεγονότα και τα συναισθήματα δε θα πρέπει να αγνοούνται, ακόμα και όταν θεωρούνται μικρά, γιατί τα τελευταία έχουν την τάση να συσσωρεύονται.

Οι Weiss και Cropanzano παρουσίασαν ένα γνωστικό μοντέλο που περιγράφει ότι οι υπάλληλοι αντιδρούν συναισθηματικά σε πράγματα που τους συμβαίνουν στην εργασία τους, και το γεγονός αυτό επιδρά στην εργασιακή τους επίδοση και ικανοποίηση. Η θεωρία αποδέχεται αρχικά την αναγνώριση στο ότι τα συναισθήματα είναι μια απόκριση σε ένα γεγονός που λαμβάνει χώρα στο ατομικό εργασιακό περιβάλλον. Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που εμπερικλείονται στην εργασία, δηλαδή τα χαρακτηριστικά της εργασίας, την ποικιλία καθηκόντων, το βαθμό αυτονομίας, τις εργασιακές απαιτήσεις και τις συνθήκες για έκφραση της συναισθηματικής κόπωσης. Αυτό

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

το περιβάλλον δημιουργεί εργασιακά γεγονότα που μπορεί να έχουν τη μορφή ανάτασης και δυσκολίας. Αυτά τα εργασιακά γεγονότα κινητοποιούν θετικές και αρνητικές αντιδράσεις. Ωστόσο, η σχέση γεγονότων και αντίδρασης ρυθμίζεται από τη διάθεση και την προσωπικότητα του εργαζόμενου. Η προσωπικότητα αλλά και η ατομική διάθεση προδιαθέτει την ίδια την απόκριση αλλά και την ένταση της απόκρισης σε κάθε εργασιακό γεγονός.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για αρκετά 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 (Cooper and Sawaf, 1996). Αυτή η στροφή της σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα φαίνεται στο διαχωρισμό των Cooper & Sawaf το 1997 όπως αναλύθηκαν στο 4^{ο} κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής, στην ενότητα 4.4 Θεωρίες και μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης. 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.

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

να βοήθα τα μέλη της να αντιμετωπίσουν κάθε υποκειμενική δυσαρμονία. Μόνο όταν η ομάδα καταφέρει να αντιμετωπίσει την συναισθηματική της πραγματικότητα θα κινηθεί προς την αλλαγή (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

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 (Senge, 1990). Η ενσυναίσθηση κατά μήκος και πλάτος του οργανισμού αποτελεί ένα ισχυρότατο εργαλείο για την συλλογική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι όταν εργάζονται αντανακλώνται άμεσα στην πραγματική ποιότητα της εργασιακής ζωής, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα του κεφαλαίου. Το ποσοστό του χρόνου που οι εργαζόμενοι νιώθουν θετικά συναισθήματα στη δουλειά τους αποδεικνύεται ότι είναι ένας από τους ισχυρότερους δείκτες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της πιθανότητάς τους να παραιτηθούν. Υπό αυτή την έννοια, οι ηγέτες που μεταδίδουν κακές διαθέσεις στον περίγυρο είναι κακοί για τις επιχειρήσεις, ενώ όσοι μεταδίδουν καλές διαθέσεις συντελούν στην επιτυχία της επιχείρησης

Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται καλά, αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους. Τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν τη νοητική αποτελεσματικότητα, κάνοντας τους ανθρώπους καλύτερους στην κατανόηση των πληροφοριών και στη λήψη σύνθετων αποφάσεων, αλλά και πιο ευέλικτους στη σκέψη. Οι έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η ανεβασμένη διάθεση κάνει τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα γεγονότα με θετική ματιά. Αυτό με τη σειρά του τους καθιστά περισσότερο αισιόδοξους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων τους, αυξάνει τη δημιουργικότητά τους και την ικανότητα λήψης αποφάσεων και τους προδιαθέτει να φανούν χρήσιμοι (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Επίσης, το χιούμορ που γίνεται την κατάλληλη στιγμή και το γέλιο αυξάνουν τη δημιουργικότητα, διευκολύνουν την επικοινωνία, ενισχύουν την αίσθηση δεσμών και εμπιστοσύνης και κάνουν τη δουλειά πιο διασκεδαστική, δημιουργώντας ένα κλίμα ευφορίας στον οργανισμό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Διαθέσεις

Σε αυτό το σημείο της μελέτης σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, θεωρείται σημαντικό να αναφερθούν μερικά από τα πρόσφατα ευρήματα σχετικά με το πόσο επηρεάζουν οι διαθέσεις των ατόμων την εργασία τους, αφού αυτές, ανάλογα με τον τύπο τους, την παρούσα κατάσταση, την προσωπικότητα του εκάστοτε ατόμου και τις κοινωνικές νόρμες, φαίνεται να έχουν σημαντικά και πολύπλοκα αποτελέσματα στις συμπεριφορές των εργαζομένων και τελικά στις επιχειρήσεις (Quebbeman, Rozell, 2002).

Κάποια γεγονότα που διαδραματίζονται στο εργασιακό περιβάλλον ανάλογα με την ένταση και τη σπουδαιότητά τους, οδηγούν στην απόκτηση συγκεκριμένων αντιλήψεων και συναισθημάτων, τα οποία ανάλογα με το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης (συμπεριλαμβανομένους τους παράγοντες που την αποτελούν) και τη συναισθηματική προδιάθεση του ατόμου που βιώνει αυτά τα συναισθήματα οδηγούν σε κάποιες συμπεριφορές (Quebbeman, Rozell, 2002). Επιπλέον μέσα από αυτό φαίνεται να γίνεται λόγος για αντικοινωνικές, επιθετικές συμπεριφορές των υπαλλήλων μέσα στις επιχειρήσεις οι οποίες τελευταία έχουν αρχίσει να μελετώνται, διότι εμφανίζονται συχνά και καταλήγουν σε χαμηλή αποδοτικότητα, εχθρικότητα, αποχωρήσεις, νομικά έξοδα, οικονομικό κόστος και απώλεια φήμης.

Η συναισθηματική προδιάθεση διακρίνεται από δύο αντίθετους συναισθηματικούς τρόπους αντιμετώπισης των διαφόρων καταστάσεων: τις θετικές διαθέσεις και τις αρνητικές διαθέσεις. Οι επιρροές των θετικών διαθέσεων στην ικανότητα λήψης αποφάσεων προμηνύουν μεγαλύτερη δημιουργικότητα και «ευελιξία», οδηγούν σε καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα (Isen & Baron, 1991), μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη και προσαρμοστικότητα κάτω από συνθήκες στρες (Aspinwall & Taylor, 1992), καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Connolly & Viswesvaran, 2000), καλύτερες συμπεριφορές με τάσεις για αλληλοβοήθεια (Williams & Shiaw, 1999) και θετικότερες κρίσεις όσον αφορά την αξιολόγηση ενός ατόμου σε συνεντεύξεις και αποφάσεις εξέλιξης του (Kraiger, Billings & Isen, 1989). Παρόλα αυτά, ακόμα δεν είναι διαπιστωμένο αν η θετική διάθεση οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης.

Η μελέτη των αρνητικών διαθέσεων και οι επιρροές αυτών δεν είναι τόσο σαφής όσο είναι των θετικών. Αυτό γίνεται γιατί τα άτομα με αρνητική διάθεση τείνουν να θέλουν να απαλλαγούν από αυτή, οπότε συνήθως συμπεριφέρονται αντίθετα από αυτό το οποίο αισθάνονται. Άτομα με αρνητική διάθεση είναι λιγότερο ικανοποιημένα από την εργασία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

τους (George & Brief, 1996) και έχουν αρνητικότερες κρίσεις όσον αφορά την αξιολόγηση ενός ατόμου σε συνεντεύξεις και αποφάσεις εξέλιξης του (Daus, 2001; Kingsbury & Daus, 2001). Όμως συνήθως διαχειρίζονται τις πληροφορίες με πιο συστηματικό και ρεαλιστικό τρόπο, ώστε τελικά να έχουν πιο ακριβείς και ρεαλιστικές απόψεις από τα άτομα με θετική διάθεση (Alloy & Abramson, 1979, 1982).

Συμπερασματικά λοιπόν, οι διαθέσεις και τα συναισθήματα έχουν σημαντικά και πολύπλοκα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις, που εξαρτώνται από τον τύπο της διάθεσης, την κατάσταση, την προσωπικότητα του ατόμου και το κοινωνικό περιβάλλον.

6.3 Το Ενδιαφέρον για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στην εργασία

Η συναισθηματική νοημοσύνη πρόκειται για ένα μοντέλο ευφυΐας που βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα πεδία των ανθρώπινων σχέσεων, στο οικογενειακό, το σχολικό, το εργασιακό κλπ. Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου για τα νέο αυτό είδος νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα μεγάλο και αποδεικνύεται από το πλήθος των σεμιναρίων και ημερίδων που πραγματοποιούνται επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στη νέα αυτή έννοια.

