

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ
ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

ΚΑΡΑΜΠΙΕΤΣΟΥ ΜΑΡΙΑ

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

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2015

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND
LEADERSHIP DURING THE FINANCIAL CRISIS

By

KARAMPETSOU MARY

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, September 2015

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αφιερώνεται...
Στην οικογένεια μου και στον Γιώργο

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Σταματίνα Χατζηδήμα για την καθοδήγηση, την συμβολή και την βοήθεια που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, ζητάω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του Μ.Π.Σ. «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» για τις πολύτιμες γνώσεις που έλαβα από αυτούς καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την βαθιά μου αγάπη και τις ταπεινές μου ευχαριστίες στους γονείς μου και τον αδερφό μου επειδή ό,τι είμαι, ό,τι έχω και ό,τι έχω καταφέρει ως τώρα στη ζωή μου το οφείλω σε μεγάλο βαθμό στην οικογένειά μου. Ιδιαίτερος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πατέρα μου, Κωνσταντίνο, γιατί χωρίς την προτροπή και την ενθάρρυνσή του δεν θα έπαιρνα ποτέ την απόφαση να καταθέσω την πρόσκληση ενδιαφέροντος για το εν λόγω μεταπτυχιακό.

Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς.

Καραμπέτσου Μαρία,

Αθήνα, 2015

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Σημαντικοί Όροι: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγεσία, Οικονομική Κρίση, Ηθικός Ηγέτης, «Τοξικός Ηγέτης»

Περίληψη

Ως Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) ορίζεται η ικανότητα εκείνη που μας επιτρέπει να χρησιμοποιούμε τα συναισθήματά μας αποτελεσματικά.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στα παρακάτω ερωτήματα:

Χρειαζόμαστε την συναισθηματική νοημοσύνη; Μπορεί να προσφέρει όσα υπόσχεται; Μπορεί να καθοδηγήσει τους ηγέτες των επιχειρήσεων να λάβουν τις σωστές αποφάσεις και τις εταιρίες να αντιμετωπίσουν τις ταχύτερες αλλαγές στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία; Μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες των επιχειρήσεων στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης;

Αρχικά, αναλύεται η έννοια και ο ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με βάση τις σύγχρονες θεωρίες των Goleman, των Mayer, Salovey & Caruso, του Bar-On και των Goleman, Boyatzis & Rhee χρησιμοποιώντας επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Η ανάλυση έδειξε ότι η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης περιλαμβάνει πέντε σημαντικές ικανότητες: την ενσυναίσθηση, την αυτοεπίγνωση, την διαχείριση της ψυχικής διάθεσης, την κινητοποίηση του εαυτού και τις κοινωνικές δεξιότητες.

Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και κατά πόσο είναι αυτή απαραίτητη στον εργασιακό χώρο. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσει τον ηγέτη στην επιτυχία, αναδεικνύοντας τις ικανότητές του, καθώς και τις ικανότητες των υφισταμένων του. Με την ορθή εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούμαστε στην ηθική ηγεσία. Η διαχείριση των συναισθημάτων του ηγέτη, ο

αυτοέλεγχος και η θετική επιρροή του στα συναισθήματα των εργαζομένων χαρακτηρίζουν τον επιτυχημένο και χαρισματικό ηγέτη. Αντιθέτως, η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή η έλλειψη κοινωνικής ευθύνης και ήθους, χαρακτηρίζουν έναν «τοξικό» ηγέτη.

Έπειτα, αναλύεται η παγκόσμια οικονομική κρίση μέσα από μια αναλυτική περιγραφή των αιτιών και των επιπτώσεών της στην πραγματική οικονομία. Αναδεικνύεται επίσης ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανοί μέσα στην κρίση να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη που χρειάζονται τόσο από τα άτομα όσο και από τις επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και να βγουν από το αδιέξοδο της οικονομικής κρίσης.

Για την εμπειρική υποστήριξη της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν δύο πολύ ενδεικτικά παραδείγματα, της επιτυχημένης «Apple Inc.» και της αποτυχημένης «WorldCom Inc.».

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP DURING THE FINANCIAL CRISIS

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Financial Crisis, Moral Leader, Toxic Leader

Abstract

Emotional Intelligence is defined as the ability that allows us to use our emotions effectively.

As part of this master thesis we will try to answer the following questions:

Do we need the emotional intelligence? Can it provide what it promises? Can it guide business leaders to make the right decisions and companies to cope with the rapid changes in the modern global economy? Can it help business leaders in overcoming the financial crisis?

To begin with, we analyzed the concept and the definition of Emotional Intelligence based on modern theories of Goleman, Mayer, Salovey & Caruso, Baron and Goleman, Boyatzis & Rhee using scientific bibliography and articles.

This analysis showed that the concept of Emotional Intelligence includes five major components: empathy, self-awareness, self-regulation, motivation and social skills.

Furthermore, this work attempts to highlight the role of emotional intelligence in leadership and whether it is necessary in the workplace. Emotional Intelligence may be the key to the leader's success by highlighting his abilities and the abilities of his subordinates. The correct application of the emotional intelligence leads to moral leadership. A successful and charismatic leader has the virtue of managing his emotions. He also has self-regulation and can provide positive influence to his

employees. On the other hand, the lack of emotional intelligence, which is equivalent to the lack of social responsibility and morality, leads to «toxic» leaders.

Moreover, an analysis of the global financial crisis is made by making a detailed description of the causes and the effects on the real economy. We also highlight the role of emotional intelligence in overcoming the financial crisis. Leaders with emotional intelligence during the financial crisis are capable of boosting both individuals' and companies' confidence in order to survive in a highly competitive environment and overcome the obstacle of the financial crisis.

Finally, we examined the example of the successful «Apple Inc», as well as the example of the failed «WorldCom Inc» in order to provide an empirical support to the theory used in this work.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περιεχόμενα

Περίληψη	ix
Abstract	xi
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xvi
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1: Η εξέλιξη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης	
1.1 Εισαγωγή στην Συναισθηματική Νοημοσύνη	3
1.2 Εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης	5
1.2.1 Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	6
1.2.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη	8
1.2.3 Ενσυναίσθηση	10
1.3 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	11
1.3.1 Γενικά	11
1.3.2 Μοντέλο Goleman	12
1.3.3 Μοντέλο Goleman, Boyatzis & Rhee	16
1.3.4 Μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso	19
1.3.5 Μοντέλο του Bar-On	21
1.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρήσεις	24
1.5 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας	25
1.5.1 Γενικά	25
1.5.2 Συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη	26
1.5.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντας πρόβλεψης της υψηλής επίδοσης στην εργασία	26

1.5.4	Παράγοντες επιτυχίας-αποτυχίας στον χώρο εργασίας	28
1.5.5	Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη σύγχρονη εποχή	30
1.5.6	Η τέχνη της επιρροής των ανθρώπων στον χώρο εργασίας	32
1.5.7	Συμπεράσματα	33
1.6	Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη	34
1.6.1	Γενικά	34
1.6.2	Το προφίλ του σύγχρονου Ηγέτη	35
1.6.3	Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για την επιτυχία ενός ηγέτη	38
1.6.4	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Τύποι Ηγεσίας	40
1.6.5	Οι 10 βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη	44
1.6.6	Επιτυχημένος τύπος Ηγεσίας	45
1.6.7	Η ηθική ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση	46
1.6.8	Συμπεράσματα	49

Κεφάλαιο 2: Η παγκόσμια οικονομική κρίση

2.1	Εισαγωγή	51
2.2	Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Οικονομική Κρίση»	53
2.3	Προηγούμενες Κρίσεις (1990-2007)	53
2.4	Η Παγκόσμια Κρίση	55
2.5	Τα αίτια της Χρηματοοικονομικής Κρίσης του 2008	57
2.6	Οι επιπτώσεις της Χρηματοοικονομικής Κρίσης στην Πραγματική Οικονομία	60
2.7	Η περίπτωση της Ελλάδας	62
2.8	Παγκόσμια Χρηματοοικονομική Κρίση και Επιχειρήσεις	64

2.9 Παγκόσμια Χρηματοοικονομική Κρίση, Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	66
2.10 Συμπεράσματα	69

Κεφάλαιο 3: Μελέτη Περιπτώσεων

3.1 Εισαγωγή	71
3.2 Apple Inc. – Οραματιστής- Χαρισματικός Ηγέτης	72
3.2.1 Η ιστορία και η εξέλιξη της Apple Inc.	74
3.2.2 Οραματιστής - Χαρισματικός Ηγέτης	77
3.3 WorldCom Inc – Τοξικός Ηγέτης	79
3.3.1 Η ιστορία της WorldCom Inc.	80
3.3.2 «Τοξικός» Ηγέτης	83
3.4 Συμπεράσματα	86
Συμπεράσματα	87
Βιβλιογραφία	89

Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1: Προφίλ των επιτυχημένων και των αποτυχημένων ανώτατων διευθυντικών στελεχών κατά τον Claudio Fernandez-Araoz	39
1.2: Οι πέντε τομείς της συναισθηματικής Νοημοσύνης	47
3.1: Τα στοιχεία που συνθέτουν την «Τοξική» Ηγεσία	85

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Άραγε, χρειαζόμαστε άλλο ένα είδος νοημοσύνης; Οι ήδη υπάρχουσες γνώσεις (π.χ. οι πολλαπλές νοημοσύνες του Gardner) δεν αρκούν για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο και την κοινωνική ζωή; Εύλογα θα μπορούσε να αναρωτηθεί κανείς, τόσο ο κοινός νους όσο και ο ειδικός επιστήμονας. Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα δεν μπορεί να είναι ούτε σύντομη ούτε περιεκτική. Ο προβληματισμός που υπάρχει γύρω από την επάρκεια της υπάρχουσας γνώσης, καθώς τίθεται αντιμέτωπη με την πραγματικότητα, έχει ήδη τεθεί στην αρχαιότητα από τους μεγάλους Έλληνες φιλόσοφους (π.χ. Πλάτων και Αριστοτέλης) και διαρκεί έως σήμερα.

Στην προσπάθεια για την απάντηση του ερωτήματος αν πράγματι χρειάζεται η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence), ως ξεχωριστό είδος νοημοσύνης, μετέχουν πολλά επιστημονικά πεδία στον έναν ή τον άλλο βαθμό, όπως η ψυχολογία, η διοικητική επιστήμη, η στατιστική, η παιδαγωγική κ.ά. Παράλληλα, τις τελευταίες δεκαετίες, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη εκδηλώνουν όχι μόνο οι ειδικοί επιστήμονες, αλλά και το ευρύ κοινό όπως οι επιχειρήσεις, εργοδότες και εργαζόμενοι, γονείς και εκπαιδευτικοί. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις, οι ηγέτες ολοένα και περισσότερο ερευνούν τις μεθόδους με τις οποίες η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επιφέρει αποτέλεσμα. Λόγω των παραπάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται πολύ δημοφιλής τόσο στο επιστημονικό όσο και στο ευρύ κοινό, καθώς μια απλή αναζήτηση της λέξης αυτής στο διαδίκτυο φέρνει στην επιφάνεια έναν μεγάλο αριθμό σχετικών αναφορών¹: επιστημονικά βιβλία, εργασίες, case studies, προγράμματα εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαίδευση, σεμινάρια, εργαλεία αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και πολλά άλλα.

Λόγω του τεράστιου όγκου και της πληθώρας αναφορών και διαθέσιμων πηγών, είναι σχετικά δύσκολο να καταλάβει κανείς τι ακριβώς είναι αυτή η έννοια (και τι δεν είναι) και να κατανοήσει την πραγματική αξία των διαφόρων δημοσιευμάτων και εφαρμογών. Για παράδειγμα, πολλές από τις προσπάθειες ερμηνείας της έννοιας δεν κατέχουν επιστημονική τεκμηρίωση και αρκετές από τις προτεινόμενες εφαρμογές της

¹ Μια αναζήτηση στο www.google.com (τον Μάρτιο του 2015) με λέξεις κλειδιά «συναισθηματική νοημοσύνη» εμφανίζει 2.890.000 εγγραφές στην αγγλική και 38.500 στην ελληνική γλώσσα.

εξιδανικεύουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επειδή λοιπόν στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, τόσο πολλοί (επιχειρήσεις, άτομα και οργανισμοί), λόγω και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, προσβλέπουν στα πολλά υποσχόμενα προγράμματα για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, προβάλλεται ακόμα πιο επιτακτικά η ανάγκη να υπάρχουν επιστημονικά κριτήρια αξιολόγησης, ώστε ο μύθος που υπάρχει γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη να μην επισκιάσει τις πραγματικές εννοιολογικές διαστάσεις και τις δυνατότητες εφαρμογής της. Οι εταιρίες, σε ένα άκρως μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς αλλαγές και να αναζητήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συναισθηματική νοημοσύνη, θεωρείται ως ο κρίσιμος παράγοντας διατήρησης της απόδοσης στο εργασιακό περιβάλλον.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να προσφέρει, κατά το δυνατό, ολοκληρωμένη περιγραφή της σύγχρονης έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσα από ανασκόπηση των πιο σημαντικών θεωρητικών μοντέλων, τόσο στην διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία. Επιπλέον, μέσα από εκτεταμένη ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, λόγω του γεγονότος ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης απέκτησε μέρος της δημοτικότητάς της λόγω της απήχησης που είχε στον εργασιακό χώρο, τη διοικητική επιστήμη και την ηγεσία, πραγματοποιείται αναλυτική περιγραφή της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τους διάφορους κλάδους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράλληλα, στα παρακάτω κεφάλαια, περιγράφεται η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση και διενεργούνται μελέτες περιπτώσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1.1 Εισαγωγή στην Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) αποτέλεσε από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα ένα καθοριστικό στοιχείο, τόσο για την ακαδημαϊκή όσο και για την επαγγελματική πορεία του ανθρώπου. Όμως, τα τελευταία χρόνια, η επαγγελματική επιτυχία αποδείχτηκε πως δεν συμβαδίζει απόλυτα με τον δείκτη νοημοσύνης.

Μια νέα διάσταση, που αφορά στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται και να ελέγχει τα συναισθήματά του, να είναι αισιόδοξο και επίμονο, δηλαδή η συναισθηματική νοημοσύνη, κάνει την εμφάνισή της.

Σε ένα άκρως μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις δεν εστιάζουν μόνο στην ποιότητα των προϊόντων τους ή στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, αλλά εστιάζουν στην ποιότητα τόσο των υπηρεσιών που προσφέρουν όσο και των εργαζομένων τους. Τα παραπάνω συνδέονται άμεσα με την συναισθηματική νοημοσύνη και τα παράγωγά της. Γι αυτό το λόγο, στην σημερινή εποχή, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που εισάγουν την έννοια αυτή στην κουλτούρα τους με στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που να εστιάζει στην υλοποίηση των στόχων των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζομένους. Για πολλές δεκαετίες υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό και θεωρείτο ως μια αδυναμία των εργαζομένων. Όμως, στις τελευταίες δεκαετίες τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα έχει την ικανότητα να λειτουργεί ως μια άκρως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που εφόσον αναγνωριστεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά αποτελέσματα. Αυτή η στροφή της σκέψης, σε σχέση με το συναίσθημα, διακρίνεται στον διαχωρισμό των Cooper & Sawaf (1996). Σύμφωνα με τον Goleman (1998a), οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την μεταστροφή ήταν η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και η παγκοσμιοποίηση. Όταν κάποιος άνθρωπος δουλεύει μόνος του σε ένα γραφείο είναι εύκολο να αγνοήσει το συναίσθημά του,

όμως, είναι σχεδόν αδύνατο να το πράξει όταν δουλεύει ως μέλος μια ομάδας όπου μπορούν να δημιουργηθούν συγκρούσεις, προβλήματα, διαξιφισμοί, συμμαχίες και συμπάθειες. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση είναι ακόμα ένας άλλος σημαντικός λόγος που συνέβαλε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για αποτελεσματική εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ο ρόλος της ενσυναίσθησης, δηλαδή το να προσπαθεί κάποιος να μπει στην θέση του άλλου, να καταλαβαίνει την διαφορετικότητα και να καταβάλει προσπάθειες να νιώσει τα συναισθήματά του, είναι μια πολύ σημαντική ιδιότητα και ικανότητα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιτύχουν στον διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε επιτυχημένες συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρεξηγήσεων.