Κάθε επιχείρηση είναι μια στοιχειώδης οικονομική μονάδα και επηρεάζεται από κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις και σε αυτό οφείλεται το γεγονός ότι οι αιτίες είναι καταρχήν κοινωνικοπολιτικές. Οι επιχειρήσεις για να αναπτυχθούν χρειάζονται συνθήκες βεβαιότητας και σταθερότητας (οικονομικής, πολιτικής κτλ.). Επίσης σημαντικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας, εκτός των άλλων, αποτελείτο σταθερό και δίκαιο φορολογικό σύστημα, αναπτυξιακοί νόμοι κτλ. Οι υψηλές φορολογικές επιβαρύνσεις των επιχειρήσεων, προκειμένου να καλυφθούν τα ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού, αποτελούν αντικίνητρο για την ανάπτυξή τους. Επίσης ο προστατευτισμός του κράτους σε ορισμένες επιχειρήσεις ή κλάδους, λειτουργεί μακροχρόνια αρνητικά στην ανταγωνιστικότητά τους.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης δημιουργεί κάποιες συνέπειες για τις επιχειρήσεις, που πρέπει να αποδεχτούν και να ενεργήσουν αναλόγως. Μία από τις συνέπειες της είναι η «διαφορετικότητα» ένα φαινόμενο που προϋπήρχε, αλλά που εντάθηκε μετά την παγκοσμιοποίηση. Ο όρος υποδηλώνει τη συνεύρεση και συνεργασία ανθρώπων με διαφορετικά είδη κουλτούρας, θρησκείας, γλώσσας κλπ. Με το άνοιγμα των συνόρων παρατηρήθηκε μίξη πληθυσμών. Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει στη βελτίωση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

αυτής της επικοινωνίας. Επίσης η διαφορετικότητα εντοπίζεται και σε επίπεδο εργασιακού χώρου, όπου οι καταστάσεις συνύπαρξης είναι ακόμα πιο δύσκολες.

Οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις που έχουν διεθνή δραστηριότητα και τις επιχειρήσεις των χωρών, που ανήκουν σε διεθνείς οικονομικούς Οργανισμούς (GATT, ΕΕ, ΟΟΣΑ κτλ.). Επίσης η σταθερότητα σε διεθνές επίπεδο (πολιτική, οικονομική, νομισματική κτλ), δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες ανάπτυξης των επιχειρήσεων και ανάδειξηςτων συγκριτικών ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων.

Μια άλλη αιτία σχετίζεται με το τεράστιο ενδιαφέρον που δείχνουν οι οργανισμοί για το ρόλο και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους. Είναι αλήθεια ότι στις σημερινές ευέλικτες οργανώσεις αποκτούν ιδιαίτερη αξία τα στελέχη που γνωρίζουν πώς να επιλύουν προβλήματα και παίζουν το ρόλο του συμβούλου ώστε να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης (Μάντζαρης, 2011). Επιπροσθέτως, η σύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης και το στρατηγικό σχεδιασμό απαιτεί στελέχη που κατέχουν βέβαια εξειδικευμένη γνώση των διαδικασιών αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, αλλά που όμως ταυτόχρονα γνωρίζουν πολύ καλά τη λειτουργία και τα προβλήματα της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι προσπαθούν ν' αναπτύξουν στο μέγιστο όλες τις ικανότητες τους, συνεπώς και τις συναισθηματικές τους. Τα άτομα πλέον δεν αφήνουν τα συναισθήματα τους από τους οργανισμούς. Αντίθετα σημειώνεται σημαντική προσπάθεια κατανόησης των συναισθημάτων τους και της ικανοποίησης τους.

Ένας άλλος λόγος στροφής του ενδιαφέροντος προς τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η τάση προς την μέγιστη και άριστη εξυπηρέτηση των πελατών τους καθώς και τη διατήρηση τους. Αυτή η τάση γίνεται όλο και πιο έντονη καθώς και η ανάγκη για διατήρηση των πελατών είναι επιτακτική (Μάντζαρης, 2011). Η ύπαρξη συναισθηματικών δεξιοτήτων εκ μέρους των υπαλλήλων κάνει την εργασία αυτή λιγότερο δύσκολη, αφού οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν με τους πελάτες φιλικές σχέσεις, τους συμβουλεύουν και ασχολούνται μαζί τους. Σημασία δίνεται πλέον στις προσωπικές τους ανάγκες. α τελευταία χρόνια κυρίαρχη δύναμη στον κόσμο των επιχειρήσεων φαίνεται να αναδεικνύεται η «προσέλκυση του πελάτη» (Μάντζαρης, 2011). Πραγματικά, αν παρατηρήσει κανείς την εξέλιξη των συστημάτων διοίκησης κατά τα τελευταία χρόνια θα δει ότι όλη η προσπάθεια των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στο να προσελκύσουν πελάτες, να διατηρήσουν και να επαυξήσουν τη συνεργασία τους με αυτούς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Εξαιτίας του σκληρού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προκειμένου να διακριθούν θα πρέπει να αποτελούνται από άτομα ικανά, όχι μόνο όσο αφορά τις τεχνικές δεξιότητες, αλλά και συναισθηματικά ικανά, ώστε να προτείνουν καινοτόμες ιδέες και να μπορούν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις, το στρες και τις συγκρούσεις. Επιπλέον, ως αιτία δε θα πρέπει να παραλειφθεί η εργασία σε ομάδες, ως μέθοδος οργάνωσης της εργασίας. Οι ομάδες ως σύνολα που αποτελούνται από ανθρώπους διαφόρων ειδικοτήτων που πρέπει να διακρίνονται από συναισθηματικές δεξιότητες, ώστε να «διοικούνται» αποτελεσματικά οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτές. Το κάθε άτομο θα πρέπει να είναι συναισθηματικά ικανό, ώστε να μπορεί να ελέγχει τις διαπροσωπικές του σχέσεις εντός και εκτός της ομάδας.

Επιπρόσθετα, μεγάλος αριθμός ερευνών ασχολήθηκε με τη συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με το εργασιακό άγχος. Οι περισσότερες από τις έρευνες αυτές έδειξαν μια υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στις δύο έννοιες. Οι εργαζόμενοι που είχαν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, συνήθως είχαν χαμηλά επίπεδα εργασιακού άγχους (Duran, Extremera, & Rey, 2006, 2010. Jordan, & Troth, 2011). Άλλες έρευνες έδειξαν πως εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαχειρίζονταν ευκολότερα το άγχος τους, κρατώντας το σε χαμηλότερα επίπεδα (Grant, 2007, Sanchez-Ruiz, Perez- Gonzalez & Petrides, 2010). Από άλλες έρευνες προέκυψε ότι η συναισθηματική οημοσύνη και το εργασιακό άγχος είναι σχετιζόμενες μεταξύ τους έννοιες, χωρίς ωστόσο υψηλή συσχέτιση (Extremera, Duran & Rey, 2005. Morrison, 2007. Oginska-Bulik, 2005). Τέλος, υπάρχουν έρευνες, από τις οποίες δεν προέκυψε συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών (Gohm, Corser & Dalsky, 2005).

Αντίθετα, ο αριθμός των ερευνών που μελετούν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με την εργασιακή δέσμευση είναι πολύ μικρός. Η μοναδική έρευνα που συσχετίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη με την εργασιακή δέσμευση, τη σχετίζει επίσης και με την επαγγελματική εξουθένωση (Duran, Extremera & Rey, 2004). Η έρευνα αυτή βρήκε θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης και αρνητική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού άγχους και των άλλων δύο μεταβλητών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

6.4 Τα Οφέλη της Συμβολής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Επιχειρήσεις και το Ανθρώπινο Δυναμικό

Σύμφωνα με την 4-branch θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Caruso, 1999) που ανέπτυξε ο David Caruso το 1999, η συναισθηματική νοημοσύνη πάντα βοηθά το άτομο αλλά σε συνδυασμό και με γνωστικές ικανότητες μπορεί να επιτύχει, με μια σειρά από τρόπους οι οποίοι περιλαμβάνουν την αναγνώριση των συναισθημάτων, τη χρησιμοποίησή τους, την κατανόησή τους και τέλος τη σωστή διαχείρισή τους.

Αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα, πρέπει το άτομο να είναι γνώστης και ενήμερος των δικών του συναισθημάτων ώστε να μην τυφλώνεται από αυτά. Η γνώση των συναισθημάτων των άλλων είναι ένα κλειδί για να δουλεύει κανείς επιτυχημένα.

Χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα οι δημιουργικές ιδέες μπορούν να έρθουν από την ικανότητα να δημιουργεί κάποιος κατάλληλες διαθέσεις ή συναισθήματα (Caruso, 1999). Η ενσυναίσθηση, το να αισθανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων και να μπορούμε να τους κατανοούμε, μπορεί να προέλθει από την ικανότητα που έχει κάποιος να τροφοδοτεί ένα συναίσθημα που έχουν οι άλλοι.

Κατανοώντας τα συναισθήματα το άτομο είναι σε θέση να αντιληφθεί τι παρακινεί τους ανθρώπους, να κατανοήσει τις θέσεις και τις απόψεις των άλλων καθώς επίσης και να μπορέσει να χειριστεί τις ομαδικές συναλλαγές.

Διαχειρίζοντας τα συναισθήματα το άτομο είναι σε θέση να γνωρίζει τα συναισθήματά του, τα οποία έχουν πολύτιμες πληροφορίες και να τα χρησιμοποιεί για την επίλυση προβλημάτων. Επίσης, γίνεται αποδέκτης δειγμάτων λύπης ώστε να μαθαίνει τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να τα επιλύνει, παίρνει δείγματα θυμού ώστε να μαθαίνει τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνει τα προβλήματα, παίρνει δείγματα αγωνίας ώστε να μαθαίνει τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνει τα προβλήματα και τέλος παίρνει δείγματα χαράς ώστε να μαθαίνει τον πραγματικό λόγο αντίδρασης και να λύνει τα προβλήματα.

Τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας είναι πολλαπλά τόσο προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού (Goleman, 1996). Τα στελέχη ενός συναισθηματικά νοήμονος οργανισμού είναι σε θέση:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

- να ελέγχουν τα συναισθήματα τους διατηρώντας την αυτοκυριαρχία τους και να εργάζονται κάτω από πίεση
- να έχουν πίστη στις ικανότητες τους και αισιοδοξία
- να θέτουν κίνητρα και να παίρνουν πρωτοβουλίες κάνοντας σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- να έχουν επίγνωση του κινδύνου, αλλά να μη φοβούνται να ρισκάρουν
- να διαθέτουν ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας και να διαχειρίζονται κατάλληλα τις διαφωνίες
- να κατανοούν τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων καθώς και τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών ή συναλλασσομένων του οργανισμού
- να εμπνέουν και να ηγούνται
- να συνεργάζονται με άλλους σε ομάδες για την επίτευξη ενός στόχου
- να προσαρμόζονται σε συχνές αλλαγές και να ανταποκρίνονται σε νέες προκλήσεις.

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η πραγματική ευφυΐα συνίσταται στην ικανότητα προσαρμογής στα εκάστοτε νέα δεδομένα. Κατά συνέπεια, η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν οργανισμό μπορεί να βοηθήσει στην επαύξηση της αποτελεσματικότητάς του αλλά και στην επιβίωσή του στο έντονα ανταγωνιστικό σύγχρονο περιβάλλον (Goleman, 1996).

Είναι αυτονόητο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απαιτείται ιδιαιτέρως σε επιχειρησιακές μονάδες, όπου η σωστή λειτουργία μιας ομάδας υπό συνθήκες μεγάλης πίεσης είναι αποφασιστικής σημασίας όχι μόνο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας αλλά και γι' αυτήν ακόμη την επιβίωσή της.

Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνδέεται με αυξημένη απόδοση, αύξηση της ικανοποίησης από την ίδια την εργασία, αλλά και από τη σχέση με τους συναδέλφους, αύξηση της δέσμευσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση και αύξηση της εμπιστοσύνης που επέρχεται και από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και από τους πελάτες και τους προμηθευτές αυτού. Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με ερευνητές, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι άμεσα που καθορίζει την εργασιακή απόδοση αλλά η ύπαρξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων, που προκύπτουν από ένα επαρκή επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Έχει πλέον σχεδόν καθιερωθεί στον εργασιακό χώρο να πιστεύεται πως η λογική είναι αυτή που θα δώσει λύσεις στα διάφορα προβλήματα, πως θα προτείνει νέες ιδέες, πως θα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

αξιολογήσει κατάλληλα τις καταστάσεις. Όμως μία τέτοια θεώρηση εξαιρεί τις περιπτώσεις στις οποίες ο ενθουσιασμός και η έμπνευση έχουν βοηθήσει στο να βρεθούν καινούριες ιδέες και λύσεις.

Όταν οι άνθρωποι στον επαγγελματικό τους χώρο δε «συμπεριφέρονται» με συναισθηματική νοημοσύνη, το κόστος μπορεί να είναι μεγάλο, όπως για παράδειγμα χαμηλό ηθικό, πολλές και σκληρές διαμάχες, στρες, απουσία ενθουσιασμού, απώλεια ενέργειας σε ανώφελες καταστάσεις, απουσία συνεργασίας. Δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι τα συναισθήματα δίνουν μεγάλη ενέργεια. Τα αρνητικά συναισθήματα δίνουν αρνητική ενέργεια και τα θετικά θετική. Έτσι, η χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνοδεύεται από μία πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων, όπως φόβος, θυμός και εχθρικότητα.

Η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε:

- Έλλειψη καινοτομίας και δημιουργικότητας
- Ανεπιτυχή αναδιοργάνωση και βελτίωση των διαδικασιών
- Μειωμένη παραγωγή
- Μειωμένη ικανοποίηση των πελατών κα της αξιοπιστίας τους
- Ανεπιτυχή καριέρα
- Μείωση των κερδών
- Αύξηση του στρες
- Αρνητικό εργασιακό κλίμα, και
- Εργασιακή «βία»

Οι επιχειρήσεις είναι ένας χώρος γεμάτος από συναισθήματα. Αυτό καθώς και η σημασία της ύπαρξης διαπροσωπικών ικανοτήτων ήταν γνωστές από πάντα. Αυτό που διέφευγε στο χώρο των επιχειρήσεων ήταν η σημασία των ενδοπροσωπικών δεξιοτήτων των ατόμων, όπως για παράδειγμα η ικανότητα του να αντιμετωπίζει το στρες. Πιο πρόσφατα, οι επιστήμονες άρχισαν να εξετάζουν στον εργασιακό χώρο κάτω από μία πιο διευρυμένη σκοπιά των συναισθημάτων.

Οι επιχειρήσεις είναι συστήματα τα οποία απαιτούν διαπροσωπική αλληλεπίδραση, έτσι καθίσταται αναγκαία η εισαγωγή και η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στους οργανισμούς. .

Είναι σημαντικό να αναφερθεί και η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα άτομα με ανώτερα, ηγετικά καθήκοντα. Έτσι, αρχικά από άποψη ηγεσίας η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω αλλά και σε

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής. Οι ηγέτες χρειάζεται να παίζουν πολλούς διαφορετικούς ρόλους σε πάρα πολλές διαφορετικές στιγμές και διαφορετικές καταστάσεις. Επίσης από τη στιγμή που η ηγεσία αφορά την αλληλεπίδραση των managers με τους υφισταμένους τους, θα πρέπει η αυτό-επιγνωση, ο αυτό-έλεγχος και η αυτό-παρακίνηση να αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά των ατόμων, προκειμένου η αλληλεπίδραση να είναι ουσιαστική και ποιοτική. Η συναισθηματική αυτό-επίγνωση θεωρείται ως η βάση για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, γιατί βοηθά τα άτομα να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο όσον αφορά τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, μεγαλύτερη αυτό-πεποίθηση και αποτελεσματικότητα χαρακτηριστικά που παρέχουν αίσθημα ασφάλειας και προσανατολισμού στους υφισταμένους. Επίσης, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ηγέτες αποφεύγουν τον υπέρμετρο ναρκισσισμό και το αυταρχικό στυλ, που αποτελούν τα κυριότερα συμπτώματα – προβλήματα της ανώτερης διοίκησης και τα οποία εύκολα χαρακτηρίζουν άτομα με θέσεις που αποπνέουν δύναμη και σεβασμό.

Σε αυτές τις ηγετικές θέσεις η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι ακόμα πιο σημαντική από αυτή των τεχνικών ικανοτήτων, χωρίς βέβαια να υπονοούν ότι οι τελευταίες δε χρειάζονται να υπάρχουν. Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την ικανότητα των διοικούντων να λύνουν πολύπλοκα κοινωνικά προβλήματα που προκύπτουν μέσα στους οργανισμούς. Κάνουν λόγο για το «κοινωνικό πρόσωπο» της διοίκησης, το οποίο αποτελείται από δύο χαρακτηριστικά: την «κοινωνική διαφοροποίηση» και την «κοινωνική ενσωμάτωση».

Με τον πρώτο όρο εννοείται η ικανότητα της ηγεσίας να ξεχωρίζει και να ερμηνεύει σωστά περίπλοκες κοινωνικές καταστάσεις. Η κοινωνική ενσωμάτωση αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να συμπεριφέρονται με συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και στην ικανότητα τους να εμπνέουν τους υφισταμένους τους να συμπεριφέρονται το ίδιο. Κατόπιν εκτενών μελετών, εντοπίζονται δύο είδη ηγετών: του «συντονιστή» και του «αποσυντονιστή». Ο συντονιστής ηγέτης έχει την ικανότητα να οδηγεί τους υφισταμένους του προς μία θετική συναισθηματική κατάσταση, να τους εμπνέει και να τους κάνει να αισθάνονται ενθουσιασμένοι με την εργασία τους.

Από την άλλη μεριά οι ηγέτες που προκαλούν αποσυντονισμό, δημιουργούν ένα η αρμονικό εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατεί θυμός, φόβος, απάθεια και ανησυχία. Οι ηγέτες αυτοί στερούνται της ενσυναίσθησης και άλλων χαρακτηριστικών της

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

συναισθηματικής νοημοσύνης, με αποτέλεσμα να συμπεριφέρονται υποτιμητικά προς τους υπαλλήλους και να τους ταπεινώνουν.