Έτσι λοιπόν, καταλήξαμε ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες να μιλάμε κατά κόρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη και την σπουδαιότητά της. Η συναισθηματική νοημοσύνη να μεν περιγράφει ικανότητες διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, που όμως είναι συμπληρωματικές σε αυτήν. Τα θεμέλια αυτής της διάκρισης, ανάμεσα στην γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη, περιγράφονται από τον ψυχολόγο Thorndike, ο οποίος το 1920 μίλησε για «κοινωνική νοημοσύνη», αλλά κυρίως από τον Howard Gardner, ψυχολόγο του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ, ο οποίος το 1983 περιέγραψε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης με την επισήμανση της σπουδαιότητας δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: της γνωστικής, δηλαδή της γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού (knowing one's inner world) και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (social adapttness).

Έπειτα, ο Reuven Bar-On το 1988 αναφέρθηκε στον Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient, EQ) σε αναλογία με τον Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) κάνοντας παράλληλα μια προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στο πιο πρόσφατο μοντέλο του, ο Bar-On (2000) κατηγοριοποιεί πέντε διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: ενδοπροσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills), διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills), προσαρμοστικότητα (adaptability), έλεγχο στρες (stress management) και γενική διάθεση (general mood).

Το 1990, δύο ψυχολόγοι του Πανεπιστημίου του Yale, οι Peter Salovey και John Mayer, διατύπωσαν την πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Mayer και Salovey όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να

κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».

Την «επανάσταση» της συναισθηματικής νοημοσύνης στο ευρύ κοινό έφερε ο Daniel Goleman με τα βιβλία του «Emotional Intelligence» (1995), «Working with Emotional Intelligence» (1998) αλλά και με το πιο πρόσφατο «Ο Νέος Ηγέτης» (2002) τα οποία έγιναν best seller μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Στα βιβλία του αυτά, ο Goleman μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο κατατάσσονται δύο βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: οι ατομικές εσωτερικές διεργασίες δηλαδή το επίπεδο «εαυτός» και οι κοινωνικές διεργασίες δηλαδή το επίπεδο «άλλοι», οι οποίες καθορίζουν πόσο ορθά το άτομο διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές του σχέσεις με τους άλλους.

Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman από αυτές του Bar-On και των Mayer και Salovey είναι ότι ο Goleman προτάσσει την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια θεωρία απόδοσης (performance), ενώ ο Bar-On την βλέπει από την οπτική θεωρία προσωπικότητας και οι Mayer και Salovey ως μια θεωρία νοημοσύνης. Σε αυτό τον διαχωρισμό του Goleman οφείλεται και η μεγάλη επιτυχία της θεωρίας του, δηλαδή στο γεγονός ότι δίνεται έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης και εκμάθησης.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος, στην ιδανική του μορφή διακρίνεται από αυτογνωσία, γνωρίζει τις ικανότητες και τα όριά του και διαθέτει αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους με υψηλό αίσθημα ευθύνης, επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως να αφήνει την ενδεχόμενη αποτυχία να υποβιβάσει την αυτοπεποίθησή του. Επίσης, καταβάλλει προσπάθειες να καταλάβει τους άλλους, να σεβαστεί τις απόψεις τους και να δει τα πράγματα ορθολογικά. Τέλος, λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής και έχει την ικανότητα να ενώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος και στόχου.

1.2 Εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ως έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη ή το EQ (ο δείκτης της συναισθηματικής νοημοσύνης) αποτελείται από ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που επιτρέπουν στον άνθρωπο να κατανοεί και να χειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις δικές του και των άλλων, με σκοπό την προσωπική και κοινωνική

του ανάπτυξη. Όλες οι θεωρητικές προσεγγίσεις υιοθετούν την άποψη ότι πρόκειται για μια *νοητική ικανότητα* η οποία σχετίζεται ή εφαρμόζεται σε πληροφορίες ή καταστάσεις *συναισθηματικού περιεχομένου*. Οι δύο αυτές βασικές παραδοχές είναι που δικαιολογούν τους δύο προσδιοριστικούς όρους της έννοιας «νοημοσύνη», αφού πρόκειται για μια λειτουργία του νου και συναισθηματική, καθώς αναφέρεται στο θυμικό μέρος. Από την άλλη πλευρά, από εδώ και πέρα ξεκινούν οι διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις πάμπολλες θεωρητικές προσεγγίσεις, οι οποίες δίνουν έμφαση είτε στον έναν από τους δύο προσδιοριστικούς όρους, είτε σε διάφορες διαστάσεις του ενός ή και των δύο παραπάνω όρων.



Εικόνα 1: Emotional Intelligence

Πηγή: Arm Your Leaders With The Tools For Success
www.leaderarmor.com/lorem-ipsuam-dolor/

1.2.1 Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Με βάση τα παραπάνω, είναι δύσκολο να βρει κανείς έναν κοινά αποδεκτό ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρά μόνο αν αυτός είναι αρκετά γενικός. Για παράδειγμα, ο πρώτος που χρησιμοποίησε έναν όρο για να περιγράψει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν ο καθηγητής του πανεπιστημίου Columbia, E.L. Thorndike, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Με τον όρο «Κοινωνική Νοημοσύνη», που χρησιμοποίησε ο καθηγητής, αντικατόπτριζε την ικανότητα των ατόμων που κατείχαν δεξιότητες, όπως ο χειρισμός της πολυπλοκότητας των

κοινωνικών σχέσεων και η ικανότητα της προσωπικής απόφασης με στόχο την κατάληξη σε θετικά αποτελέσματα, να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους.

Με βάση το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας του Γεώργιου Μπαμπινιώτη, συναισθηματική νοημοσύνη είναι « η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να ανταπεξέρχεται στην συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία» (Μπαμπινιώτης, 1998).

Ο Daniel Goleman, που θεωρείται ως το πιο δημοφιλές όνομα στον χώρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι άκουσαν για πρώτη φορά τον όρο το 1995 με την έκδοση του βιβλίου του, ορίζει την έννοια αυτή ως την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο τα συναισθήματά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις (Goleman, 1995). Επιπλέον, ο Goleman περιγράφει πως η αυτοπειθαρχία, η αυτογνωσία και η ενσυναίσθηση αποτελούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επαγγελματική και την προσωπική επιτυχία.

Μια πιο εξειδικευμένη εννοιολογική περιγραφή της συναισθηματικής νοημοσύνης διαπιστώθηκε από τους Mayer & Salovey, οι οποίοι είναι εξίσου γνωστοί όσο και ο Goleman, λόγω της ακαδημαϊκής και ερευνητικής τους δραστηριότητας σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με αυτούς, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως «μια μορφή κοινωνικής ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες, ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του» (Mayer & Salovey, 1993. σ. 433).

Μια άλλη περιγραφή του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκε από τον Dr R. Bar-On (2000), ο οποίος την 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 περιβάλλοντός του».

Τέλος, ο Goleman με το παρακάτω παράδειγμα, αναφέρεται σε μια διαφορετική προσέγγιση του τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη: σύμφωνα με ένα παλιό γιαπωνέζικο παραμύθι, ένας πολεμοχαρής σαμουράι ζήτησε από έναν δάσκαλό του Zen να του εξηγήσει τι είναι ο παράδεισος και τι είναι η κόλαση. Ο δάσκαλος

αρνήθηκε να απαντήσει και του ζήτησε να μην τον ενοχλεί, διότι δεν μπορεί να ασχολείται με τέτοιου είδους ανθρώπους. Έπειτα, ο σαμουράι, με θιγμένο εγωισμό, εκνευρίστηκε και αμέσως τράβηξε από την θήκη το σπαθί του. Ο δάσκαλος τότε του εξήγησε ότι αυτό είναι η κόλαση. Έτσι, ο σαμουράι τοποθέτησε πίσω στη θήκη το σπαθί του, υποκλίθηκε και τότε ο δάσκαλος του είπε ότι αυτό είναι ο παράδεισος. Τα συναισθήματα που δημιουργήθηκαν στον σαμουράι, αλλά και ο έλεγχός τους για την αποφυγή περαιτέρω αρνητικών γεγονότων, αποτελούν μια απλή περιγραφή για το τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη². Η ρήση του Σωκράτη «γνώθι σαυτόν» περιγράφει αυτόν ακριβώς τον θεμελιώδη λίθο της συναισθηματικής νοημοσύνης: να κατανοείς τα συναισθήματά σου μόλις γεννηθούν μέσα σου (Goleman, 1998).

1.2.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μπορεί να απέκτησε φήμη στην δεκαετία του 1990, κατά κύριο λόγο, στο λαϊκό κοινό και τον επιχειρηματικό κόσμο, λόγω του βιβλίου του Daniel Goleman, παρά όλα αυτά, εφαρμόζεται κατά κόρον πλέον στην διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και στην επιλογή προσωπικού. Η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, να μένει ήρεμο και αισιόδοξο, να συγκρατεί και να ελέγχει τις παρορμήσεις του και να χρησιμοποιεί την λογική όταν έρχεται αντιμέτωπο με τις δυσκολίες της ζωής περιλαμβάνεται στον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηρίζεται από πέντε σημαντικές παραμέτρους³:

- 1) Η ενσυναίσθηση: η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, η κατανόηση της συμπεριφοράς και των ανησυχιών των άλλων.
- 2) Η αυτοεπίγνωση: η ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του, καθώς και τα δυνατά και αδύναμα σημεία του.

² Goleman D., Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», σελ.83

³ Goleman D., Emotional Intelligence – 10th Anniversary Edition, Bantam Dell 2006

- 3) Η διαχείριση της ψυχικής του διάθεσης: η ικανότητα της αυτορρύθμισης δηλαδή του ελέγχου του άγχους, του εκνευρισμού, της θλίψης και γενικά της παρόρμησης.
- 4) Η κινητοποίηση του εαυτού του: η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και στόχων με σκοπό την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.
- 5) Κοινωνικές Δεξιότητες: η ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων των άλλων.

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι κοινωνιολόγοι έχουν αρχίσει να ανακαλύπτουν την σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και άλλων φαινομένων όπως η συμβολή της στον χώρο εργασίας, την ηγεσία, την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, την διαχείριση της αλλαγής και της αξιολόγησης της απόδοσης. Λόγω των συνεχώς αυξανόμενων ρυθμών ζωής, τόσο σε κοινωνικό όσο και προσωπικό επίπεδο, παρατηρούμε ότι οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν συνεχώς. Τα νέα κριτήρια στον χώρο της εργασίας θεωρούν την ευφυΐα δεδομένη και ρίχνουν ιδιαίτερο βάρος σε ατομικά - προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως η ενσυναίσθηση, η πρωτοβουλία, η αποδοτικότητα, η προσαρμοστικότητα και η πειθώ, τόσο σε διοικητικές – ηγετικές θέσεις, όσο και σε πιο χαμηλόβαθμες θέσεις.

Καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα, κυρίως στην άσκηση ηγεσίας και την ομαδική εργασία, οι ηγέτες οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κάποιες σημαντικές όψεις της προς όφελός τους. Οι ηγέτες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να καταλαβαίνουν το συναισθηματικό κλίμα των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και να κατανοούν και να συμμερίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες (ως ομάδα) τείνουν να δημιουργούν ένα κοινό προφίλ δυνάμεων και αδυναμιών που σχετίζονται με το φύλο τους. Μια ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης χιλιάδων ανδρών και γυναικών έδειξε ότι οι γυναίκες, κατά κύριο λόγο, τείνουν να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους, έχουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και γενικά θεωρούνται πιο ικανές σε διαπροσωπικά θέματα⁴. Από την άλλη πλευρά, οι άντρες διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, είναι πιο προσαρμοστικοί και χειρίζονται καλύτερα το εργασιακό άγχος. Ωστόσο, ανάμεσα στα δύο φύλα, οι ομοιότητες είναι περισσότερες από τις διαφορές. Υπάρχουν άνδρες που διαθέτουν ανάλογη ενσυναίσθηση με εκείνη των πιο ευαίσθητων από διαπροσωπική

⁴ Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Multi-Health Systems, Toronto

άποψη γυναικών, ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχουν γυναίκες που έχουν την ικανότητα να αντέχουν το άγχος εξίσου αποτελεσματικά με τους πλέον ανθεκτικούς από συναισθηματική άποψη άνδρες. Έτσι, τελικά, στην συναισθηματική νοημοσύνη δεν υπάρχουν διαφορές φύλου.

Τέλος, σημαντικό είναι να σημειώσουμε ότι το επίπεδο της συναισθηματικής μας νοημοσύνης δεν είναι γενετικά προκαθορισμένο, ενώ παράλληλα δεν αναπτύσσεται μόνο κατά την διάρκεια των πρώτων χρόνων της παιδικής ηλικίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε μεγάλο βαθμό κάτι που μαθαίνεται και αναπτύσσεται σε όλη την διάρκεια της ανθρώπινης ζωής, μέσα από τις διάφορες εμπειρίες και ερεθίσματα που λαμβάνουμε. Με βάση τα παραπάνω, λοιπόν αυξάνεται συνεχώς η ικανότητά μας στο πεδίο αυτό.

1.2.3 Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση είναι η δυνατότητα κάποιου ατόμου να κατανοεί και να συμμερίζεται τη νοητική και συναισθηματική ζωή ενός άλλου ατόμου. Είναι μια κοινωνική δεξιότητα. Πολλές φορές περιγράφεται ως η ικανότητα κάποιου να μπαίνει στην θέση του άλλου ή να βλέπει τα πράγματα από τη δικιά του οπτική γωνία. Η ενσυναίσθηση, σχετίζεται κάποιες φορές (αλλά όχι απαραίτητα) με τη συμπονετική συμπεριφορά ή την εκδήλωση αλληλεγγύης (Hoffman, 2000· Σταλίκας & Χαμόδρακα, 2004).

Υποστηρίζεται η άποψη ότι η ενσυναίσθηση συμβάλλει στην επαγγελματική επιτυχία του ατόμου. Συγκεκριμένα, θεωρείται ότι τα άτομα που έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν εύκολα και με ακρίβεια τη προοπτική των άλλων, έχουν μεγαλύτερη επιτυχία στην επαγγελματική και κοινωνική τους ζωή. Βέβαια, δεν θεωρείται μια αφελής αντιμετώπιση των πραγμάτων, καθώς δεν σημαίνει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να ανταποκρίνονται θετικά σε κάθε συναίσθημα των άλλων και να σπεύδουν να το ικανοποιήσουν με οποιοδήποτε τρόπο⁵. Ενσυναίσθηση υπάρχει όταν ένας ηγέτης έχει την επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων και έχει την ικανότητα να τα λαμβάνει υπόψη στην λήψη των αποφάσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει την θετική ανταπόκριση των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται αρμονικές εργασιακές σχέσεις.

⁵ Goleman D., Boyatzis R., McKee A., Primal Leadership – Learning to Lead with Emotional Intelligence, Harvard Business School Press 2002

Ένας ηγέτης που διαθέτει ενσυναίσθηση δεν καταπιέζει τα συναισθήματά του, τα εκφράζει με κίνδυνο να θεωρηθεί απόμακρος και απρόσιτος. Καταλαβαίνει τα συναισθήματα των υφισταμένων του και σε πολλές περιπτώσεις συμπάσχει μαζί τους. Οι ηγέτες με «εργαλείο» την ενσυναίσθηση έχουν την ικανότητα της αναγνώρισης των αναγκών των πελατών, των συνεργατών και των υφισταμένων. Κατανοούν τα προβλήματα των άλλων, ακούνε προσεκτικά και ανταποκρίνονται κατάλληλα.