Έχει παρατηρηθεί μεγαλύτερη δέσμευση των υπαλλήλων, όταν οι προϊστάμενοι τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, αποδοχή και συμπάθεια. Έχει αποδειχθεί ότι οι ηγέτες είναι σε θέση να επηρεάζουν την ικανοποίηση των υφισταμένών τους, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση και τον ενθουσιασμό τους, χωρίς όμως να αποδεικνύεται ότι επηρεάζουν και την απόδοση τους. Όμως δημιουργείται κατάλληλο εργασιακό κλίμα που εμπνέει τους υπαλλήλους, ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους.

Σε αυτό το εργασιακό κλίμα αναφέρονται πολλές έρευνες, οι οποίες υποστηρίζουν ότι πράγματι επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Δείκτες για την επιρροή του κλίματος στην απόδοση, αποτελούν ο βαθμός ευχέρειας στην επικοινωνία μεταξύ των διάφορων βαθμίδων, ο βαθμός ελευθερίας των υπαλλήλων στο να κάνουν τη δουλειά τους, στο να έχουν πρωτοβουλίες και στο κατά πόσο αυστηρά ή μη θεωρούν τα κριτήρια απόδοσης.

Όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων, πιστεύεται ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύουν υψηλά εργασιακά αποτελέσματα. Ακόμη ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων και συνεπώς άτομα που είναι σε θέση να ελέγχουν τα συναισθήματα τους, μπορούν να αναπτύσσουν υγιείς εργασιακές σχέσεις.

Πιο συγκεκριμένα και με βάση τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε συγκεντρωτικά ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά κυρίως σε τέσσερις συγκεκριμένους τομείς της επιχειρησιακής οργάνωσης με τους εξής τρόπους (Caruso, 1999):

- Ανάπτυξη καριέρας (career development): Στα επαγγέλματα που ασχολούνται με αυτό το πεδίο, οι άνθρωποι που έχουν ενσυναίσθηση, που καταλαβαίνουν δηλαδή τα συναισθήματα των άλλων και τα δικά τους εξέχουν. Για αυτό και η επιλογή τους θα πρέπει να είναι ένα επάγγελμα ή μια σύνολο εντάσεως ανθρώπων.
- Ανάπτυξη διοίκησης (management development): οι managers που εστιάζουν στις τεχνικές δεξιότητες δεν μανατζάρουν, είναι απλά επικεφαλείς. Για αυτό και είναι πάντα μέτριοι στην απόδοσή τους. Κατανοώντας και διαχειρίζοντας την συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορέσουν να αναπλάσουν και να εξασκήσουν και ικανότητες διοίκησης, γιατί το management πρωταρχικά αφορά στην διοίκηση των ανθρώπων.
- Ομαδική αποτελεσματικότητα (team effectiveness): η ομάδα είναι πολύ περισσότερο από μόνο το άθροισμα των μελών της. Η δυναμική της αποτελείται από τις δυναμικές

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

των μελών της και την δυναμική της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Για να υπάρχει λοιπόν αποτέλεσμα στην ομάδα πρέπει η ομάδα να δρα και να συνυπάρχει αρμονικά και σε αυτό καταλυτικός παράγοντας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη των μελών που την απαρτίζουν.

- Επιλογή και πρόσληψη (selection and recruitment): οι αποφάσεις των ανθρώπων του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού μπορούν να γίνουν καλύτερες εάν συμπεριλάβουν και μια λεπτομερή ανάλυση κάθε ατόμου βάση μιας μέτρησης ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε στην παρούσα ενότητα, υπάρχουν και θέματα από την μεριά των εργαζομένων στην επιχείρηση όπως προαναφέραμε, τα οποία βελτιστοποιούνται εάν τα δούμε από την σκοπιά της συναισθηματικής νοημοσύνης (Caruso, 1999).

Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική εξέλιξη: Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική καριέρα. Μερικές δουλειές δεν απαιτούν πολύ Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αυτές οι καριέρες εστιάζουν κυρίως σε ενέργειες που μπορούν να γίνουν ατομικά ή ομαδικά σε καθορισμένα πλαίσια ιεραρχίας στην ομάδα. Αυτό δεν σημαίνει ότι αν υπάρχει Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν θα πετύχει κάποιος σε αυτές τις δουλειές, αλλά θα ξεχωρίσουν τα άτομα-αστέρια από τους μετρίους. Μερικές δουλειές βάζουν τους ανθρώπους σε επαφή με άλλα άτομα και περιλαμβάνουν την συνεργασία με ανεπίσημες ομάδες ή απαιτούν την έμφαση και κατανόηση με άλλους. Αν δεν έχει κάποιος υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης θα βρει αυτές τις καριέρες εκτός από δύσκολες και μη ικανοποιητικές.

Συναισθηματική νοημοσύνη και management development: Η συναισθηματική νοημοσύνη ως σύνολο ικανοτήτων μπορεί να βοηθήσει τους managers με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, όπως με:

- Το να κάνουν τον προγραμματισμό πιο ευέλικτο: οι managers που έχουν συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους για να εφαρμόσουν τα σχέδιά τους. Δεν αγνοούν γεγονότα που δεν τους βολεύουν. Η συναισθηματική νοημοσύνη σαν συμπεριφορά βοηθά τους managers να κάνουν τα σχέδιά τους καλύτερα με πολλούς τρόπους:

1. αλλάζουν τα σχέδιά τους ώστε να ικανοποιούν ανάγκες της «στιγμής»
2. προσαρμόζονται στη νέα κατάσταση
3. αναθεωρούν μια ποικιλία πιθανών ενεργειών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4. σκέφτονται εναλλακτικά σχέδια
5. δεν κάνουν συνεχώς το ίδιο πράγμα
6. δεν κολλάνε σε ένα σχέδιο όταν δουν ότι αυτό δεν δουλεύει

- Το να παρακινούν τους εαυτούς τους και άλλους: οι συναισθηματικά έξυπνοι managers είναι ικανοί στο να κατανοήσουν τα συναισθήματά τους και των άλλων, ώστε να τους βοηθήσουν να παρακινήσουν το προσωπικό τους και τους ίδιους τους εαυτούς τους (Caruso, 1999).

Με αυτό τον τρόπο επιτιτυγχάνουν:

1. ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους ακόμα και όταν θέλουν να τα παρατήσουν
2. κάνουν τους ανθρώπους να ξαναπροσπαθήσουν όταν αποτυχαίνουν την ίδια στιγμή
3. ενθαρρύνουν άλλους
4. ενθαρρύνουν τους εαυτούς τους
5. πραγματοποιούν

- Το να παίρνουν περισσότερο πληροφορημένες αποφάσεις: Η λήψη αποφάσεων είναι καθημερινό εργαλείο των managers. Οι αποφάσεις τους βασίζονται σε δυνατά συναισθήματα. Όταν αυτά όμως δεν χειρίζονται με ένα δομικό τρόπο μπορούν να γίνουν κακές αποφάσεις (Caruso, 1999). Οι συναισθηματικά έξυπνοι managers παίρνουν καλύτερες αποφάσεις με αυτούς τους τρόπους:

1. χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους για να βελτιώσουν
την σκέψη τους
2. βλέπουν τα πράγματα ξεκάθαρα ακόμα και όταν αυτό που
νιώθουν είναι δυνατό
3. παίρνουν καλές αποφάσεις και αντικειμενικές, ανεπηρέαστες από τα συναισθήματα που μπορεί να βιώνουν την ίδια στιγμή
4. δεν αντιδρούν από θυμό
5. ισορροπούν τις σκέψεις τους και τα συναισθήματά τους
6. παίρνουν αποφάσεις βασισμένες στο μυαλό και στην καρδιά τους
7. δεν αφήνουν τα δυνατά και έντονα συναισθήματα να τους
τυφλώσουν.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η ομαδική αποτελεσματικότητα: όταν δουλεύουμε σε ένα ομαδικό περιβάλλον, οι ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης γίνονται ακόμα πιο σημαντικές στην δουλειά μας. Ένα από τα κλειδιά είναι αποτελεσματική και σωστή

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

συνεργασία με τους άλλους (Caruso, 1999). Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να σε βοηθήσει σε ομαδική εργασία είναι να δημιουργήσει νέες και δημιουργικές ιδέες και λύσεις στα προβλήματα.