Ένας ηγέτης με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη γνωρίζει ότι με την ενσυναίσθηση μπορεί να κρατήσει και να κατευθύνει τα στελέχη που διαθέτουν γνώση και εμπειρία. Αντίθετα, ένας «τοξικός» ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει δυσαρμονία και σύγχυση στον εργασιακό χώρο, αναγκάζοντας τα ικανά στελέχη να αποχωρήσουν.

1.3 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

1.3.1 Γενικά

Λόγω του σχετικά μικρού παρελθόντος της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ερευνητές αδυνατούν να διαμορφώσουν ένα κοινά αποδεκτό μοντέλο που να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, αρκετοί είναι οι ερευνητές που με την ανάπτυξη διαφόρων θεωριών προσπαθούν να διαμορφώσουν τη δική τους οπτική γωνία για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις επιπτώσεις της. Στη συνέχεια αναπτύσσονται τα πιο βασικά μοντέλα που κατά καιρούς διαμορφώθηκαν.

Τα βασικά μοντέλα που θα αναπτύξουμε είναι τα εξής:

1. Μοντέλο του Goleman
2. Μοντέλο των Goleman – Boyatzis – Rhee
3. Μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso
4. Μοντέλο του Bar-On

1.3.2 Μοντέλο Goleman

Ένας από τους κύριους ερευνητές υπήρξε ο Daniel Goleman, διδάκτορας του Πανεπιστημίου του Harvard. Αρχικά, ο Goleman θεωρούσε ως βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης τις παρακάτω δεξιότητες (Goleman, 1998):

- Αυτεπίγνωση (Self-Awareness)
- Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management)
- Αυτοπαρακίνηση (Self Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Διαπροσωπικές Σχέσεις (Relationships)
- Επικοινωνία (Communication)
- Προσωπικό στυλ (Personal Style)

Τα παραπάνω πρόκειται για χαρακτηριστικά που αφορούν προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες. Η αυτοεπίγνωση, η αυτοπαρακίνηση και το προσωπικό στυλ αφορούν την οντότητα του ατόμου ως μεμονωμένης ύπαρξης, ενώ η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επικοινωνία σχετίζονται με τις κοινωνικές συναναστροφές του ατόμου.

Στη συνέχεια, το μοντέλο που ανέπτυξε ο Goleman απευθύνεται κυρίως σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (δηλαδή κυρίως σε ηγέτες και υψηλόβαθμα στελέχη). Στο μοντέλο αυτό ενσωματώνει τις συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- Αυτεπίγνωση (Self- Awareness)
- Αυτοέλεγχος (Self-Regulation)
- Παρακίνηση (Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Κοινωνικές δεξιότητες (Social Skills)

Οι συναισθηματικές ικανότητες χωρίζονται σε δύο βασικούς άξονες, τις προσωπικές ικανότητες και τις κοινωνικές ικανότητες (Goleman, 1998).

Οι **προσωπικές ικανότητες** καθορίζουν πόσο καλά χειρίζεται ένα άτομο τον εαυτό του. Οι κατηγορίες που τις απαρτίζουν είναι οι παρακάτω:

- **Αυτεπίγνωση:** η ικανότητα να γνωρίζει ένα άτομο την εσωτερική του κατάσταση, να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τον τρόπο με τον οποίο αυτά τον επηρεάζουν στις διάφορες εκδηλώσεις της επαγγελματικής του δραστηριότητας. Επίσης, είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει τις προτιμήσεις του και να ενεργεί με βάση τη διαίσθησή του.
 - Επίγνωση συναισθημάτων: η ικανότητα να αναγνωρίζει ένα άτομο τα συναισθήματά του, τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις που θα φέρουν αυτά.
 - Ακριβής αυτοαξιολόγηση: η ικανότητα να γνωρίζει ένα άτομο τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τα όριά του, να δέχεται τις υποδείξεις και την κριτική.
 - Αυτοπεποίθηση: το άτομο λόγω της σιγουριάς που επιδεικνύει στην αξία και τις ικανότητές του μπορεί να ξεχωρίσει.
- **Αυτοέλεγχος:** η ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις, τα αρνητικά συναισθήματα και να παραμένει ψύχραιμος και ακέραιος.
 - Αξιοπιστία: η διατήρηση ακεραιότητας και τιμιότητας.
 - Ενσυναίσθησία: ανάληψη ευθύνης και προσωπικής επίδοσης.
 - Προσαρμοστικότητα: η ικανότητα της ευελιξίας και της αλλαγής στρατηγικής, της διαχείρισης των ενδεχόμενων αλλαγών και της προσαρμογής σε νέες προκλήσεις και περιστάσεις.
 - Καινοτομία: το άτομο πρέπει να αισθάνεται άνετα και να είναι ανοικτό σε νέες και πρωτοπόρες ιδέες, προτάσεις και νέες πληροφορίες.
- **Παρακίνηση:** οι συναισθηματικές τάσεις των ατόμων που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων.
 - Επίτευξη: το άτομο που διαθέτει προσωπικά κίνητρα, ώστε να μπορέσει να βελτιώσει την απόδοσή του και την απόδοση των ατόμων γύρω του.
 - Δέσμευση: το άτομο που ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού.
 - Πρωτοβουλία: το άτομο που γνωρίζει τι μπορεί να πετύχει και με ποιον τρόπο είναι έτοιμο να αναλάβει δράση μόλις παρουσιαστεί η ευκαιρία.
 - Αισιοδοξία: το άτομο που δεν φοβάται τα εμπόδια που ενδεχομένως να παρουσιαστούν και έχει επιμονή και θέληση για την επίτευξη των στόχων.

Οι **κοινωνικές δεξιότητες**, στη συνέχεια, καθορίζουν πόσο καλά ένα άτομο χειρίζεται τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Περιλαμβάνουν :

- **Ενσυναίσθηση:** η ικανότητα του ατόμου να έχει επίγνωση των συναισθημάτων, των ανησυχιών και των αναγκών των άλλων.
 - Κατανόηση των άλλων: το άτομο που μπαίνει στην θέση των άλλων, κατανοεί τα συναισθήματα και τις απόψεις τους και δείχνει ενεργό ενδιαφέρον στις ανησυχίες τους.
 - Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών: το άτομο που έχει την ικανότητα να προβλέπει και να αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών και την ικανοποίησή τους.
 - Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: το άτομο που χειρίζεται σωστά την διαφορετικότητα των άλλων δημιουργώντας κλίμα καλλιέργειας ευκαιριών σε διαφορετικά είδη ανθρώπων.
 - Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων: το άτομο που αισθάνεται τι έχουν ανάγκη οι άλλοι για την ανάπτυξη και την ενίσχυση των δυνατοτήτων τους.
 - Πολιτική αντίληψη: το άτομο που αναγνωρίζει τις συναισθηματικές τάσεις μιας ομάδας και ενδυναμώνει τις σχέσεις μέσα στην ομάδα αυτή.

- **Κοινωνικές δεξιότητες:** η ικανότητα ενός ατόμου να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει.
 - Επιρροή: ένα άτομο που ασκεί αποτελεσματικές μεθόδους πειθούς.
 - Επικοινωνία: ένα άτομο που εκφράζει πειστικά και σαφή μηνύματα.
 - Ηγεσία: ένα άτομο που εμπνέει και καθοδηγεί τις ομάδες και τους ανθρώπους.
 - Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή: χειρισμός ή καθιέρωση των αλλαγών.
 - Χειρισμός διαφωνιών: το άτομο που διαπραγματεύεται και επιλύει τις διαφωνίες.
 - Καλλιέργεια δεσμών: το άτομο που καλλιεργεί λειτουργικές σχέσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων.

- Σύμπραξη και συνεργασία: συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων.
- Ομαδικές ικανότητες: το άτομο που δημιουργεί συνοχή στην ομάδα με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.

Άτομα που διαθέτουν σε υψηλό βαθμό το χαρακτηριστικό της αυτεπίγνωσης, είναι σε θέση να αναγνωρίζουν κάθε στιγμή τα συναισθήματά τους και έχουν την ικανότητα να τα χρησιμοποιούν για την ορθή λήψη αποφάσεων. Διαθέτουν πλήρη και σαφή επίγνωση των δυνατοτήτων τους, γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και κάνουν κάθε δυνατή προσπάθεια να τις εξαλείψουν. Διαθέτουν αυτοπεποίθηση και δέχονται καλοπροαίρετα την όποια κριτική τους ασκείται με απώτερο σκοπό τη βελτίωσή τους.

Η ενσυναίσθηση σχετίζεται με την ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Ο τόνος της φωνής των ανθρώπων, οι κινήσεις των σωμάτων τους και οι αντιδράσεις τους αποτελούν στοιχεία τα οποία αποκωδικοποιούνται από τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση. Με αυτόν τον τρόπο, προκύπτουν πολύτιμα συμπεράσματα γι αυτούς με τους οποίους έρχονται καθημερινά σε επαφή και συναναστρέφονται, «ακτινογραφούν» προσωπικότητες και είναι σε θέση να διαμορφώσουν σχέσεις ακόμα και με άτομα διαφορετικών κοινωνικών τάξεων.

Οι κοινωνικές δεξιότητες, σχετίζονται με το χειρισμό των συναισθημάτων του ατόμου στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Ηγέτες και άτομα που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό μπορούν να δρουν σαν «χαμαιλέοντες», να διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους για την υλοποίηση των στόχων τους σε επαγγελματικό κυρίως επίπεδο, αλλά και να μεταχειρίζονται ορθά τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Ο αυτοέλεγχος αποτρέπει την ανάπτυξη κάθε είδους παρόρμησης. Βοηθά στον έλεγχο των συναισθημάτων, ειδικά των αρνητικών συναισθημάτων όπως είναι ο θυμός και η ανασφάλεια. Η επικράτηση της λογικής και η εγκράτεια οριοθετούν την έννοια του αυτοελέγχου.

Τέλος, η παρακίνηση αποτελεί παράγοντα κινητοποίησης, προκειμένου το άτομο να υλοποιεί τους στόχους που θέτει. Το άτομο αναπτύσσει πρωτοβουλίες, επιζητά τη βελτίωση, την καινοτομία και παράλληλα αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και προσπαθεί να τις αποδυναμώσει.

1.3.3 Μοντέλο Goleman-Boyatzis-Rhee

Ο Goleman, το 1998, σε συνεργασία με τους Boyatzis και Rhee, διαμόρφωσε μια θεωρία βασισμένη στην προηγούμενη μελέτη του η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης». Στο νέο πλέον μοντέλο οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες ενσωματώθηκαν σε τέσσερις. Συγκεκριμένα, οι συναισθηματικές δεξιότητες είναι οι εξής:

- Αυτεπίγνωση (Self-Awareness)
- Αυτοδιαχείριση (Self-Regulation)
- Κοινωνική επίγνωση (Social Skills)
- Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (Relationships)

Με τον όρο **αυτεπίγνωση** καλείται η ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του όρια και να ακολουθεί τη διαίσθησή του. Χαρακτηριστικά όπως

- η συναισθηματική αυτεπίγνωση (Emotional Self-Awareness), δηλαδή το να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους,
- η ακριβής αυτοαξιολόγηση (Accurate Self-Awareness), δηλαδή το να αναγνωρίζει τα δυνατά του σημεία και τα όριά του, και τέλος
- η αυτοπεποίθηση (Self-Confidence), δηλαδή η σιγουριά του ατόμου για τις αξίες και τις ικανότητές του, συνθέτουν την έννοια της αυτεπίγνωσης.

Με τον όρο **αυτοδιαχείριση** καλείται η ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, τις παρορμήσεις και τα προσωπικά του αποθέματα. Χαρακτηριστικά όπως

- ο αυτοέλεγχος (Emotional Self-Control), δηλαδή η ικανότητα διαχείρισης και ελέγχου των συναισθημάτων και των παρορμήσεων του ατόμου,
- η τάση προς επίτευξη (Achievement Orientation), δηλαδή η προσπάθεια και ο ζήλος του ατόμου για βελτίωση και ολοκλήρωση των στόχων,
- η πρωτοβουλία (Initiative), δηλαδή η ετοιμότητα του ατόμου για δράση με την πρώτη εμφάνιση μιας ευκαιρίας,
- η αξιοπιστία (Trustworthiness), δηλαδή η διατήρηση ακεραιότητας και τιμιότητας του ατόμου,

- η ενσυνειδησία (Conscientiousness), δηλαδή η ικανότητα ανάληψης της ευθύνης για τις προσωπικές του επιδόσεις,
- η προσαρμοστικότητα (Adaptability), δηλαδή η ευελιξία στην διαχείριση της αλλαγής και τέλος,
- η αισιοδοξία (Optimism), δηλαδή η επιμονή του ατόμου ως προς την πραγματοποίηση των στόχων και της εξάλειψης των δυσκολιών, συνθέτουν την έννοια της αυτοδιαχείρισης.

Με τον όρο **κοινωνική επίγνωση** αποδίδεται η ικανότητα του ατόμου να έχει επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων.

Χαρακτηριστικά όπως

- η ενσυναίσθηση (Empathy), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα, τις απόψεις των άλλων ανθρώπων και των συνεργατών, καθώς και το έμπρακτο ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν,
- ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (Service Orientation), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να προβλέπει τις ανάγκες των πελατών και των συνεργατών του και η ικανοποίηση των επιθυμιών τους,
- η επιχειρησιακή επίγνωση (Organizational awareness), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα σε μια επιχείρηση και τέλος,
- η πολιτική αντίληψη (Cultural Awareness), δηλαδή η αναγνώριση των συναισθηματικών επιλογών – τάσεων της ομάδας που συμμετέχει το άτομο, συνθέτουν την έννοια της κοινωνικής επίγνωσης.

Με τον όρο **διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων** εστιάζουμε στις ικανότητες του ατόμου να δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που επιθυμεί.

Χαρακτηριστικά όπως

- η ηγεσία (Inspirational Leadership), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να εμπνέει και να καθοδηγεί τις ομάδες,
- η επικοινωνία (Communication), δηλαδή η έκφραση πειστικών, ορθών και σαφών μηνυμάτων,

- η διαχείριση συγκρούσεων (Conflict Management), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να διαπραγματεύεται και να βρίσκει την κατάλληλη λύση για την επίλυση των διαφωνιών,
- η διευκόλυνση των αλλαγών (Change Catalyst), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να προκαλεί και να χειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αλλαγές,
- η επιρροή (Influence), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να ασκεί αποτελεσματικές μεθόδους πειθούς,
- η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (Developing Others), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των συναδέλφων και των υφισταμένων του, προκειμένου να συμβάλλει στην βελτίωση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους,
- η ανάπτυξη δεσμών (Building Bonds), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να καλλιεργεί δημιουργικές-λειτουργικές σχέσεις, που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και τέλος,
- η ομαδικότητα και η συνεργασία (Teamwork and Collaboration), δηλαδή η ικανότητα κάποιου να συνεργάζεται με τους άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων, συνθέτουν το φάσμα του ατόμου που διαχειρίζεται με επιτυχία τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Όλα τα παραπάνω, σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και Rhee, συνθέτουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Οι διαφορές των δύο μοντέλων που ανέπτυξε ο Goleman είναι ελάχιστες. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι το δεύτερο μοντέλο επικεντρώνεται περισσότερο στους υποπαράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Κατά τον Goleman, κάθε άτομο, κάθε ηγέτης, αλλά και κάθε εργαζόμενος που θέλει να επιτύχει στην επαγγελματική του πορεία οφείλει να διαθέτει το χαρακτηριστικό της αυτοαξιολόγησης αφού πρόκειται για χαρακτηριστικό που προσδιορίζει τους χαρισματικούς ανθρώπους. Επιπλέον, οι άνθρωποι οφείλουν να είναι αξιόπιστοι και να προσαρμόζονται αποτελεσματικά και γρήγορα στις νέες εξελίξεις. Τέλος, οφείλουν να γνωρίζουν τους στόχους των επιχειρήσεων και να προβαίνουν σε ενέργειες που θα εξασφαλίσουν την ολοκλήρωσή τους.

Όσον αφορά τις κοινωνικές δεξιότητες, η επιχειρησιακή επίγνωση θεωρείται απαραίτητη για κάθε άτομο και για κάθε ηγέτη-manager που διαθέτει όραμα, στόχους, όνειρα και αναζητά την συνεχή του βελτίωση. Επιπλέον, η επιρροή, βασικό χαρακτηριστικό που διακρίνει τους ηγέτες, έχει σαν στόχο τον έλεγχο των υφισταμένων, ενώ παράλληλα προτρέπει τον ηγέτη να σχεδιάζει από πριν τις κινήσεις του, προκειμένου να πετύχει την εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού με το όραμά του. Επίσης, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συμβάλλει στην διατήρηση ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος και στην ανάδειξη του διαλόγου ως μέσου επίλυσης των διαφορών. Τέλος, μέσω της ομαδικότητας προωθείται η συνεργασία σε κοινά σχέδια με στόχο την αναζήτηση θετικών αποτελεσμάτων για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

1.3.4 Μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso

Δύο Αμερικανοί καθηγητές ψυχολογίας, ο Jack Mayer και ο Peter Salovey, είναι από τους πρώτους που ασχολήθηκαν από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 με τη συστηματική διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και πρότειναν ένα μοντέλο για την ερμηνεία της. Στα χρόνια που ακολούθησαν, οι Mayer, Salovey και Caruso (ο τελευταίος προστέθηκε στην ερευνητική τους ομάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1990) εργάστηκαν συστηματικά για τη διαμόρφωση μιας θεωρίας για την ερμηνεία και την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ερευνητική και η θεωρητική τους δουλειά αποτυπώνεται από ένα πλήθος επιστημονικών δημοσιεύσεων που στόχο έχουν στην εμπειρική υποστήριξη του θεωρητικού τους μοντέλου και των ψυχομετρικών εργαλείων που κατασκεύασαν (π.χ., Mayer & Salovey, 1997· Mayer et al., 1999, 2004, 2000b, 2008).

Σύμφωνα με το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα είδος νοημοσύνης, ακριβώς όπως και τα υπόλοιπα που περιγράφονται από τις διάφορες θεωρίες νοημοσύνης και αναφέρονται κυρίως σε γνωστικές ικανότητες. Εμπερικλείει την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner, ενώ περιλαμβάνει και άλλες ικανότητες που αναφέρονται τόσο στο γνωστικό όσο και στο συναισθηματικό σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου νου. Ορίζεται ως η ικανότητα διεξαγωγής μιας πολύπλοκης επεξεργασίας πληροφοριών, οι οποίες τροφοδοτούνται από ή αφορούν σε συναισθήματα (Mayer et

al., 2008). Το μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερις τύπους ικανοτήτων που αναφέρονται στο συναίσθημα. Οι τύποι αυτοί περιλαμβάνουν διαφορετικές ικανότητες, βρίσκονται σε ιεραρχική διάταξη, από το πιο θεμελιώδες ως το πιο σύνθετο σύνολο ικανοτήτων. Λειτουργούν με ενιαίο τρόπο και συναποτελούν το σύστημα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι τέσσερις τύποι ικανοτήτων είναι οι εξής :

- (1) **Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων:** αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αποκρυπτογραφεί και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων τα οποία αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου, στον τόνο της φωνής κ.ά. Με την αντίληψη των συναισθημάτων κάθε άλλη συναισθηματική διαδικασία είναι δυνατή.
- (2) **Αφομοίωση (ή ενσωμάτωση) των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης:** περιγράφει την ικανότητα που έχει κάποιος να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα που είναι κατάλληλα για την διευκόλυνση της σκέψης και να έχει την δυνατότητα να αναλογίζεται με βάση αυτά. Με άλλα λόγια, αφορά στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών (π.χ., «*σήμερα είμαι λυπημένος/η...*»), η οποία επηρεάζει αναλόγως τη γνωστική κατάσταση του ανθρώπου, καθιστώντας έτσι πιο πλούσια τη διαδικασία της σκέψης.
- (3) **Κατανόηση των συναισθημάτων:** περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης των σύνθετων συναισθημάτων και των συναισθηματικών αντιδράσεων, δηλαδή πως ένα συναίσθημα πυροδοτεί αλυσιδωτά κάποιο άλλο. Αυτό συμβαίνει όταν πραγματοποιείται μια γνωστική επεξεργασία των συναισθημάτων. Με αυτή την ικανότητα διευκολύνονται ως προς την κατανόησή τους οι διαπροσωπικές σχέσεις.
- (4) **Διαχείριση των συναισθημάτων:** αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, με τέτοιο τρόπο ώστε να κατανοήσει κανείς τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει τους πιο αποτελεσματικούς και κατάλληλους κάθε φορά τρόπους για την αντιμετώπιση συναισθημάτων όπως η λύπη, ο θυμός, ο φόβος και η ανησυχία.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, ένα άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Mayer et al., 2004): το άτομο αυτό έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα εύκολα και με ακρίβεια, να τα κατανοεί και να τα χρησιμοποιεί για την τροφοδότηση της σκέψης του και να τα

χειρίζεται με καλύτερο τρόπο από ένα άτομο με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Στις κοινωνικές του σχέσεις το άτομο αυτό είναι αρκετά ικανό, χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα συμπεριφοράς, ενώ μάλλον αρνείται ή αποφεύγει τις αυτοκαταστροφικές συμπεριφορές (π.χ. κάπνισμα, ναρκωτικές ουσίες) και την εκδήλωση επιθετικής συμπεριφοράς προς τους άλλους. Επιπλέον, μπορεί να έχει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με τους οικείους του και περισσότερες θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ιδιαίτερα αν έχει υψηλή επίδοση στην διαχείριση των συναισθημάτων (δηλαδή τον τέταρτο τύπο ικανότητας).

1.3.5 Μοντέλο του Bar-On

Ο ψυχολόγος Reuven Bar-On είναι σήμερα επιστημονικός συνεργάτης του Πανεπιστημίου του Τέξας και ιθύνων στέλεχος αρκετά σημαντικών οργανισμών, που ασχολούνται συστηματικά με τις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία ή την εκπαίδευση, όπως το Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning (CASEL), το Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (CREIO) και το Center for Social and Emotional Education (CSEE). Από τις αρχές τις δεκαετίας του 1980 ο Bar-On ασχολήθηκε με τη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος, ήταν αυτός που εισήγαγε στην διδακτορική διατριβή του (Bar-On, 1998) τον όρο Emotional Quotient (EQ), δηλαδή τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο Bar-On πρότεινε ένα μοντέλο που ασχολείται με τον προσδιορισμό και την μέτρηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης. Θεωρείται μια σύνθετη έννοια, που ορίζεται ως «μια σειρά από μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις» (Bar-On, 1997, σελ.14). Το μοντέλο αποτελείται από πέντε κατηγορίες ικανοτήτων, που η κάθε μία περιλαμβάνει έναν αριθμό ειδικών δεξιοτήτων. Οι κατηγορίες ικανοτήτων είναι οι εξής:

- Ενδοπροσωπικές Ικανότητες
- Διαπροσωπικές Ικανότητες
- Η Ικανότητα Προσαρμογής
- Η Διαχείριση του Άγχους
- Η Γενική Διάθεση

Οι **Ενδοπροσωπικές Ικανότητες** περιλαμβάνουν τις εξής δεξιότητες:

- Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: η ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων.
- Διεκδικητική συμπεριφορά: η ικανότητα έκφρασης συναισθημάτων, σκέψεων και αντιλήψεων με ένα μη καταστρεπτικό τρόπο.
- Αυτοσεβασμός: η ικανότητα αποδοχής και σεβασμού του εαυτού του.
- Εμπιστοσύνη στις προσωπικές δυνατότητες: η ικανότητα αντίληψης των δυνατοτήτων.
- Ανεξαρτησία: η ικανότητα αυτοδυναμίας χωρίς τη συναισθηματική εξάρτηση κάποιου άλλου.

Οι **Διαπροσωπικές Ικανότητες** περιλαμβάνουν τις εξής δεξιότητες:

- Ενσυναίσθηση: η ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.
- Διαπροσωπικές Σχέσεις: η ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης αμοιβαίως ικανοποιητικών σχέσεων.
- Κοινωνική υπευθυνότητα: η ικανότητα συμμετοχής στη κοινωνική ομάδα με εποικοδομητικό και συνεργατικό τρόπο.

Η **Ικανότητα Προσαρμογής** περιλαμβάνει τις εξής δεξιότητες:

- Ανοχή στο άγχος: η ικανότητα αντοχής στις αντίξοες συνθήκες, τα αγχογόνα συμβάντα και τα ισχυρά συναισθήματα.
- Έλεγχος των παρορμήσεων: η ικανότητα αναχαίτισης ή καθυστέρησης μιας παρόρμησης, ανάγκης ή πειρασμού με τον έλεγχο των συναισθημάτων.

Η **Διαχείριση του Άγχους** περιλαμβάνει τις εξής δεξιότητες:

- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων: η ικανότητα προσδιορισμού προσωπικών και κοινωνικών προβλημάτων και η εφαρμογή πιθανών αποτελεσματικών λύσεων.
- Έλεγχος της πραγματικότητας: η ικανότητα εκτίμησης ανάμεσα στην εξωτερική και αντικειμενική κατάσταση.

- Ευελιξία: η ικανότητα να προσαρμόζει κάποιος με επιτυχία τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του με την ενδεχόμενη μεταβολή των συνθηκών.

Η Γενική Διάθεση περιλαμβάνει τις εξής δεξιότητες:

- Ευτυχία: το αίσθημα ικανοποίησης και απόλαυσης της ζωής κάποιου και η έκφραση θετικών συναισθημάτων.
- Αισιοδοξία: η ικανότητα να κοιτάζει κανείς την θετική πλευρά των πραγμάτων και να σκέφτεται θετικά ακόμα και όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί ότι σε μια αναθεώρηση του μοντέλου του (Bar-On, 2000), ο Bar-On στηρίζει ότι η τελευταία κατηγορία ικανοτήτων, δηλαδή η Γενική Διάθεση, λειτουργεί ως ένας διαμεσολαβητής για την διευκόλυνση της συναισθηματικής νοημοσύνης και όχι ως ένα από τα συστατικά της, σε αντίθεση με τις τέσσερις προηγούμενες κατηγορίες ικανοτήτων.

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, το να διαθέτει κάποιος υψηλή συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη σημαίνει ότι καταλαβαίνει, κατανοεί και εκφράζει καλά τα συναισθήματά του, μπορεί να σχετίζεται αποτελεσματικά με τους άλλους και έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις προκλήσεις, τις απαιτήσεις και τις πιέσεις της καθημερινότητας. Οι δυνατότητες αυτές βασίζονται κυρίως στις **ενδοπροσωπικές ικανότητες** που περιγράφει το μοντέλο του Bar-On. Όσον αφορά τις **διαπροσωπικές ικανότητες**, υψηλή συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη σημαίνει ότι κάποιος είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται καλά τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων και να δημιουργεί σχέσεις που θα προάγουν τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα. Σε γενικές γραμμές, η υψηλή συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη επιτρέπει στο άτομο να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις μεταβολές που ενδεχομένως να συμβούν σε προσωπικό, κοινωνικό ή περιβαλλοντικό επίπεδο, να προσαρμόζεται με ευελιξία και ρεαλισμό στις αλλαγές, να επιλύει προβλήματα και να παίρνει τις ορθές αποφάσεις. Βέβαια, για να είναι τα παραπάνω εφικτά, πρέπει να οργανώνει και να ρυθμίζει κανείς τα συναισθήματά του, με τέτοιο τρόπο ώστε να συνεργούν προς όφελος και όχι εναντίον του, να διαθέτει θετική διάθεση, αισιοδοξία και ικανότητα για αυτο-παρακίνηση (Bar-On, 2006).

1.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρήσεις

Τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε μεγάλες επιχειρήσεις, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στον χώρο εργασίας. Σε επιχειρήσεις στην Αμερική, πραγματοποιήθηκε μια μεγάλη έρευνα για τις ικανότητες που θεωρούνται βασικές για την επαγγελματική επιτυχία (Goleman, 1998). Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας βρέθηκε ότι το 67% των βασικών συστατικών υπεροχής είναι οι συναισθηματικές ικανότητες. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καθοριστικός, αφού το 90% της επιτυχίας μπορεί να εξηγηθεί από τις συναισθηματικές ικανότητες (Goleman, 1998).

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Business School, κ. Joseph L. Badaracco, η σταδιοδρομία ενός ανθρώπου διαμορφώνεται από τις στιγμές εκείνες στις οποίες πρέπει να διαλέξει ανάμεσα στο «σωστό» και το «σωστό». Τα συναισθήματα είναι πολύ σημαντικά όταν δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις. Τα συναισθήματα αποτελούν συνήθως τον κυριότερο παράγοντα επιλογής ανάμεσα στην μία ή την άλλη κατεύθυνση. Με την χρήση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας, οι άνθρωποι έχουν την δυνατότητα να οδηγηθούν σε σημαντικές αποφάσεις, οι οποίες καθορίζουν τη σταδιοδρομία τους.

Το ερώτημα που δημιουργείται έγκειται στο αν η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι κάτι που ο κάθε άνθρωπος έχει από τη φύση του ή αν μπορεί να αναπτυχθεί. Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα δεν μπορεί εύκολα να δοθεί, καθώς οι ειδικοί επιστήμονες θεωρούν ότι υπάρχει μια γενετική επίδραση σε ορισμένες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ και οι περιβαλλοντικές επιδράσεις έχουν σημαντική συμμετοχή. Σύμφωνα με τα στοιχεία των πρόσφατων ερευνών, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί, να διδαχθεί και να καλλιεργηθεί μέσα στις επιχειρήσεις (Μπουραντάς, 2002· Goleman, 1998).

1.5 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας

1.5.1 Γενικά

Από την πρώτη στιγμή που εμφανίστηκε η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εκδηλώθηκε το ενδιαφέρον του εργασιακού και επιχειρηματικού κόσμου για αυτή και παραμένει αμείωτο μέχρι σήμερα. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι υπάρχει διαρκής αναζήτηση στους χώρους αυτούς για την εύρεση νέων τρόπων, ικανών να οδηγήσουν στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της εργασιακής απόδοσης (Πλατσίδου, Μ. 2010).