Δημιουργική Σκέψη: Όλες οι ομάδες απαιτούν την δημιουργία ιδεών για την επίλυση προβλημάτων. Μερικές φορές τα προβλήματα είναι πολύ σύνθετα ενώ άλλες πολύ εύκολα. Παρόλα αυτά όλα τα προβλήματα απαιτούν δημιουργική σκέψη ώστε να ανατροφοδοτηθούν ιδανικές λύσεις. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά την δημιουργική σκέψη με πολλούς τρόπους όπως με το:

1. να βλέπει κανείς τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες
2. να έχει κανείς νέες και δημιουργικές ιδέες
3. να είναι εφευρετικός
4. να ανατροφοδοτηθούν καινούριες ιδέες και λύσεις
5. να δίνει κανείς νέες λύσεις

Κοινωνική αποτελεσματικότητα: Όταν δουλεύει κανείς σε μια ομάδα, ή ακόμα και όταν αυτή η ομάδα είναι μόνο δύο άτομα, η κοινωνική αποτελεσματικότητα επιτρέπει την επίτευξη στόχων όταν δουλεύει κανείς με άλλους. Ο τρόπος που η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά κάποιον να δουλέψει με άλλους είναι οι εξής (Caruso, 1999):

1. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη κάνει το άτομο να αισθάνεται ευχάριστα να βρίσκεται κανείς γύρω του
2. το άτομο γίνεται καλό στο να επηρεάζει με καλό τρόπο άλλους
3. βοηθά να χτίζεται συνείδηση
4. γίνεται πιστευτός και άνθρωπος εμπιστοσύνης
5. δημιουργείται και χτίζεται η ενσυναίσθηση

Το ενδιαφέρον και η πίστη των επιχειρήσεων για τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον αποτυπώνεται στην χρησιμοποίηση μετρήσεων για την αξιολόγηση, επιλογή και τοποθέτηση των στελεχών και των εργαζομένων τους αλλά και στην ανάπτυξη και χρήση προγραμμάτων για την ανάπτυξη της συναισθηματικής τους ευφυΐας (Zeidner Matthews & Roberts, 2004). Όπως υποστηρίζει ο Goleman αλλά και άλλοι ερευνητές (Cooper, 1997; Harrison, 1997; Bagshaw, 2000), οι δεξιότητες της συναισθηματική νοημοσύνης μπορούν να αναπτυχθούν και να γίνουν αντικείμενο μάθησης. Τα προγράμματα αυτά έχουν ως στόχο την εκπαίδευση των εργαζομένων για τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, την αξιολόγηση τους σχετικά με τα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

δυνατά και αδύνατα τους σημεία και την παροχή ενός πλαισίου για την ανάπτυξη και την ικανότητά τους να αλληλεπιδρούν με τους άλλους με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη (Sala, 2002).

Σύμφωνα με τον Bagshaw (2000), για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις: η επιχείρηση να προσδιορίσει αρχικά ποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρεί σημαντικές για την ίδια, οι συμμετέχοντες να είναι έτοιμοι να δεχτούν το πρόγραμμα και να υπάρχει συνεχής ενίσχυση εκ μέρους της επιχείρησης και έμφαση για τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αν και η χρήση των προγραμμάτων από τις επιχειρήσεις είναι αρκετά διαδεδομένη εντούτοις υπάρχουν και αρκετές αμφισβητήσεις από μερίδα του ερευνητικού κόσμου. Εντούτοις οι λίγες έρευνες για τα αποτελέσματα αυτών των προγραμμάτων σε επιστημονικό επίπεδο παρουσιάζουν ενθαρρυντικά αποτελέσματα για την αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων προγραμμάτων (βλέπε για παράδειγμα Nelis et al., 2009; Sala, 2002; Hosseinian et al., 2008).

Εφόσον η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί, υπάρχουν προγράμματα αλλά και κυρίως υπάρχει θέληση, οι σύγχρονοι οργανισμοί επενδύουν στην αξία της με τέσσερις κυρίως τρόπους:

- χρησιμοποίηση ψυχομετρικών τεστ αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψήφιων υπαλλήλων τους. Σημειωτέον ότι τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί πληθώρα τέτοιων τεστ (Cooper & Sawaf 1997, Spencer & Spencer 1993).
- ενσωμάτωση μαθήματος συναισθηματικής νοημοσύνης στο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης των στελεχών
- υιοθέτηση βασικών αρχών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένων αποτελεί sine qua non προϋπόθεση για την επίτευξη της πολυπόθητης μάθησης σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική παρέμβαση (Αγραφιώτη κ.ά. 2009).

Δεδομένης της δυνατότητας καλλιέργειας της, οι διάφοροι οργανισμοί έχουν αναπτύξει τρόπους αξιοποίησής της στα στάδια πρόσληψης, εισαγωγικής εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης των στελεχών τους με :

- Διοργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Εδώ θα πρέπει να προσεχθεί η

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

εκπαίδευση να είναι εθελοντική και όχι καταναγκαστική. Δεν έχει νόημα να εκπαιδεύεται προσωπικό που δεν αισθάνεται την ανάγκη να μάθει ή αδυνατεί να αντιληφθεί πώς θα βοηθηθεί από τη συγκεκριμένη μάθηση (Μπρίνια 2008).

Πέραν τούτου, οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους της εκπαίδευσης, δηλαδή τί γνώσεις θα αποκτήσουν και τί εργασίες θα είναι σε θέση να εκτελέσουν (ibid). Μόνο μέσω της βιωματικής-επικοινωνιακής διδασκαλίας και της ενεργούς συμμετοχής των εκπαιδευομένων στη διαδικασία της μάθησης, μπορούν τα στελέχη να αναπτυχθούν ολόπλευρα και να μάθουν να συνεργάζονται και να επικοινωνούν (ibid).

6.5 Ανακεφαλαίωση

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, αν και δείγματά της προϋπήρχαν σε διάφορες θεωρίες νοημοσύνης του 20ου αι., εν τούτοις έγινε ιδιαιτέρως δημοφιλής μέσω του έργου του Goleman (1996). Έκτοτε έχουν επισημανθεί τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία, τα ευεργετικά της οφέλη στο χώρο εργασίας, και ιδίως για τα υψηλόβαθμα στελέχη των οργανισμών. Δεδομένης της δυνατότητας καλλιέργειας της, οι διάφοροι οργανισμοί έχουν αναπτύξει τρόπους αξιοποίησής της στα στάδια πρόσληψης, εισαγωγικής εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης των στελεχών τους.

Το συναίσθημα και οι διαθέσεις στην εργασία βοηθούν στο να καλλιεργηθούν δημιουργικές ιδέες. Κάποια από τα στοιχεία που οδηγούν στην παραγωγή συναισθημάτων και διαθέσεων στην εργασία είναι ενδογενείς στην εργασία παράγοντες (η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, αυτή η ίδια η εργασία, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα ανέλιξης) και οι εξωγενείς παράγοντες (οι αποδοχές, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η πολιτική του οργανισμού και ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας). Η ενσυναίσθηση, το να αισθανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων και να μπορούμε να τους κατανοούμε, μπορεί να προέλθει από την ικανότητα που έχει κάποιος να τροφοδοτεί ένα συναίσθημα που έχουν οι άλλοι. Κατανοώντας τα συναισθήματα το άτομο είναι σε θέση να αντιληφθεί τι παρακινεί τους ανθρώπους, να κατανοήσει τις θέσεις και τις απόψεις των άλλων καθώς επίσης και να μπορέσει να χειριστεί τις ομαδικές συναλλαγές.

Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν, βασιζόμενη σε δεξιότητες, σε συναισθήματα και διαθέσεις συμβάλλει στη επιτυχία της εταιρίας, στην ανάπτυξη καριέρας, την ανάπτυξη της

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

διοίκησης, την ομαδική αποτελεσματικότητα και την σωστή επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων. Επιπρόσθετα, από την πλευρά των εργαζομένων, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης δύναται να επέλθει επαγγελματική εξέλιξη, εξέλιξη του management, ομαδική αποτελεσματικότητα, δημιουργική σκέψη και κοινωνική αποτελεσματικότητα

Συμπερασματικά, αν και οι επιχειρήσεις δοκίμασαν όλα τα διοικητικά μοντέλα είναι καιρός να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο συναίσθημα, ζητώντας από τους υπαλλήλους τους πλέον να σκέφτονται με την καρδιά και το μυαλό σε συνεργασία. Η επιτυχία ενός οργανισμού οφείλεται σε μια αλυσίδα από ανθρώπους και καταστάσεις. Πρώτο κρίκο της αλυσίδας αποτελεί η φυσική ηγεσία η οποία αυτή με τη σειρά της δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα. Μέσω του κατάλληλου κλίματος, οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους αποδίδουν το μέγιστο δυνατό, ώστε τελικά η επιχείρηση, ο έμμεσος αποδέκτης να έχει κέρδος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^{ο}

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπεράσματα

Στη παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική μελέτη σχετικά με τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Από τη μελέτη αυτή προέκυψαν αρκετά σημαντικά αποτελέσματα τα οποία και θα παρουσιαστούν στο συγκεκριμένο κεφάλαιο.