Οι εργασιακές απαιτήσεις έχουν αλλάξει στην εποχή μας, ιδιαίτερα μέσα στην οικονομική κρίση. Ο καιρός που ένας υψηλός δείκτης νοημοσύνης, πάντα σε συνδυασμό με τις κατάλληλες ακαδημαϊκές σπουδές και καταρτίσεις, ήταν αρκετός για μια διακεκριμένη θέση εργασίας ανήκει στο παρελθόν. Οι εργοδότες απαιτούν εκτός από τα παραπάνω και υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Το ενδιαφέρον πολλών επιστημόνων (από το χώρο της διοικητικής επιστήμης, της εργασιακής ψυχολογίας κ.ά.) και επιχειρηματικών στελεχών για τη συναισθηματική νοημοσύνη στις εργασιακές σχέσεις και την ηγεσία πυροδοτήθηκε από τη δημοσιότητα που πήραν τα βιβλία του Daniel Goleman, οι οποίοι επιδίωξαν να εφαρμόσουν τις αρχές αυτές με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών στον χώρο της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την ηγεσία στον εργασιακό χώρο (Goleman, 1998 και Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Οι πιο θερμοί υποστηρικτές της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρούν ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην προσωπική επιτυχία και την εργασιακή πρόοδο (Goleman, 1995, 1998), ενώ παράλληλα χαρακτηρίζει τα ανιδιοτελή άτομα και εκείνα που διέπονται από υψηλές αξίες (Cherniss & Adler, 2000· Cooper & Sawaf, 1997). Επιπλέον, συμβάλλει στην καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους (Ashkanasy, Ashton-James, & Jordan, 2004) και στη λήψη ορθών αποφάσεων (Jordan, Ashkanasy, & Hartel, 2002).

Η παραπάνω θετική προσέγγιση οφείλεται στο γεγονός ότι διαπιστώνεται ότι, για να εξασφαλιστεί η επιτυχία στα περισσότερα επαγγέλματα, χρειάζεται να διαθέτει κάποιος σε μεγάλο βαθμό συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες και χαρακτηριστικά όπως ευελιξία, ενσυναίσθηση, επιμονή και ικανότητα για συνεργασία, πέρα από τη σχετική γνώση και κατάρτιση. Στη σημερινή εποχή, η οποία

χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, οι διαστάσεις αυτές θεωρούνται πολύ σημαντικές κυρίως σε άτομα που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας ή ηγετικές θέσεις (Cherniss, 2000a).

1.5.2 Συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη

Σύμφωνα με τους οπαδούς της επιστημονικής οργάνωσης (F.Taylor), το μέτρο της ανθρώπινης εργασίας είναι η μηχανή. Τα IQ tests, καθιερώθηκαν, ως φυσικό επακόλουθο της παραπάνω θεωρίας, ως το ορθό κριτήριο υπεροχής. Όμως, σύμφωνα με τη ψυχαναλυτική σχολή, η θεωρία του Ασυνείδητου του Sigmund Freud υποστηρίζει ότι, εκτός από το IQ η ίδια η προσωπικότητα του υποκείμενου είναι στοιχείο υπεροχής (Schoe, A. 1994).

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της παγκόσμιας ύφεσης, παρατηρείται αύξηση του IQ και μείωση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ). Η ύφεση είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο και αποδεικνύεται από γεγονότα όπως η εμφάνιση της κατάθλιψης, η μοναξιά, η χρήση ναρκωτικών ουσιών κ.λπ. Σύμφωνα με έρευνες, το IQ δεν εξηγεί την επιτυχία καθώς εκτεταμένες αναλύσεις εξηγούν την επιτυχία σε ποσοστό μόνο 4% (Goleman, 1998).

Η γνωστική νοημοσύνη δημιουργεί ανταγωνιστικότητα, όταν κάποιος επιθυμεί την εισαγωγή του στο χώρο εργασίας, ενώ η συναισθηματική δημιουργεί συναισθήματα επιβίωσης και εξέλιξης στο χώρο αυτό. Για παράδειγμα, στην Αγγλία, οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν κάποιο άτομο για τα προσόντα και τις ακαδημαϊκές ικανότητές του, αλλά το κρατάνε για το χαρακτήρα του (συναισθηματική νοημοσύνη). Η γνωστική νοημοσύνη λοιπόν είναι αυτή που θα εισάγει κάποιον «στο παιχνίδι», ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που θα κάνει το άτομο πιο ανταγωνιστικό για την επιβίωσή του και που σε συνδυασμό με άλλες ικανότητες θα του δημιουργήσει υψηλή προοπτική καριέρας (Williams, D., 1994).

1.5.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντας πρόβλεψης της υψηλής επίδοσης στην εργασία

Σύμφωνα με τη θεωρία του Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη εστιάζει στην ερμηνεία της εργασιακής απόδοσης και στο σχεδιασμό ψυχολογικών και εκπαιδευτικών παρεμβάσεων στο χώρο της εργασίας, με απώτερο στόχο τη βελτίωση

των κοινωνικών και των συναισθηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η έρευνα του ίδιου, αλλά και άλλων ερευνητών στις επιχειρήσεις και στο χώρο εργασίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι πολλές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ., ενσυναίσθηση και ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων) συνδέονται με τη υψηλή εργασιακή απόδοση και την επαγγελματική επιτυχία (Goleman, 1998· Zeidner, Mathews, & Roberts, 2004). Συγκεκριμένα, άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποδίδουν καλύτερα όταν βρίσκονται σε διαδικασία συνέντευξης σε σχέση με αυτούς που διαθέτουν χαμηλή αυτοεκτίμηση (Fox & Spector, 2000). Επιπλέον, ορισμένες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποδίδουν καλύτερα στο λιανικό εμπόριο (Slaski & Cartwright, 2002). Παράλληλα, αναδύεται ως ιδιαίτερα σημαντική η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το εργασιακό άγχος σε επαγγέλματα που υπάρχει έντονη διαπροσωπική αλληλεπίδραση (π.χ., νοσηλευτές, πωλητές, επιχειρηματίες κ.ά.) (Daus & Ashkanasy, 2005· Quoidbach & Hansenne, 2009). Τέλος, σύμφωνα με την πρόσφατη έρευνα της καθηγήτριας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας Πλατσίδου Μαρίας, οι εκπαιδευτικοί που έχουν υψηλή αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη βιώνουν σε μικρότερο βαθμό την επαγγελματική εξουθένωση και δηλώνουν πιο ικανοποιημένοι από διάφορες παραμέτρους της εργασίας σε σχέση με τους συναδέλφους τους με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη (Platsidou, 2010).

Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να διατυπωθεί και η αντίθετη άποψη, δηλαδή ότι η γνωστική νοημοσύνη είναι ο μόνος σημαντικός παράγοντας για τη πρόβλεψη της καλής διοίκησης, της ηγεσίας και της υψηλής εργασιακής απόδοσης (Antonakis et al., 2009). Την ίδια άποψη υποστηρίζουν επίσης οι Van Rooy & Viswesvaran (2004), οι οποίοι έχοντας πραγματοποιήσει μια εκτεταμένη μετα-ανάλυση ερευνών που αφορούν στις σχέσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση, την προσωπικότητα και τις γνωστικές ικανότητες, διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει την ικανότητα πρόβλεψης σε ικανοποιητικό βαθμό της εργασιακής επίδοσης, αλλά όχι όμως πέρα και επιπρόσθετα από ό,τι η γνωστική νοημοσύνη. Δηλαδή, όταν εξετάζεται μεμονωμένα η συναισθηματική νοημοσύνη, τότε έχει μεγάλη ερμηνευτική αξία, ενώ όταν συνεξετάζεται και η γνωστική νοημοσύνη, τότε η συναισθηματική νοημοσύνη δεν συμβάλλει σημαντικά στην ερμηνεία της εργασιακής απόδοσης. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν παίζει έναν κρίσιμο ρόλο στην εργασιακή συμπεριφορά σύμφωνα με τους Matthews et al. (2002), καθώς τα

εμπειρικά μοντέλα που υπάρχουν διαθέσιμα, προς το παρόν, δεν επαρκούν για την υποστήριξη αυτής της θεωρίας.

1.5.4 Παράγοντες επιτυχίας-αποτυχίας στο χώρο εργασίας

Σύμφωνα με τον Goleman (1998), οι παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία ενός ατόμου στο χώρο εργασίας είναι οι εξής:

- **Κενά στη συναισθηματική νοημοσύνη**

Πολλοί άνθρωποι με υψηλές ακαδημαϊκές και πρακτικές ικανότητες δεν καταφέρνουν να αναπτυχθούν λόγω σημαντικών κενών στη συναισθηματική τους νοημοσύνη.

- **Ακαμψία**

Η ακαμψία είναι το αντίθετο της προσαρμοστικότητας. Αυτό συμβαίνει όταν κάποιος δεν είναι σε θέση να προσαρμοστεί και να ανταπεξέλθει στις αλλαγές φιλοσοφίας (κουλτούρας) σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Το άτομο που χαρακτηρίζεται από ακαμψία δεν έχει την ικανότητα να ακούσει και να μάθει, αδυνατεί να πάρει ή να δώσει ανατροφοδότηση σχετικά με χαρακτηριστικά που επιβάλλεται να αλλάξουν ή να βελτιωθούν.

- **Ανεπάρκεια στις σχέσεις με άλλους**

Όταν υπάρχει ανεπάρκεια στις σχέσεις, συνήθως ένας εργαζόμενος συμπεριφέρεται επικριτικά ή απαιτητικά απέναντι στους συναδέλφους του με αποτέλεσμα να τους εξουθενώνει.

Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχία τόσο σε ατομικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο, όταν δίνεται έμφαση στην ευελιξία, στις ομάδες και στον προσανατολισμό προς τον άνθρωπο.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό συστατικό για την επιτυχία καθώς η έλλειψή της συντελεί στην αποτυχία (ιδιαίτερα σε ένα ασταθές περιβάλλον). Η επιτυχία των ηγετών, σύμφωνα με έρευνες, αποδίδεται κατά ποσοστό 90% στη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 2000).

Στη συνέχεια, παρατίθενται περιπτώσεις επιτυχημένων και αποτυχημένων ομάδων σε σχέση με τις συναισθηματικές τους ικανότητες.

- **Αυτοέλεγχος**
 - **Αποτυχημένοι:** άνθρωποι που δεν έχουν την ικανότητα να διαχειριστούν ορθά τις καταστάσεις πίεσης και έχουν την τάση να αλλάζουν εύκολα τη διάθεσή τους και να ξεσπούν με άσχημο τρόπο.
 - **Επιτυχημένοι:** άνθρωποι που διατηρούν τη ψυχραιμία τους, την αυτοπεποίθηση και την ηρεμία τους σε αγχογόνες καταστάσεις.

- **Ενσυνειδησία**
 - **Αποτυχημένοι:** άνθρωποι που αντιδρούν αμυντικά στην κριτική και την αποτυχία, προβάλλουν αρνήσεις και προσπαθούν να καλύψουν και να μεταθέσουν το σφάλμα σε άλλους.
 - **Επιτυχημένοι:** άνθρωποι που αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους, παραδέχονται τα σφάλματα και τις αποτυχίες τους, που προχωρούν σε δραστικές ενέργειες για να διορθώσουν τα προβλήματα και συνεχίζουν χωρίς να σκέφτονται συνεχώς το λάθος τους.

- **Αξιοπιστία**
 - **Αποτυχημένοι:** άνθρωποι με φιλοδοξίες, οι οποίοι είναι ικανοί να προχωρήσουν ακόμα και εις βάρος των συναδέλφων τους.
 - **Επιτυχημένοι:** άνθρωποι με ακεραιότητα, που είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους υφισταμένους και τους συναδέλφους τους. Δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες τους και ρίχνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις απαιτήσεις για την υλοποίηση του εκάστοτε έργου που αναλαμβάνουν, παρά στο να προχωρήσουν σε κινήσεις εντυπωσιασμού του προϊσταμένου τους.

- **Κοινωνικές δεξιότητες**
 - **Αποτυχημένοι:** οι διευθυντές λόγω έλλειψης ενσυναίσθησης και ευαισθησίας οδηγούνται σε αλαζονικές και δύστροπες συμπεριφορές και επιπλέον έχουν την τάση να τρομοκρατούν τους υφιστάμενούς τους. Χειραγωγούν τους άλλους, δίνοντας πότε-πότε την εντύπωση ότι ενδιαφέρονται γι αυτούς.

- **Επιτυχημένοι:** οι διευθυντές που διαθέτουν ευαισθησία και ενσυναίσθηση, επιδεικνύουν προσοχή και διακριτικότητα στις συνεργασίες τους με όλους.
- **Δημιουργία δεσμών και σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας**
 - **Αποτυχημένοι:** όταν μια ομάδα λειτουργεί με καθαρά χειραγωγικό τρόπο, είναι αδύνατο να δημιουργηθεί ένα ισχυρό δίκτυο σχέσεων συνεργασίας προς το συμφέρον και των δύο πλευρών.
 - **Επιτυχημένοι:** άνθρωποι ικανοί να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς στην ομάδα καθώς εκτιμούν τη διαφορετικότητα και λειτουργούν ομαδικά.

1.5.5 Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη σύγχρονη εποχή

Σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό στον οποίο καλλιεργείται η συναισθηματική νοημοσύνη, η τελευταία μπορεί να βοηθήσει (Goleman, 1998)

- στην καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος,
- στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στο μέγιστο βαθμό,
- στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ως εκπαιδευτικών οργανισμών και
- στην επιβίωση σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η διανοητική υπεροχή και οι γνώσεις που έχουν αποκτηθεί μέσα από την εκπαίδευση δεν αρκούν για την επιβίωση ενός ατόμου, καθώς ο επιδέξιος χειρισμός του εαυτού του και των σχέσεών του είναι καθοριστικός παράγοντας για τις μελλοντικές του προοπτικές. Έτσι, ένα άτομο ή μια επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- **Διατήρηση αυτοκυριαρχίας.**
Σε περιπτώσεις όπου τα συναισθήματα φτάνουν στα ύψη, κρίνεται απαραίτητη η επικράτηση της λογικής, η διατήρηση της ψυχραιμίας, ο έλεγχος των

εντάσεων. Το άτομο οφείλει να επιμείνει στην άποψή του με τρόπο τέτοιο ώστε να πετύχει σεβασμό και εμπιστοσύνη.

- **Συχνές αλλαγές, νέες προκλήσεις που απαιτούν νέα ταλέντα.**

Στην δεκαετία του '90 πρωτοεμφανίστηκαν ικανότητες όπως η ανάπτυξη μιας ομάδας και η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή, έννοιες που την δεκαετία του '70 ήταν άγνωστες.

- **Οι εταιρίες με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτές που λειτουργούν αρμονικά.**

Επιπλέον, οι οργανισμοί στους οποίους προκαλούνται οι περισσότερες αλλαγές είναι αυτοί που κατά κύριο λόγο χρειάζονται τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Καθώς οι εποχές έχουν αλλάξει, η επιστημονική γνώση και η εξειδίκευση δεν αρκούν. Ο εργαζόμενος είναι «ομαδικός παίκτης» και δεν μπορεί να πετύχει τίποτα μόνος του. Η δυνατότητα προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα πρότυπα παραγωγής και η ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας για την ολοκλήρωση ενός έργου, θα καταστήσει δυνατή τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Σε περιπτώσεις δηλαδή όπου οι εργαζόμενοι δεν αναπτύξουν τα συναισθήματά τους, δεν γίνουν πιο ευφυείς συναισθηματικά, δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν εύκολα στις δύσκολες εποχές που διανύουμε.



Εικόνα 2: Emotional Intelligence on HR

Πηγή: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο HR: Η τέχνη του να διοικείς ανθρώπους

www.startup.gr/index.php?about=89&id=906

1.5.6 Η τέχνη της επιρροής των ανθρώπων στον χώρο εργασίας

Ο πιο αποτελεσματικός χειρισμός των συναισθημάτων των ανθρώπων θεωρείται η τέχνη της επιρροής τους και έγκειται στο γεγονός ότι ο ένας έχει την ικανότητα να επηρεάσει τη διάθεση του άλλου (Goleman, 1998). Είναι θέμα ζωτικής επιβίωσης. Γι αυτό το λόγο, το συναίσθημα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα επικοινωνίας. Η οποιαδήποτε επαφή με έναν άλλο άνθρωπο μπορεί να χαρακτηριστεί ως συναισθηματικά ωφέλιμη ή αντιθέτως τοξική.

Τα άσχημα συναισθήματα διοχετεύονται πιο δύσκολα από τα καλά συναισθήματα. Γι αυτό το λόγο, πρέπει να τα χειραγωγούμε όταν μας κυριαρχούν, για να φτάσουμε στον επιθυμητό στόχο. Μέσα μιας καλής επικοινωνίας θεωρούνται ο τόνος της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου και οι κινήσεις των χεριών, δηλαδή η γλώσσα του σώματος.

Η επικοινωνία, η επιρροή, η ηγεσία, η καταλυτική δράση για αλλαγή και ο σωστός χειρισμός συγκρούσεων και διαφωνιών είναι οι κοινωνικές δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας. Η επικοινωνία, μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Έπειτα, η πειθώ και η επιρροή θεωρούνται οι κινητήριες δυνάμεις πυροδότησης των συναισθημάτων.

Ας φανταστούμε ως μια πυραμίδα την αλληλεπίδραση των μελών της συζήτησης σε μια ομάδα. Κάθε μέλος της ομάδας συμμετέχει στη συζήτηση ανάλογα με την βαθμίδα που κατέχει στην επιχείρηση. Το ανώτερο και το κατώτερο μέλος αλληλεπιδρούν συναισθηματικά, καθιστώντας ευκολότερη την επικοινωνία μεταξύ τους. Κάποιες φορές, μπορεί να εμφανίζεται και ένα τρίτο πρόσωπο, ο διαμεσολαβητής, ο οποίος δημιουργεί ισχυρές αλυσίδες επιρροής στους υφισταμένους του με σκοπό να τους κατευθύνει. Έτσι λοιπόν, στη κορυφή της βαθμίδας της επιχείρησης βρίσκεται ο ηγέτης, ο οποίος κατευθύνει τους υπόλοιπους. Σε θέσεις εργασίας όπου υπάρχει αλληλεξάρτηση των μερών και υπάρχουν συνθήκες πίεσης, η διπλωματία και η ευελιξία διακρίνονται ως απαραίτητες αρετές.

Η ηγεσία, την οποία και θα αναλύσουμε στην επόμενη ενότητα, είναι ισοδύναμη με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι ικανότητες του ηγέτη χωρίζονται σε τρεις ομάδες, με τις δυο πρώτες να εντάσσονται στη συναισθηματική νοημοσύνη, προσωπικές και κοινωνικές, ενώ η τρίτη ομάδα είναι γνωστικού τύπου.

Όταν ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται ως ικανός, τότε εμφανίζει τα συναισθήματά του στην ομάδα, έχει θετική ενέργεια, διαθέτει πειθώ, διαδίδει το όραμά του, είναι αξιόπιστος, ενώνει και συντονίζει την ομάδα, είναι αποφασιστικός, ενώ παράλληλα μπορεί να ελέγξει την ροπή του προς την εξουσία.

1.5.7 Συμπέρασμα

Θα ήταν πολύ απλό να υποθέσουμε, με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη από μόνη της αρκεί για την πρόβλεψη της επιτυχίας και της υψηλής επίδοσης στην επαγγελματική ζωή και τον εργασιακό χώρο. Σημαντικό ρόλο παίζουν σε πολλές περιπτώσεις η γνωστική νοημοσύνη, η εμπειρία, η εξειδίκευση κ.τ.λ. Όμως, η συναισθηματική νοημοσύνη, από τη πλευρά της, αποτελεί έναν από τους πολυτιμότερους λίθους για την οικοδόμηση της άριστης επίδοσης στο χώρο εργασίας (Goleman, 1998· Caruso & Salovey, 2004).

Για παράδειγμα, τα άτομα που έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται ορθά τα συναισθήματά τους, έχουν την τάση για επίτευξη, έχουν δηλαδή κίνητρο για υψηλή απόδοση. Επιπλέον, όταν ένα άτομο μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα των άλλων, του επιτρέπεται να αναπτύξει την τέχνη της επιρροής, η οποία είναι ένα συστατικό της ικανότητας για ηγεσία.

Στην επόμενη ενότητα, θα αναφερθούμε στη σχέση της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη, με στόχο να αναδείξουμε τις κοινωνικές και τις συναισθηματικές διαστάσεις που διαμορφώνουν το σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας.

1.6. Ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη

1.6.1. Γενικά

Οι μεγάλοι ηγέτες κινητοποιούν. Αφυπνίζουν το πάθος, την κινητοποίηση και ενεργοποιούν τον καλύτερό μας εαυτό. Όταν αναρωτιόμαστε και προσπαθούμε να εξηγήσουμε το λόγο που ασκούν τέτοια επίδραση επάνω μας, αναφερόμαστε σε όραμα, μεγάλα ιδανικά και στρατηγική. Η πραγματικότητα όμως είναι πιο απλή: οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας (Goleman, Boyatzis, McKEE, 2002).

Όταν τα στελέχη σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα άρχισαν να αντιλαμβάνονται κάπως διαφορετικά τον ηγετικό τους ρόλο, σε σχέση με ό,τι επικρατούσε ως τότε, τότε έκανε την εμφάνισή της και η συναισθηματική νοημοσύνη. Παλαιότερα, η διοικητική επιστήμη εκτιμούσε στο εργασιακό περιβάλλον τη λογική περισσότερο από το συναίσθημα, τον ανταγωνισμό περισσότερο από τη συνεργατικότητα, την ατομική επιτυχία περισσότερο από την ομαδική εργασία και, τέλος, την αποφυγή συγκρούσεων περισσότερο από την επίλυσή τους (Coetzee & Schaar, 2005). Οι προσεγγίσεις αυτές ανατράπηκαν με την εισαγωγή και την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο.

Οι μεγάλοι ηγέτες της ανθρωπότητας, αναμφίβολα, κέρδιζαν και εδραίωναν τη θέση τους κυρίως διότι η ηγεσία τους συμπαρέσυρε συναισθηματικά τους άλλους. Ο ηγέτης οποιασδήποτε ομάδας ανθρώπων, σε κάθε περίοδο της ιστορίας και του πολιτισμού, είναι εκείνος στον οποίο στρέφονται οι άνθρωποι για σιγουριά, ασφάλεια, επιβεβαίωση, καθώς ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας (Goleman, Boyatzis, McKEE, 2002).

Τα συναισθήματα στον χώρο εργασίας είναι δυναμικά και έντονα. Παράλληλα, οι συναισθηματικές ικανότητες και ευαισθησίες, όχι μόνο δεν αποτελούν εμπόδιο, αλλά έχουν την ικανότητα να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Coetzee & Schaar, 2005). Τα συναισθήματα προκαλούν πραγματικές και ουσιαστικές συνέπειες στην υλοποίηση ενός έργου. Η ανησυχία ενός ηγέτη μπορεί να λειτουργήσει σαν σήμα που καταδεικνύει ότι απαιτείται περισσότερη προσοχή και μελετημένη σκέψη. Το ανάλογο ύφος και η σοβαρή διάθεση μπορεί να συμβάλουν σε μια κατάσταση που εμπεριέχει κινδύνους, ενώ από την άλλη, η

υπερβολική αισιοδοξία μπορεί να οδηγήσει στην αγνόησή τους⁶. Από την άλλη πλευρά, μια ξαφνική έκρηξη θυμού έχει την ικανότητα να διατηρήσει την προσοχή του ηγέτη σε ένα σοβαρό και επείγον πρόβλημα (όπως η ανακάλυψη ότι ένα στέλεχος παρενοχλεί σεξουαλικά μια υπάλληλο) και να οδηγήσει την προσοχή του και την ροή των ενεργειών του, από τις συνήθεις ασχολίες του, στην άμεση επίλυση του προβλήματος αυτού (π.χ. να αυξήσει τις προσπάθειες για την εξάλειψη της παρενόχλησης στην επιχείρηση)⁷.

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής στα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων ιδιαίτερα μετά την δημοσίευση των πρώτων βιβλίων του Daniel Goleman (1995,1998) σχετικά με το θέμα αυτό. Τα ηγετικά στελέχη συνειδητοποίησαν ότι μέσω της αξιοποίησης των συναισθηματικών ικανοτήτων, συμβάλλουν στην ενδυνάμωση και την εξυγίανση των οργανισμών τους. Κατανόησαν ότι τα συναισθήματα μπορούν να συμβάλουν στην θετική επίδραση στο χώρο εργασίας, ότι όταν η λήψη των αποφάσεων γίνεται μέσω της συνεργασίας μπορεί να οδηγηθεί σε καλύτερες και πιο αποτελεσματικές λύσεις και ότι η αποφυγή των συγκρούσεων, τελικά, ενδυναμώνει τις δυσκολίες και τα προβλήματα. Έτσι λοιπόν, τα ηγετικά στελέχη συνειδητοποίησαν ότι τα συναισθήματα παίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση. Έτσι, υπό το πρίσμα όλων των εξελίξεων στη Διοικητική Επιστήμη, διαμορφώθηκε ένα νέο προφίλ του σύγχρονου ηγέτη, το οποίο θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

1.6.2. Το προφίλ του σύγχρονου Ηγέτη

Ως ηγεσία νοείται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τους υφισταμένους του με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Ο ηγέτης καθοδηγεί, παρακινεί, αναπτύσσει προσωπικές ικανότητες και δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης στους οργανισμούς.

Σύμφωνα με ερευνητές στο χώρο της Διοικητικής Επιστήμης, οφείλουν να πραγματοποιηθούν αλλαγές στο προφίλ και τις ανάγκες του σύγχρονου ηγέτη στην

⁶ R.C. Sinclair, «Mood, Categorization Breadth and Performance Appraisal», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 1988: 22-46

⁷ Jennifer M. George, «Emotions and Leadership: The role of Emotional Intelligence», *Human Relations*, 53, 8, 2000: 1027-1055.

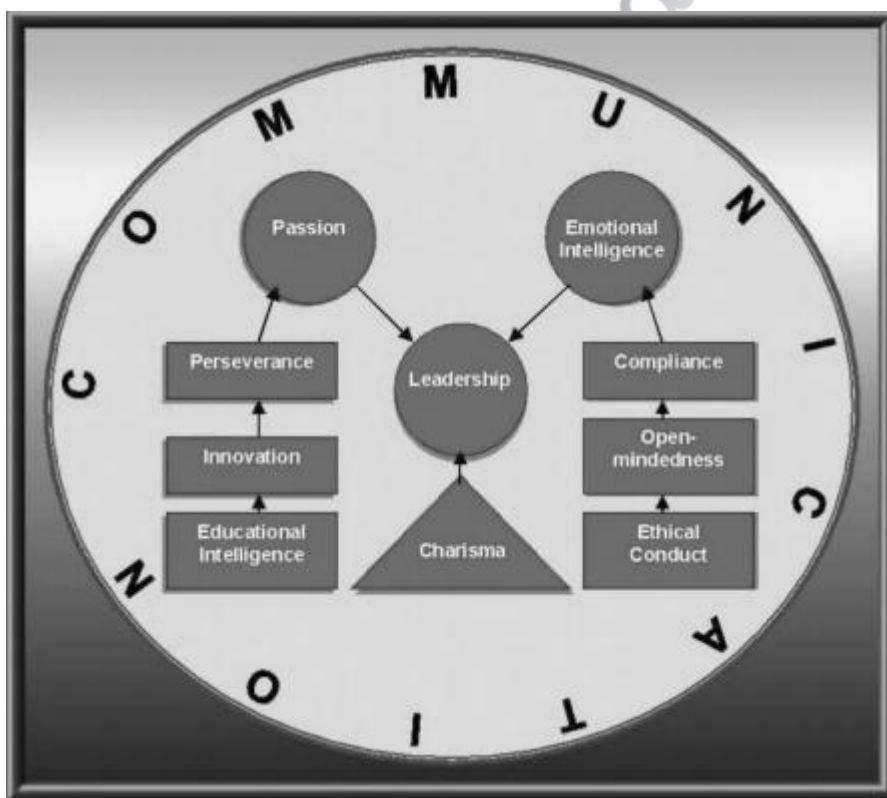
εποχή μας έτσι ώστε να ασκείται αποτελεσματική ηγεσία. Το πιο σημαντικό νέο στοιχείο τους ίσως είναι η ετοιμότητά τους να αντιμετωπίζουν (δηλαδή να αναγνωρίζουν, να αποδέχονται και να προκαλούν) την αλλαγή (Lewis, Goodman, & Fandt, 1998). Παράλληλα, οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη, τόσο τις γνωστικές ικανότητες όσο και τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Coetsee & Schaap, 2005). Τέλος, σύμφωνα με τον Goleman, διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, π.χ. το να είναι κανείς καταλύτης των αλλαγών, περιλαμβάνονται στο προφίλ του σύγχρονου ηγέτη, που τον κάνουν ικανό να παρακινεί όλον τον οργανισμό προς θετικά αποτελέσματα (Goleman, 1995).

Συγκεκριμένα, ένας ικανός ηγέτης επιδιώκει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υφισταμένων του, επικεντρώνεται σε αξίες που είναι αποδεκτές και από τους άλλους εργαζόμενους και προωθεί σε όλους ένα κοινό όραμα και σκοπό. Οι ικανότητες ενός ηγετικού στελέχους προάγουν την ομαδικότητα, την επικοινωνία, την επίτευξη αλλαγών και την επίλυση των προβλημάτων με τον καλύτερα δυνατό τρόπο. Επιπλέον, διαθέτει ενσυναίσθηση και ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του όχι μόνο ως εργαζόμενους αλλά και ως πρόσωπα (Goleman, 1998·Lewis et al., 1998·Ryback, 1998). Ένας επιτυχημένος ηγέτης, σύμφωνα με τους Caruso, Mayer & Salovey (2002), διαθέτει την ικανότητα αναγνώρισης και των δικών του συναισθημάτων, αλλά και των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω του, είτε πρόκειται για εργαζόμενους είτε για άτομα. Δηλαδή, για να είναι κάποιος ικανός να διοικεί και να ηγείται με επιτυχία οφείλει να διαβάσει τα συναισθήματα. Έτσι, κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων και, ως αποτέλεσμα, βελτιώνεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η δυνατότητα ενός ηγέτη να μπορεί να επηρεάζει την συμπεριφορά των ατόμων, να τους κινητοποιεί και να τους εμπνέει εξαρτάται από το επίπεδο της συναισθηματικής του νοημοσύνης. Ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται συναισθηματικά νοήμων, όταν έχει την ικανότητα να κινητοποιεί τους υφισταμένους του και να τους εμπνέει αφοσίωση και εμπιστοσύνη για την επίτευξη ενός στόχου. Με αυτό τον τρόπο, όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται, μπορεί να παρατηρηθεί αύξηση της προσωπικής ικανοποίησης μέσα στον οργανισμό από την εργασία (Ryback, 1998).

Παράλληλα, σύμφωνα με την George (2000), ο ρόλος των συναισθημάτων στην διαδικασία της ηγεσίας είναι καταλυτικός και η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική ηγεσία. Υπάρχουν πέντε σημεία που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά ενός επιτυχημένου ηγέτη αναφορικά με την σύνδεση

της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία. Συγκεκριμένα, ένας επιτυχημένος ηγέτης

- προωθεί και υπηρετεί συλλογικούς στόχους και σκοπούς,
- εμπνέει εκτίμηση στους υφισταμένους του και τους δίνει το αίσθημα ότι η δουλειά τους είναι σημαντική,
- δημιουργεί και διατηρεί στην ομάδα αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση, ενθουσιασμό, συλλογικό πνεύμα και εμπιστοσύνη,
- ενθαρρύνει την ευελιξία σχετικά με την λήψη των αποφάσεων και την διαχείριση των αλλαγών και
- διατηρεί μια συγκεκριμένη «ταυτότητα» για τον οργανισμό που υπηρετεί.