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. Οι θεμελιώδεις ανθρώπινες δεξιότητες όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζονται ως η ανάλυση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται το άτομο, ο καθορισμός του επιθυμητού στόχου και η επιλογή των κατάλληλων τρόπων συμπεριφοράς και μέσων για την επίτευξή του, η παρακολούθηση της συμπεριφοράς του καθενός καθώς και των γύρω του. Το παράθυρο Johari που δημιουργήθηκε το 1955 από τους Joseph Luft & Harry Ingham, τονίζει ότι μερικά στοιχεία του εαυτού μας είναι γνωστά και μερικά μας είναι άγνωστα, καθώς και ότι μερικά στοιχεία του εαυτού μας είναι γνωστά και άλλα άγνωστα στους άλλους ανθρώπους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρθηκε ουσιαστικά για πρώτη φορά μεταξύ 1970-80 μέσα από το έργο των Howard Gardner (1975), Peter Salovey (1978) και John Mayer (1978). Στη συνέχεια έγιναν πολλές μελέτες και αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες αλλά και διατυπώσεις ορισμών πάνω σε αυτή την έννοια. Οι πιο διαδεδομένες θεωρίες, οι οποίες και αναλύθηκαν στη διπλωματική εργασία, θεωρούνται το μοντέλο του Goleman, το μοντέλο του Bar-On, των Goleman Boyatzis και Rhee 1998 και τέλος των Salovey και Mayer.

Στις περισσότερες από τις θεωρίες που παρουσιάστηκαν παρατηρήθηκε ότι επικεντρώνονται στις συναισθηματικές δεξιότητες του ατόμου οι οποίες ανήκουν στις κατηγορίες των συναισθηματικών ικανοτήτων που αφορούν την αναγνώριση – διαχείριση των συναισθημάτων στον ίδιο του τον εαυτό και στους άλλους. Οι Salovey και Mayer όπως είδαμε καθορίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όρους παρακολούθησης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

και ελέγχου των συναισθημάτων ενός ατόμου, αλλά και των άλλων, καθώς και σε όρους χρήσης των συναισθημάτων, ώστε να επηρεάζουν τη σκέψη και την πράξη. Με βάση λοιπόν αυτά, προκύπτει ότι δεν δίδεται ιδιαίτερη σημασία στην παρακίνηση, εξαιρώντας τη από τη θεωρία τους, σε αντίθεση με τον Goleman, ο οποίος την εμπερικλείει στη θεωρία του και συγκεκριμένα στο δεύτερο μοντέλο του όπου την αναφέρει ως την τρίτη συναισθηματική δεξιότητα. Ο Bar- On σε αντίθεση με τους άλλους ερευνητές κάνει λόγο χωριστά για συναισθηματική νοημοσύνη και κοινωνική νοημοσύνη, θεωρώντας την πρώτη ως ένα σύνολο προσωπικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με τον ίδιο τον εαυτό του ατόμου, ενώ τη δεύτερη ως σύνολο δεξιοτήτων που αναφέρονται στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ της θεωρίας του Goleman με αυτές του Bar-on και των Salovey και Mayer είναι ότι ενώ ο 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. 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.

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.

Σκοπός της ηγεσίας είναι να καθοδηγήσει την συμπεριφορά, να συντελέσει στην ανάπτυξη των ατόμων, να δημιουργήσει πειθώ, να εμπνεύσει, να παρακινήσει και να αναπτύξει μια ομάδας με τη δημιουργία ενός οράματος. Ο καλός ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται. Βέβαια για να εμπνεύσει κάποιος τους εργαζομένους για υψηλότερες σφαίρες ομαδικής δουλειάς οφείλει να υπάρχει, να γνωρίζει και να ενεργεί, γι' αυτό χρειάζεται συνεχής διαδικασία αυτογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας, εργασία και μελέτη.

Ένας επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει πολλά και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η πίστη του προς τους ανθρώπους και τις δυνατότητες που έχουν για να γίνουν καλύτεροι, είναι πως έχει όραμα, δηλαδή βλέπει προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση και κινείται προς αυτήν και ενθάρρυνση που προσφέρει στον κόσμο του. Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά ένας επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει συναισθηματική εκφραστικότητα, συναισθηματική ευαισθησία,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

συναισθηματικός έλεγχο, κοινωνική εκφραστικότητα, κοινωνική ευαισθησία και κοινωνική ικανότητα ελέγχου.

Τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς τα όποια διακρίνονται με βάση τον τρόπο λήψης των αποφάσεων (lewin), όπου και συναντάμε το αυταρχικό πρότυπο, το δημοκρατικό πρότυπο και το εξουσιοδοτικό πρότυπο, αλλά και με βάση το συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη όπου και έχουμε τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους

Οι αρχές της ηγεσίας συνοψίζονται στην αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών, την αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών, την αρχή της ενότητας των εντολών, την αρχή της υποκινήσεως και την αρχή της άμεσης εποπτείας. Οι θεωρίες έχουν διαχωριστεί σε δύο ενότητες: στις Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας [θεωρία LPC, προσαρμοστική θεωρία ηγεσίας, θεωρία ηγετικής καθοδήγησης, κανονιστική θεωρία αποφάσεων και υποκατάσταση Ηγεσίας] και στις κύριες θεωρίες ηγεσίας [θεωρία Χ και Υ, την διοικητική σχάρα, την θεωρία των Vroom and Yetton, την θεωρία της προσέγγισης των 4 πλαισίων δράσης και την θεωρία του κύκλου ζωής].

Η ηγεσία προϋποθέτει ατομική ικανότητα, αφορά στη σχέση και διαδικασία και 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..

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.

Η ηγεσία λοιπόν, όπως προέκυψε από τη μελέτη που έγινε, είναι αλληλένδετη με τη συναισθηματική νοημοσύνη καθώς η πρώτη επικαλείται δεξιότητες της δεύτερης προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικά. Η επιτυχία ενός ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη προέρχεται από την επίγνωση του εαυτού πρωτίστως και στη σωστή διαχείρισή του, στην κοινωνική επίγνωση και την κοινωνική επιρροή που απορρέει από αυτή.

Από την ανάλυση που έγινε σχετικά με τα έξι στυλ ηγεσίας, (ηγεσία βασισμένη στο όραμα, ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη, ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων και ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση, ηγεσία βασισμένη στους στόχους και ηγεσία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

βασισμένη στις διαταγές), προέκυψαν οι τρόποι με τους οποίους επιφέρουν αρμονία, τον αντίκτυπο που έχουν αλλά και το πότε συνίσταται το κάθε στυλ. 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. Το καθένα από αυτά έχει τον δικό του ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο συναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα όμως, σύμφωνα με τον Goleman θεωρεί 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.

Η συμβολή λοιπόν της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική διοίκηση και για να μην υπάρξουν συγχύσεις ανάμεσα στους ρόλους του ηγέτη και του μάνατζερ, κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθούν οι διαφορές που παρουσιάζουν, οι ιδιότητες και ικανότητες του καθενός, ο τρόπος σκέψης, λειτουργίας και οι επιρροές που έχουν και τέλος αναφέρθηκαν οι διαφορές που παρουσιάζονται ανάμεσα στην διοίκηση και την ηγεσία.

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 στυλ και παράλληλα δημιουργούν κανόνες οι όποιοι 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.

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.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή την έκταση των εργασιών της, είναι να ανταποκριθεί στην αποστολή της, που θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων της, τα οποία κατά κανόνα προσδιορίζονται από οικονομικούς δείκτες, όπως η κερδοφορία ή το μερίδιο αγοράς. Κάθε οργανισμός δηλαδή προσπαθεί να εξασφαλίσει αρχικά την επιβίωσή του και στη συνέχεια την ανάπτυξη, την ευρωστία και την περαιτέρω ισχυροποίηση της παρουσίας του στο μέλλον, για την ικανοποίηση όσων έχουν συμφέροντα σ' αυτόν.

Καθώς όμως όλες ανεξαιρέτως οι εταιρείες βασίζονται στους ανθρώπους τους, είναι προφανές ότι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης προκύπτουν ως άμεση συνέπεια της εργασίας του προσωπικού της. Θα μπορούσαμε δηλαδή να ισχυριστούμε ότι η επιτυχία και η ανάπτυξη της εταιρείας βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στο δυναμικό και τις ικανότητες των στελεχών της και μάλιστα αυτών που πραγματικά ξεχωρίζουν στον τομέα τους.

Σύμφωνα με τον Bagshaw (2000), για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις: η επιχείρηση να προσδιορίσει αρχικά ποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρεί σημαντικές για την ίδια, οι συμμετέχοντες να είναι έτοιμοι να δεχτούν το πρόγραμμα και να υπάρχει συνεχής ενίσχυση εκ μέρους της επιχείρησης και έμφαση για τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αν και η χρήση των προγραμμάτων από τις επιχειρήσεις είναι αρκετά διαδεδομένη εντούτοις υπάρχουν και αρκετές αμφισβητήσεις από μερίδα του ερευνητικού κόσμου. Εντούτοις οι λίγες έρευνες για τα αποτελέσματα αυτών των προγραμμάτων σε επιστημονικό επίπεδο παρουσιάζουν ενθαρρυντικά αποτελέσματα για την αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων προγραμμάτων (βλέπε για παράδειγμα Nelis et al., 2009; Sala, 2002; Hosseinian et al., 2008).