Εικόνα 3: The elements that comprise responsible leadership

Πηγή: Joan F. Marques, (2007), "Leadership: emotional intelligence, passion and ... what else?", Journal of Management Development, Vol. 26 Iss 7 pp. 644 - 651

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02621710710761270>

Επίσης, σε σχετική έρευνα, η George (2000), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες που προβάλλουν ενθουσιασμό και ενέργεια είναι πιθανόν να ενεργοποιήσουν με τον ίδιο τρόπο τους υφισταμένους τους ενώ από την άλλη ηγέτες που προβάλλουν επιθετικότητα και άγχος μπορεί να ενεργοποιήσουν αρνητικά τους υφισταμένους τους.

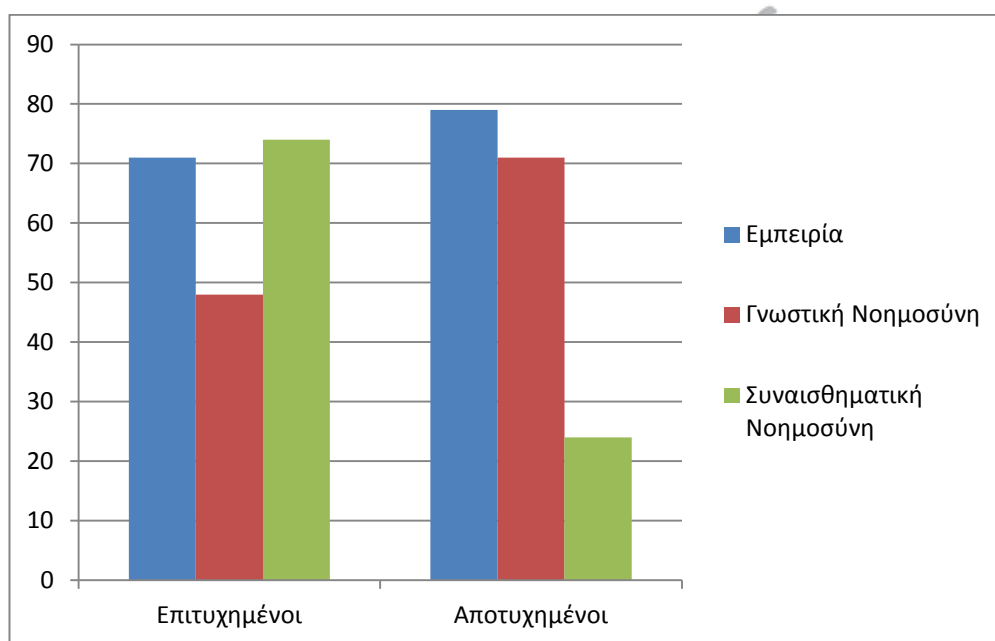
Τέλος, οι L.Gardener & C.Stough (2002), διενεργώντας μια εργαστηριακή έρευνα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όταν οι υφιστάμενοι παρατηρούσαν τον ηγέτη θυμωμένο και νευρικό, είχαν την τάση να είναι και οι ίδιοι νευρικοί και ανήσυχοι σε αντίθεση με υφιστάμενους που παρατηρούσαν τον ηγέτη τους να μην εκφράζει κανένα συναίσθημα ή να είναι στεναχωρημένος. Επίσης, οι εργαζόμενοι που έβλεπαν τον ηγέτη τους στεναχωρημένο ένιωθαν περισσότερη κούραση και λιγότερο ενθουσιασμό σε σχέση με υφιστάμενους που παρατηρούσαν τον ηγέτη τους να μην εκφράζει κανένα συναίσθημα ή να είναι θυμωμένος.

1.6.3 Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για την επιτυχία ενός ηγέτη

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα σειράς ερευνών, είναι καθοριστική για την δημιουργία και την διατήρηση ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος, που παροτρύνει τους εργαζόμενους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Η παρότρυνση και η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση επιφέρουν σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό μακροπρόθεσμα αυξημένη απόδοση.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Williams (1994) σε διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιριών, διέκρινε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν πιο υψηλές χρηματοοικονομικές επιδόσεις, με κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Κατά τον ίδιο τρόπο, όταν ο McClelland (1998) ερεύνησε την σχέση των συναισθηματικών ικανοτήτων με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα σε διευθυντικά στελέχη εταιρίας τροφίμων και ποτών, παρατήρησε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ξεπερνούσαν τους προβλεπόμενους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους με διαφορά 15-20% σε σχέση με όσους είχαν λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μια επίσης ενδιαφέρουσα έρευνα παρουσιάζεται από τον Claudio Fernandez-Araoz (2001). Σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντικών στελεχών από την Ιαπωνία, τη Γερμανία και την Ανατολική Αμερική, με σκοπό να παρουσιάσει τους παράγοντες επιτυχίας των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αποτυχημένοι και οι επιτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν τελείως διαφορετικά προφίλ, με βάση τρία βασικά στοιχεία: τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη γνωστική νοημοσύνη και την προϋπηρεσία ή την προηγούμενη εμπειρία.



Διάγραμμα 1.1: Προφίλ των επιτυχημένων και των αποτυχημένων ανώτατων διευθυντικών στελεχών κατά τον Claudio Fernandez-Araoz

Πηγή: Fernandez-Araoz, C.(2001). The Challenge of hiring senior executives.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Fernandez-Araoz (2001), υπάρχουν συγκεκριμένοι συνδυασμοί των τριών παραπάνω χαρακτηριστικών που καθορίζουν την επιτυχία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και που μπορούν να εφαρμοστούν ως κριτήρια επιλογής σε ανώτατες διοικητικές θέσεις. Οι συνδυασμοί είναι οι εξής:

- Ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ο πιο ισχυρός. Ένα μέτριο IQ δεν δρα απαραίτητα αρνητικά για την επιτυχία.

- Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός θεωρείται αυτός της υψηλής γνωστικής νοημοσύνης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, σε περίπτωση που η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.
- Ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, ο οποίος είναι και ο πιο παραδοσιακός, δεν φαίνεται πλέον να προσφέρει πολλά στην επιτυχία των ηγετών, όταν υπάρχει χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Η ικανότητα των ηγετικών στελεχών να κινητοποιούν τους εργαζομένους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης εξαρτάται από την συναισθηματική τους νοημοσύνη. Ιδιαίτερα κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγετική συμπεριφορά είναι κρίσιμη. Τέλος, σύμφωνα με τους Coetzee & Schaar (2005), όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν από τον ηγέτη μια ανταμοιβή με μη προγραμματισμένο τρόπο (τυχαία ενίσχυση), τότε αυξάνεται η ικανοποίησή τους από την εργασία και αυτό συμβάλλει θετικά στην προσωπική τους δέσμευση με τον οργανισμό και τους στόχους του, δηλαδή έχει ισχυρό αντίκτυπο στη συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου.

1.6.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Τύποι Ηγεσίας

Ο Daniel Goleman, σε άρθρο του στο Harvard Business Review το 2000, αναφέρεται σε έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και επιδρούν διαφορετικά στο κλίμα του οργανισμού και την εργασιακή απόδοση. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη, ο Goleman κατέληξε στους εξής τύπους ηγεσίας:

- Ο καταπιεστικός (coercive)
- Ο οραματιστής (visionary)
- Ο ανθρωπιστικός (affiliative)
- Ο δημοκρατικός (democratic)
- Ο καθοδηγητικός (pacesetting)
- Ο συμβουλευτικός (coaching)

Πιο συγκεκριμένα, οι **καταπιεστικοί** ηγέτες απαιτούν υπακοή, στηρίζονται στην δύναμη που τους προσφέρει η ηγετική τους θέση και διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Αυτός ο τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «*Κάντε ό,τι σας λέω*». Θεωρείται αποτελεσματικός στα αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής, σε περιόδους κρίσης ή όταν υπάρχουν εργαζόμενοι που προκαλούν πολλά προβλήματα. Ως αποτέλεσμα, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί αρνητικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό.

Σε αντίθεση με τον παραπάνω τύπο ηγεσίας, ο **οραματιστής** ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζόμενους προς ένα κοινό όραμα και στόχο, ενώ παράλληλα διακρίνεται από τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, της αυτοπεποίθησης και του καταλύτη της αλλαγής. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «*Ακολουθήστε με*». Θεωρείται αποτελεσματικός σε περιπτώσεις που απαιτείται νέο όραμα ή όταν είναι απαραίτητο να δοθεί μια νέα και ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Ως αποτέλεσμα, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί θετικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό.

Ο **ανθρωπιστικός** τύπος ηγεσίας δημιουργεί και προβάλλει την αρμονία και τους συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης και της καλλιέργειας δεσμών επικοινωνίας. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «*Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα*». Θεωρείται αποτελεσματικός σε περιπτώσεις που απαιτείται η ενδυνάμωση της συνοχής της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

Ο **δημοκρατικός** τύπος ηγεσίας οδηγεί σε συναίνεση σε συμμετοχικές διαδικασίες. Διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της συνεργασίας και της επικοινωνίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα την γνώμη των άλλων. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «*Τι λες εσύ;*». Θεωρείται αποτελεσματικός σε περιπτώσεις που κοινή συναίνεση ή που πρέπει να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί θετικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό.

Ο **καθοδηγητικός** τύπος ηγεσίας θέτει αρκετά υψηλά κριτήρια απόδοσης, ενώ διακρίνεται από τις ικανότητες της πρωτοβουλίας, των κινήτρων για την επιτυχία και της ευσυνειδησίας. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «*Κάντε ό,τι κάνω, τώρα!*». Θεωρείται αποτελεσματικός όταν είναι αναγκαία τα γρήγορα αποτελέσματα από μία ικανή και ενθουσιώδη ομάδα. Ως αποτέλεσμα όμως, ο

παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί αρνητικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό, καθώς καταρρίπτεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται κλίμα ασφυξίας.

Τέλος, ο **συμβουλευτικός** τύπος ηγεσίας επικεντρώνεται στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων. Διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ανάπτυξης των άλλων, της αυτεπίγνωσης και της ενσυναίσθησης. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «*Δοκιμάστε αυτό*». Θεωρείται αποτελεσματικός, όταν είναι αναγκαία η ανάπτυξη και η βελτίωση του εργατικού δυναμικού με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. Ως αποτέλεσμα, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί θετικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό.

Οι πραγματικά αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι ηγέτες δεν εφαρμόζουν μόνο έναν τύπο ηγεσίας, αλλά διακρίνονται από ευελιξία και ευλυγισία και έχουν την ικανότητα να εναλλάσσουν τους τρόπους άσκησης της ηγεσίας ανάλογα με τις ανάγκες που θεωρούν ότι χρειάζεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Σύμφωνα με τον Goleman, οι ηγέτες που εφαρμόζουν κυρίως τον οραματιστικό, τον ανθρωπιστικό, τον δημοκρατικό και τον συμβουλευτικό τύπο ηγεσίας επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις και δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους.

Η επιτυχία εναλλαγής τύπου ηγεσίας στην πράξη μπορεί να διατυπωθεί με το παρακάτω παράδειγμα, που βασίζεται σε περιστατικό που αναφέρει ο Daniel Goleman στο άρθρο του στο Harvard Business Review: Leadership that Gets Results. Η Μαρία είναι Γενική Διευθύντρια ενός παραρτήματος μιας μεγάλης εταιρίας τροφίμων και ποτών. Την περίοδο που έγινε διευθύντρια, το τμήμα αυτό περνούσε φοβερή κρίση. Το τμήμα αυτό, για 6 συνεχόμενα έτη δεν είχε καταφέρει να πετύχει τους στόχους κερδών και ιδιαίτερα τον τελευταίο χρόνο είχε έλλειμμα κατά 20 δισεκατομμύρια. Το ηθικό του Διευθυντικού Συμβουλίου του τμήματος ήταν μειωμένο και χαρακτηριζόταν από καχυποψία, έλλειψη εμπιστοσύνης και συγκρούσεις. «*Κάνε το τμήμα να αποφέρει κέρδη*, ήταν η ξεκάθαρη γραμμή που είχε λάβει η Μαρία από την κεντρική διεύθυνση της εταιρίας. Η Μαρία, χάρη στις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που διέθετε και στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα στον τύπο ηγεσίας που επιδείκνυε, κατάφερε να επιτύχει. Από την αρχή κατάλαβε πως ο χρόνος απόκτησης της απαραίτητης εμπιστοσύνης από τους εργαζομένους ήταν περιορισμένος. Επιπλέον, γνώριζε ότι έπρεπε άμεσα να βρει την πηγή του προβλήματος, οπότε αρχικά συζήτησε με ανθρώπους-κλειδιά του τμήματος. Κατά την πρώτη βδομάδα της θητείας της ως Διευθύντρια, γευμάτισε με κάθε μέλος του Διευθυντικού Συμβουλίου, έτσι ώστε να μάθει τις γνώμες και τις απόψεις τους για την

παρούσα κατάσταση του τμήματος. Στόχος της ήταν να τους γνωρίσει έναν-έναν ως άτομα και προσωπικότητες και όχι να μάθει την διάγνωση του κάθε μέλους για το πρόβλημα. Έτσι, σε πρώτη φάση εφάρμοσε τον ανθρωπιστικό τύπο ηγεσίας συζητώντας μαζί τους για τα όνειρα, τις φιλοδοξίες τους και για τη ζωή τους γενικά. Όμως, ταυτόχρονα χρησιμοποίησε και τον συμβουλευτικό τύπο ηγεσίας, καθώς προσπάθησε να βρει τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να πετύχουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες και τους στόχους τους. Για παράδειγμα, όταν ένας μάνατζερ της ομάδας της εμπιστεύτηκε ότι σε περιπτώσεις ομαδικής εργασίας, οι συνάδελφοί του παραπονιόντουσαν ότι δεν ήταν καλός ομαδικός παίκτης, η Μαρία έκανε μαζί του μια συμφωνία κατά την οποία όποτε τον έβλεπε να μην συμπεριφέρεται ομαδικά, θα του το επισήμανε διακριτικά, αναγνωρίζοντάς τον ως σημαντικό και αναντικατάστατο μέλος της ομάδας.

Έπειτα, η Μαρία οργάνωσε μια τριήμερη συνάντηση όλης της ομάδας εκτός της εταιρίας με στόχο τη δημιουργία ομαδικότητας, σύμπνοιας και συνοχής μέσα στην ομάδα. Σε αυτή τη συνάντηση λειτούργησε ως ομαδικός ηγέτης. Κατά την πρώτη μέρα, παρότρυνε τα μέλη της ομάδας να μιλήσουν. Άκουσε με προσοχή τις ανησυχίες, τα παράπονα και τις απόψεις τους. Κατά την δεύτερη μέρα, ζήτησε από τα μέλη της ομάδας να εστιάσουν σε λύσεις (καθένας όφειλε να δώσει τρεις συγκεκριμένες προτάσεις για την επίλυση των προβλημάτων). Μετά την συγκέντρωση των προτάσεων ήταν εμφανές ότι υπήρχε συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας για τις προτεραιότητες της επιχείρησης, π.χ. ότι είναι απαραίτητη η περικοπή κάποιων δαπανών. Αφού η ομάδα κατέληξε σε συγκεκριμένο σχέδιο, το οποίο και έγινε αποδεκτό απ' όλα τα μέλη, η Μαρία κέρδισε την δέσμευση και την υπόσχεση της ομάδας για τη εφαρμογή του συγκεκριμένου σχεδίου. Έπειτα, η Μαρία έχοντας συγκεκριμένο όραμα και σχέδιο, στράφηκε στον οραματιστικό τύπο ηγεσίας αναθέτοντας συγκεκριμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα. Κατά τους επόμενους μήνες, εμμένοντας σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας, υπενθύμιζε συνεχώς στα μέλη της ομάδας τους κοινούς στόχους και το όραμα που είχε τεθεί, αλλά και τις ευθύνες του καθενός για την επίτευξη των στόχων. Επίσης, κατά τις πρώτες βδομάδες εκτέλεσης του συγκεκριμένου σχεδίου, η Μαρία εφάρμοσε τον καταπιεστικό τύπο ηγεσίας σε περιπτώσεις που διέκρινε ότι κάποιο μέλος της ομάδας δεν έκανε την δουλειά που του είχε ανατεθεί και αποτελούσε κίνδυνο για την κατάρρευση του σχεδίου. Με την τακτική λοιπόν που εφάρμοσε, το οργανωσιακό κλίμα βελτιώθηκε σε μεγάλο βαθμό. Τα μέλη της ομάδας μιλούσαν για το όραμα του τμήματος σαν να ήταν δικό τους,

έγιναν πιο δημιουργικά και καινοτομικά ενώ παράλληλα ένιωθαν την επιθυμία και το χρέος να το υλοποιήσουν. Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου συναισθηματικά έξυπνου ηγετικού στυλ που εφάρμοσε τη Μαρία ήταν ότι μετά από μόλις επτά μήνες, το τμήμα της κατάφερε να ξεπεράσει τον ετήσιο στόχο κερδών κατά 2 δις δολάρια (Goleman, 2000).