Δεδομένης της δυνατότητας καλλιέργειας της, οι διάφοροι οργανισμοί έχουν αναπτύξει τρόπους αξιοποίησής της στα στάδια πρόσληψης, εισαγωγικής εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης των στελεχών τους. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα διπλωματική παρατέθηκαν οι τρόποι βελτίωσης ή εκμάθησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και είναι είτε με την χρησιμοποίηση ψυχομετρικών τεστ αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψήφιων υπαλλήλων τους, είτε με ενσωμάτωση μαθήματος συναισθηματικής νοημοσύνης στο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης των στελεχών, είτε

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

με υιοθέτηση βασικών αρχών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν, βασιζόμενη σε δεξιότητες, σε συναισθήματα και διαθέσεις συμβάλλει στη επιτυχία της εταιρίας στην ανάπτυξη καριέρας, την ανάπτυξη της διοίκησης, την ομαδική αποτελεσματικότητα και την σωστή επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων. Επιπρόσθετα, από την πλευρά των εργαζομένων, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης δύναται να επέλθει επαγγελματική εξέλιξη, εξέλιξη του management, ομαδική αποτελεσματικότητα, δημιουργική σκέψη και κοινωνική αποτελεσματικότητα. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω αποδεικνύεται πόσο σημαντική είναι η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις και πόσο σημαντικό είναι να εφαρμόζεται για να έχουμε υγιείς, ευφυείς οργανισμούς με αποτελεσματικούς ηγέτες, ικανοποιημένο και σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό για την ευμάρεια της επιχείρησης και κατά επέκταση ολόκληρης της κοινωνίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αγραφιώτη, Μ., Γεωργιάδου, Ρ., Κακούτη Ε., Λαγουμιτζής Μ. & Μπουγιούκου, Χ. (2009), *Μάθηση με το Νου και την Καρδιά: Οι εμπειρίες μας από πρόγραμμα κοινωνικής και συναισθηματικής ανάπτυξης με τα παιδιά.* Εκδ. Γρηγόρη, Αθήνα.

Δαλακούρα, Α. (2010), Self-awareness Lectures

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

Ζαβλανός Μ., (1987), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Β΄τόμος, Εκδόσεις Ίων, Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά* , Σταμούλης, Αθήνα.

Κουτούζης, Μ. (1992), *Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός,* στο Αθανασούλα-Ρέππα, Κουτούζης Μ., κ ά, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση & Πολιτική. Τόμος Α΄. Πάτρα: Ελλ. Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κωστούλας, Γ.Ι. (1996), *Μάνατζμεντ α-ω*, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική.

Λογοθέτης Ν., (1993), *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, σσ. 15-20, Αθήνα.

Μακρή-Μπότσαρη, Ε. (2001), *Αυτοαντίληψη και αυτοεκτίμηση: Μοντέλα, ανάπτυξη, λειτουργικός ρόλος και αξιολόγηση*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Μαυρουδής Γ. (1999), *Η Τέχνη της Ηγεσίας*, Εκδόσεις Leader Book, Αθήνα.

Μόττη-Στεφανίδη, Φ. (1999), *Η αξιολόγηση της νοημοσύνης των παιδιών Σχολικής Ηλικίας & Εφήβων*. Εγχειρίδιο για Ψυχολόγους. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Μπουραντάς Α, Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλεϊτής, Π. (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών,* Ο.Ε.Δ.Β.Α., Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002), Management, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Μπρίνια, Β. (2008), *Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Πασιαρδής Π.,(1993), *Μοντέλα διοίκησης της εκπαίδευσης: μια κριτική παρουσίαση*, Παιδαγωγική Επιθεώρηση, τεύχος 18, σσ. 5-30.

Πλατσίδου, Μ. (2010), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.

Ρεγκούκος, Π. (2010), Σεμινάριο 'Ηγούμαι'.

Σαΐτη Α., (2000). *Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.

Τύπας Γ. και Κατσαρός, Γ. (2003), *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Φασούλης, Κ. (2006), *Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Δ.Ο.Π. (Τ.Q.M.), Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Φωτήλας, Π, Γιαννατσής, Ι. (2012), Lectures ΗΓΕΣΙΑ.

Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ξένη

Alloy, L. B. and Abramson, L. Y. (1979), Judgement of contingency in depressed and nondepressed students: Sadder but wiser?, Journal of Experimental Psychology: General.

Antonakis J., Avolio B.J., Sivasubramaniam N. (2003), Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly 14: 261-295.

Aspinwall, L.G., and Taylor, S.E. (1992), Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance, Journal of Personality and Social Psychology, 63, 989-1003.

Avolio, B. J. (1999), *Full leadership development. Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA. Sage.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Avolio, B. J., Luthans, F., Walumba, F. O. (2004), *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*, Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

Bagshaw, M. (2000*)*, Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective, Industrial and Commercial Training, 32 (2), 61-65.

Bar-On, R. (1996), *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence.* In Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998), *Development and validation of a measure of emotional intelligence*. Personality and Individual Differences, 25, 167-177.

Bar-on, R. (2000), *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*", In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.) The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.

Bar-On, R. (2006), The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI*)*, Psicothema, 18 , supl. pp. 13-25.

Bar-on, R. and Parker, J.D.A. (2000), *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV)*, Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bass B., (1997), *The ethics of transformational leadership*, Working papers- Academy of Leadership Press.

Bass, B. M. (2002), *Cognitive, social, and emotional intelligence*, In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), Multiple intelligences and leadership: (pp. 105–118). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993), *Transformational leadership: A response to critiques*, In M. M. Chamers & R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research pp. 49–80. San Diego: Academic Press.

Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.

Bass, B.M. (1990), *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*, Organizational Dynamics, American Management Assosiation, New York 18. pp. 19-31.

Bennis, W.G. (1990), *A Force for Change: How leadership differs from management*, US/UK: Macmillan.

Bennis, W.G. and Nanus, B.(1985), *Leaders: the strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Blake, R. and Mouton, J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Co., 17th edition, Houston.

Bolman L. and Deal T., (1984), *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations,* Jossey-Bass, San Francisco.

Boyatzis, R. E., and Goleman, D. (2001), *The Emotional Competence Inventory*, University edition. Boston, MA: Hay Group.

Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000), Clustering competence in emotional intelligence, In Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. Journal of Organizational Behavior, 26, 433-440.

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

Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage Publications.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.

Caruso, D., Mayer, J.D., Salovey, P. (2002), *Emotional intelligence and emotional leadership*, In R. Riggio & S. Murphy (Eds.), Multiple intelligences and leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cashman, K. (1998), *Leadership from the inside out*, Provo, Utah, Executive Excellence Publishing.

Chanoch J. and House R., (2001), Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests, The Leadership Quarterly, 12 (1), p.75-113.

Ciarrochi J, Forgas P. J., Mayer D. J., (2001), *Emotional Intelligence in Everyday Life*, Philadelphia: Psychology Press (eds.).

Colfax, R.S., Rivera, J. J., Perez, K.T. (2010), Applying emotional intelligence (EQ-I) in the workplace: vital to global business success, Journal of International Business Research, Vol. 9, Special Issue, 89-98.

Conger, J.A. (1989), *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Connolly, J. J., and Viswesvaran, C. (2000), The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis, Personality and Individual Differences, 29, 265–281.

Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1996), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Grosset/Putnam Publishing, New York.

Daft, R. (2004*), Organization Theory and Desig*, (8th Ed.) International Thomson Publishing Company.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Daus, C. S. (2001), Rater mood and employee emotional expression in a customer service scenario: Interactions and implications for performance review outcomes, Journal of Quality Management.6(2), 349-370.

DenHartog D.,House R.,Hanges P., (1999), Culture specific and crossculturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?, The Leadership Quarterly, 10,(2), p.219-256.

Dent, E., Higgins, M., & Wharf, D, (2005), Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions, The Leadership Quarterly, 16 (5), 625 -653.

Douvan, E. (1977), *Interpersonal Relationships: Some Questions and Observations*, Levinger, G.K., & Raush, H.L., Close relationships: perspectives on the meaning of intimacy. U.S.A: Mary Mendell.

Drath,W. and C. Palus (1994), *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Duncan, D. R. and Pinegar, J. Ed. (2002), *Leadership for Saints*, Salt Lake City, UT.Desert, Covenant Communications.

Duran, A., Extremera, N., Rey, L. (2004), Self-reported emotional intelligence, burnout and engagement among staff in services for people with intellectual disabilities. Psychological Reports, 92, 386-390.

Duran, A., Extremera, N., Rey, L. (2010), *Analyzing the contribution of emotional intelligence and core self-evaluations as personal resources to employee engagement*, In: Simon L. Albrecht (Ed.), Handbook of employee engagement, New Horizons in Management.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., Shamir, B., (2002), Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment, Academy of Management Journal , 45/4, 735-744.

Eagly, A. H. (2005), Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?, The Leadership Quarterly.

Erickson, R. J. (1995), The importance of authenticity for self and society. Symbolic Interaction,18 (2), 121–144.

Fulmer R., (1997), The Evolving Paradigm of Leadership development, Organizational Dynamics 25 (4): p.59-73.

Gardner, H. (1983), *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. In Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? Strategic Change, 13, 61-71.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Gardner, H. (1999), *Intelligence reframed*, New York: Basic Books.

George, J. M., & Brief, A. P. (1996), Negative affectivity and coping with job loss. Academy of Management Review (Dialogue), 21, 7-9.

Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence*, NY: Bantam Books.

Goleman, D. (1998), *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*? Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Goleman, D. (1998b), *Working with emotional intelligence*, London, Bloomsbury.

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

Goleman, D.(1998a), What makes a leader?, Harvard Business Review, November-December, pp. 93-102.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002), *Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, σελ. 14-16. Αθήνα.

Grant, A.M. (2007), Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training, Industrial and Commercial Training, 39 (5), 257-266.

Greenberg, J. and Baron, R. (2008), *Behavior in Organizations*, 9th Ed., Pearson.

Greenleaf, R., Spears, L., Covey, S., (2002), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 25th Anniversary Edition, Paulist Press.

Hellriegel, D. and Slocum, J.W. Jr, (1992), *Management*, Addison Wesley, Reading.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1993), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Herzberg, F. (1968), *Work and the nature of man*, London: Staples.

House, R.J. (1977), *A theory of charismatic leadership*, In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), Leadership: the cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R.J. and Mitchell, T. (1974), Path-Goal Theory of Leadership, Journal of Contemporary Business, 3: pp. 81-98.

House, R.J., and Aditya, R.N. (1997), The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, Journal of Management , 23/3, 409-473.

Humphrey, R. H. (2002), The many faces of leadership, The leadership Quarterly, 13,493-504.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Hunt, J., Hooijberg, R., Dodge, G (1997), Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model, Journal of Management (JofM), *23(3), 375 - 408*.

Isen, A. M., and Baron, R. A. (1991), Positive affect as a factor in organizational behaviour. Research in Organizational Behaviour, 13,1-53.

James M., Jongeward D., (1980), *Γεννήθηκες για να κερδίσεις*, Εκδόσεις Γλάρος.

Jordan, P.J. and Troth, A. (2011), Emotional intelligence and leader member exchange. The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction, Leadership & Organization Development Journal, 32 (3), 260-280.

Kafetsios, K., Nezlek, J. B., Vasiou, A. (2009), Leaders' emotional intelligence effects on subordinates' outcomes: A multilevel analysis, Journal of Applied Social Psychology.

Kingsbury, K. and Daus, C. (2001), *The effects of emotional intelligence on job interview outcomes*, Unpublished manuscript.

Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1996), Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, Journal of Applied Psychology, Vol. 81 pp.36-51.

Kraiger, K., Billings, R. S., Isen, A. M. (1989), The influence of positive affective states on task perceptions and satisfaction, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 44, 12–25.

Landy, F. J. (2005), Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence, Journal of Organizational Behavior, 26, 411-424.

Law, K.S.,.Wong, C., Song, L. (2004), The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies, Journal of Applied Psychology, Vol.89, No. 3, 483-496.

Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967), Organization and Environment, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lewin, K., Lippit, R., White, R. (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentaly Created Social Climates, Journal of Social Psychology.

Likert, R. (1961), *New Patterns in Management*, New York: Mc Graw-Hill.

Likert, R.(1969), *The Human Organization*, New York: McGraw-Hill.

Livingstone, H. A and Day, A. L. (2005), Comparing the Construct and Criterion- Related Validity of Ability-Based and Mixed-Model Measures of Emotional Intelligence, Educational and Psychological Measurement, Vol. 65, No. 5, 757-779.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

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

Magretta J., (2002), What Management is: How it Works and why it's everyone's business, Free Press.

Maslow A., (1970), *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper and Row, New York.

Mayer, D.J., Salovey, P., Caruso, D., Sitarenios, G. (2003), *Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0*, Emotion, v3 n1, pp. 97-105.

Mayer, J. D. and Salovey, P. (1993), T*he intelligence of emotional intelligence*, Intelligence, 17, 433-442.

Mayer, J. D., and Salovey, P. (1997), *What is emotional intelligence*?, In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: educational implications, Basic Books.

Mayer, J. D., Caruso, D., Salovey, P. (2000), *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*, In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. Strategic Change, 13, 83- 93.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2000), Handbook of intelligence: Models of emotional intelligence, Cambridge University Press, p. 396–420.

Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P. (2000), *Selecting a measure of emotional intelligence: a case for ability scales*", in Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds), The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

McCann, C.D. (1990), *The self and interpersonal relations*, In Olson, J., & Zanna,M (ed), Self- inference processes: The Ontario Symposium, 6, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

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

Morrison, T. (2007), Emotional intelligence, emotion and social work: Context, characteristics, complications and contribution, British Journal of Social Work, 37, 245-263.

Mullins Laurie, (1991), *Management and organizational behavior*, Prentice Hall.

Nicotera, A.M. (1993), Interpersonal Communication in friend and mate relationships, N.Y. State University of New York Press.

Nikolaou, I. (2005), Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health fuctioning. Stress and Health, 21, 77-86.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Northouse P.G. (2010), *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications Inc., 5th ed., Thousand Oaks.

Oginska-Bulik, N. (2005), Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers, International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health , 18(2), 167-175.

Orioli E. (1997), *EQ Map*, Essi Systems, San Francisco.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001), Emotional intelligence and effective leadership, Leadership and Organization Development Journal, 22 (1), 5-10.

Pollalis, Y. (2011), Class notes.

Quebbeman, A. J. and Rozell, E. J., (2002), Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice, Human Resource Management Review, vol. 12, pp.125-143.

Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L.(1998), Contemporary issues in leadership, Colorado: Westview Press.

Saarni, C. (1990), Emotional competence: How emotions and relationships become integrated, In R.A Thompson (Ed), Sociomotional development. Nebraska symposium on motivation, v.36, pp.115-182. Lincoln, University of Nebraska Press.

Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), *Emotional intelligence*, Imagination, Cognition, and Personality, Publisher: Baywood Pub. Co, No.9, pp.185-211.

Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., Mayer, J. D. (1999), *Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process*, In C.R. Snyder (Ed.), Coping: The psychology of what works (pp. 141–164). New York: Oxford Psychology Press.

Sanchez-Ruiz, M.J., Perez-Gonzalez, J.C., Petrides, K.V. (2010), Trait emotional intelligence profiles of students from different university faculties, Australian Journal of Psychology,62 (1), 51-57.

Sashkin, M. (1986), The vision in leadership, Training and development Journal, 40, pp. 58-61.

Sashkin, M. (1988), *The visionary leader*, In J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds.), Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.

Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1998), *A new vision of leadership*, In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.). Contemporary issues in leadership. Colorado: West view Press.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998), Development and validation of a measure of emotional intelligence, Personality and Individual Differences, vol. 25, , pp.167-177.

Senge, P. (1990), *The fifth discipline: The art and the practice of the learning organization*, Double day, New York.

Shamir, B., and Eilam, G. (2005), What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development, The Leadership Quarterly.

Shelley A. Kirkpatrick, Edwin A. Locke (1991), The Executive: Leadership: Do Traits Matter?, Academy of Management, Vol. 5, No. 2.

Spencer and Spencer (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley and Sons.

Stogdill, R.M. (1950), Leadership, membership and organization, Psychological Bulletin, 47, pp. 1-14.
Storey J.,(2004), What next for strategic-level leadership research?, vol1(1),Sage Publications, p.89-104.

Thorndike, R. L. (1920), Intelligence and its uses, Harper's Magazine, 140, pp. 227-235.

Vakola, M., Tsaousis, I., Nikolaou, I. (2004*), The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change,* Journal of Managerial Psychology, 19 (2), 88-110.

Vicere A. and Fulmer R.,(1998), *Leadership by design*, Oxford, Capstone

Vroom, V. and Yetton, P. (1973), Leadership and Decision-Making, University of Pittsburg Press.

Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., Puranam, P. (2001), Does Leadership Matter?, CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, Academy of Management Journal.

Weber, M. (1979), *The Theory of social and Economic Organization*, Oxford University Press.

Wechsler D. (2007), *The Measurement Of Adult Intelligence*, Kessinger Publishing.

Weiss H. and Cropanzano R. (1996), *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective*, Research in Organizational Behavior, Vol. 18 p.1-74.

Williams, D. (1994), *Leadership for the 21st century: life insurance leadership*, «Hay group», Boston.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Zaccaro, S. J., Kemp, C., Bader, P. (2004), *Leader traits and attributes*, In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.). The nature of leadership, (pp. 101-124). Thousand Oaks: Sage Publications.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D (2004), *Emotional intelligence in the workplace: a critical review*, Applied Psychology: An International Review, 53(3), 371-399.

Διαδικτυακοί Τόποι

http://elearn.elke.uoa.gr/l002-c1-u3/links/l002-c1-u3/3.4.4example.html
http://elearn.elke.uoa.gr/media/002_DE3_Demo.pdf
http://en.wikipedia.org/wiki/Empathic_concern
http://en.wikipedia.org/wiki/I'm_OK,_You're_OK
http://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_analysis
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyagor_100021_22/08/2008_281919)
http://psychologias.gr/template/proseggiseis/synallaktiki-analysi-eric-berne
http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Dalakoura/2011-2012/LPD/Self-awareness.pdf
http://www.isce.edu/ISCE_Group_Site/webcontent/ISCE_Events/Washington_2004/Washington_2004_Papers/Van%20Velsor.pdf
http://www.plantmanagement.gr/online/article.asp?returnPage=ARTICLE&group=2&section=5&articleid=1351&page=2

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