1.6.5. Οι 10 βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη

Ο Ryback (1998), στο βιβλίο του «Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ», διατυπώνει την άποψη ότι ένας συναισθηματικά νοήμον ηγέτης εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές, που τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους ηγέτες που δεν είναι τόσο νοήμονες συναισθηματικά. Οι συμπεριφορές αυτές είναι οι εξής:

1. Δεν είναι επικριτικός απέναντι στους υφισταμένους του, ενώ η κριτική που ασκεί πραγματοποιείται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια και παρατηρήσεις. Είναι πολύ διαφορετικό να πεις «δεν κάνεις καλά την δουλειά σου», από το να πεις «θα μπορούσες να κάνεις καλύτερα τη δουλειά σου, αν εφάρμοζες αυτό και αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής δημιουργεί συναισθηματική φόρτιση και έλλειψη αυτοπεποίθησης, ενώ το δεύτερο δείχνει τους τρόπους βελτίωσης και ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι τον εκτιμούν και ότι υπάρχει ενδιαφέρον από τον προϊστάμενό του.
2. Κατανοεί τους άλλους και τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Διαθέτει ειλικρίνεια ως προς τα συναισθήματα και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και θέτει ξεκάθαρους στόχους, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του και είναι ανοικτός στην κριτική. Ακόμα και στις δυσκολίες δεν κρατά αμυντική στάση και δεν επιρρίπτει ευθύνες στους υφισταμένους του. Χρησιμοποιεί την διαφάνεια και την ειλικρίνεια λαμβάνοντας πάντα την ευθύνη των πράξεών του. Πρώτα δίνει την ευκαιρία στους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους και μετά καταλήγει στις απαραίτητες αποφάσεις.

5. Δίνει έμφαση στην λεπτομέρεια, χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Επικεντρώνεται πάντα στην μεγαλύτερη εικόνα (big picture).
6. Η προσωπική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για εκείνον. Είναι εκφραστικός, μοιράζεται τα συναισθήματά του, αλλά επιλέγει πότε και πού θα το κάνει. Ο ηγέτης, όταν μοιράζεται τις σκέψεις και τα συναισθήματα με τους υφισταμένους του στον κατάλληλο χρόνο, έχει την ικανότητα δημιουργίας μιας ισχυρής αίσθησης ομαδικής ταυτότητας. Με αυτό τον τρόπο, αποδεικνύει ότι διαθέτει σιγουριά για τον εαυτό του και έτσι κερδίζει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό της ομάδας.
7. Υποστηρίζει τους υφισταμένους του και τους κάνει να αισθάνονται πολύτιμοι, αναντικατάστατοι και πως είναι σπουδαία η συμβολή τους στην επιτυχία της επιχείρησης.
8. Επιλύει άμεσα τις συγκρούσεις με αποφασιστικότητα, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις.
9. Απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης, διαθέτει ζήλο και δε θεωρεί ότι οφείλει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.
10. Αφήνει τους υφισταμένους να εξελιχθούν, διαθέτει αυτοπεποίθηση και τους ενθαρρύνει να λάβουν ρίσκα και να θέσουν υψηλούς στόχους, αξιοποιώντας έτσι στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους.

1.6.6. Επιτυχημένος τύπος Ηγεσίας

Στις περισσότερες περιπτώσεις, συναισθηματικά και κοινωνικά έξυπνους ηγέτες που διαθέτουν τα απαραίτητα συστατικά για επιτυχία, συναντάμε κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου εργαζόμενοι που ξεκίνησαν από χαμηλές ιεραρχικά θέσεις, κατάφεραν να φτάσουν στην κορυφή της ιεραρχίας (π.χ. Steve Jobs-Apple Inc.). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και ηγέτες που χρησιμοποιούν χειριστικές συμπεριφορές, κακοποιούν ψυχολογικά τους εργαζομένους τους και εφαρμόζουν ανήθικες συμπεριφορές για να στηρίξουν την επιτυχία τους, πρακτικές που λόγω και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης φαίνεται να ευδοκιμούν στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με έρευνα του Peter Frost, η οποία δημοσιεύθηκε στο Harvard Business School Press (2007), πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι το κριτήριο της επιτυχίας σε ηγετικές θέσεις είναι οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές που στοχεύουν μόνο το προσωπικό όφελος. Οι ερευνητές αποκαλούν αυτούς τους ηγέτες «τοξικούς». Καθώς οι συγκεκριμένοι ηγέτες διαθέτουν γοητεία και χαρίσματα, μπορούν εύκολα να κρύψουν τους πραγματικούς τους στόχους. Από την άλλη πλευρά, σε κρίσιμες στιγμές όπου είναι εμφανής η αδιαφορία τους για τους άλλους και για το κοινό καλό μπορούν να αποκαλυφθούν. Αν και υπάρχουν προβληματισμοί των ανωτέρων τους, παραμένουν στις θέσεις τους σε περιπτώσεις που πετυχαίνουν τους στόχους τους, καθώς προσφέρουν βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Όπου ευημερούν οι αριθμοί και τα οικονομικά αποτελέσματα, ευημερούν και οι «σκοτεινοί» ηγέτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα «σκοτεινού» ηγέτη με άκρως καταστροφικές συνέπειες για ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων αποτελεί ο Bernard Ebbers, ιδρυτής και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας WorldCom Inc. Διέθετε αλαζονεία και απληστία, που οδήγησε το 2002 στο οικονομικό σκάνδαλο που συγκλόνισε όλο τον κόσμο και τελικά στην κατάρρευση της εταιρίας.

1.6.7. Η Ηθική Ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση

Σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια, γίνεται επιτακτική η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αξιών που καθορίζουν και καθοδηγούν τις ενέργειες των ηγετών των επιχειρήσεων. Η κατάρρευση μεγάλων κολοσσών όπως η WorldCom, η Arthur Andersen και η Enron φανερώνουν πολλά ερωτηματικά σχετικά με τα αίτια που οδήγησαν στην καταστροφή. Αν η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών αυτών των μεγάλων εταιριών ήταν αναπτυγμένη, θα λάμβαναν αποφάσεις που θα οδηγούσαν στην οικονομική καταστροφή και την κατάρρευση των εταιριών τους; Μετά από τέτοιες καταστροφές δημιουργούνται ερωτήματα σχετικά με την ακεραιότητα των ηγετών.

Οι επιχειρηματικοί ηγέτες οφείλουν πλέον να ικανοποιούν έναν μεγάλο αριθμό διαφορετικών απαιτήσεων και προσδοκιών. Αφενός θα πρέπει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός οργανισμού για σταθερά θετικά οικονομικά αποτελέσματα σε μια περίοδο ύφεσης και αφετέρου, η επίτευξη αυτού του σκοπού θα πρέπει να

πραγματοποιείται μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο, που θα εγγυάται την σταθερότητα της επιχείρησης και την κοινωνική και ηθική αποδοχή της.

Ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε ηγέτης θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις παραπάνω απαιτήσεις, κάθε φορά που θα έρχεται αντιμέτωπος με την λήψη κρίσιμων αποφάσεων, θα καθορίσει τελικά την ηθική του ποιότητα. Ένας ηθικός ηγέτης, με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, όταν έρχεται αντιμέτωπος με ένα δίλημμα, θα επιλέξει όχι μόνο να κάνει το σωστό, αλλά και να το κάνει με το σωστό τρόπο.

Σύμφωνα με τις έρευνες του Daniel Goleman στα βιβλία του για την Συναισθηματική Νοημοσύνη, η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία είναι δύο φορές σημαντικότερη από το IQ. Η ανάγκη για ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μεγαλύτερη, όσο μεγαλύτερη είναι η θέση ενός ατόμου στην επιχείρηση. Ο Goleman και οι συνεργάτες του εντόπισαν πέντε τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης που διακρίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 1.2: Οι πέντε τομείς της συναισθηματικής Νοημοσύνης
Πηγή: <http://www.businessland.gr/sinaisthimatiki-noimosini-in-business>

Αυτοεπίγνωση: η ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων μας και των επιπτώσεων που θα έχουν στους άλλους.

Αυτοδιαχείριση: η ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων μας, καθώς και η ικανότητα σκέψης προ δράσης.

Κίνητρο: το εσωτερικό μας κίνητρο για βελτίωση της απόδοσής μας και της επίτευξης των στόχων. Είναι πάθος για την εργασία που δεν σχετίζεται με το χρήμα.

Ενσυναίσθηση: η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων, η κατανόηση της δικής τους οπτικής και το ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους.

Κοινωνικές δεξιότητες: η ικανότητα καλλιέργειας και συντήρησης ενός δικτύου σχέσεων (δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, συνεργασίας, ομαδικότητας).

Άραγε λοιπόν, ηγέτες που διαθέτουν τις παραπάνω δεξιότητες, ευθύνονται για την πτώση των εταιριών τους; Αν οι ηγέτες της WorldCom, της Arthur Andersen και της Enron διέθεταν την ικανότητα της αυτοεπίγνωσης και της αυτοδιαχείρισης, θα είχαν κάνει «cooking» στις λογιστικές τους καταστάσεις; Αν το κίνητρο των παραπάνω ηγετών ήταν η βελτίωση της απόδοσης ολόκληρου του οργανισμού, για λόγους εκτός χρημάτων και προσωπικής ανέλιξης, τι διαφορά θα υπήρχε στο κίνητρό τους κατά την λήψη των αποφάσεων; Τέλος, οι αν παραπάνω ηγέτες διέθεταν ενσυναίσθηση, δηλαδή κατανοούσαν τα συναισθήματα των συνεργατών και των εργαζομένων τους, θα κατέστρεφαν τις ζωές των υπαλλήλων τους;

Δυστυχώς, δεν είναι εύκολο να εκτιμήσουμε ποιοι ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα λήψης ορθών και κυρίως ηθικών αποφάσεων. Η υιοθέτηση μιας ηθικής και κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής, εκ μέρους μιας επιχείρησης, σίγουρα μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει στην αξία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μέσο κατανόησης του κόσμου και των αποφάσεων των ηγετών. Η υιοθέτηση μιας ανήθικης και κοινωνικά ανεύθυνης πολιτικής είναι ικανή ακόμα και να διαγράψει μια επιχείρηση από τον επιχειρηματικό χάρτη. Στην περίπτωση της WorldCom, της Arthur Andersen και της Enron πρέπει να υπήρχαν ενδείξεις για τους ηγέτες τους, πριν ανεληχτούν στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις. Η ηθική ηγεσία σε συνδυασμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί πολυτέλεια, αλλά αναγκαιότητα για την οικονομική και ηθική μακροβιότητα της επιχείρησης.

1.6.8. Συμπεράσματα

Η άσκηση των ηγετικών ικανοτήτων προϋποθέτει ένα αρκετά υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και σχετικής εκπαίδευσης. Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης ο ηγέτης θα μπορέσει να κάνει ορθή αξιολόγηση της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή, να τους θέσει στόχους, οράματα και να τα υλοποιήσει.

Σήμερα, η ηγεσία αποτελεί μόνιμο πεδίο απασχόλησης για πολλούς συγγραφείς και ερευνητές. Ο καθηγητής Χαρίδημος Τσούκας, στο βιβλίο του «Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος» (2004), αναφέρει ότι *«πίσω από κάθε σπουδαίο ηγέτη, υπάρχει μια εξίσου σπουδαία κοινότητα – το ατομικό και το συλλογικό αλληλοπροσδιορίζονται»*. Ο καλός ηγέτης υπηρετεί και η ηγεσία για αυτόν δεν είναι φήμη, πλουτισμός και προνόμια, αλλά ευθύνη. Ο ηγέτης με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη παρέχει ένα ψυχολογικό δίκτυ ασφαλείας στους εργαζομένους, όταν η αλλαγή και η αβεβαιότητα είναι συνεχής. Ο ηγέτης μπορεί και να λειτουργήσει ως ψυχοθεραπευτής, ικανός να απορροφήσει την αγωνία και την ανασφάλεια των υφισταμένων του, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

Ο σύγχρονος ηγέτης έχει πολλαπλούς ρόλους και είναι υπόλογος σε διαφορετικά κοινωνικά σύνολα. Ο χρόνος είναι λίγος για να πραγματοποιηθούν όλα σωστά και ο ηγέτης, είτε είναι άνδρας είτε είναι γυναίκα, οφείλει να κάνει συμβιβασμούς για το που θα διαθέσει χρόνο, ενέργεια και στο πού θα εστιάσει την προσοχή του. Στο ταξίδι της ζωής των ηγετών, η επιβίωση και η πρόοδος απαιτούν συνεχή αλλαγή και προσαρμοστικότητα. Είναι απαραίτητο οι ηγέτες να εφαρμόζουν την περίφημη φράση του Ηράκλειτου *«τα πάντα ρει»*. Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ισχυρές και επιτυχημένες επιχειρήσεις συρρικνώνονται και καταρρέουν λόγω εφησυχασμού, αδράνειας, δόλου και έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών τους.

Τέλος, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την συναισθηματική συμπεριφορά των άλλων. Με δεδομένο τις συνεχείς αλλαγές και τα αρνητικά συναισθήματα, οι ηγέτες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις συναισθηματικές αλλαγές και να δημιουργούν θετικό κλίμα, το οποίο με τη σειρά του θα φέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Την τελευταία οκταετία, η παγκόσμια κοινότητα βρίσκεται αντιμέτωπη με μια μεγάλης έντασης οικονομική κρίση, η οποία αν και αρχικά εκδηλώθηκε στις Η.Π.Α. το 2007 με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, σύντομα έλαβε διαστάσεις επιδημίας. Η κρίση αυτή ξεκίνησε 78 χρόνια μετά την τελευταία μεγάλη κρίση του 1929 αλλά και παλαιότερες πετρελαϊκές κρίσεις. Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε με μεγάλη ταχύτητα στις αναπτυγμένες χώρες και στη συνέχεια σε ολόκληρο τον κόσμο, με δραματικές συνέπειες, τόσο στην οικονομική ζωή (τραπεζικό σύστημα και επιχειρήσεις), όσο και στην κοινωνική ζωή (αύξηση ανεργίας, ψυχολογικά προβλήματα, κρίση αξιών κ.τ.λ.). Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η μεταφορά της κρίσης στην πραγματική οικονομία πραγματοποιείται με σφοδρότητα και έχει ως αποτέλεσμα την πτώση της απασχόλησης και την ύφεση (Birdsall, 2009). Οι περισσότερες χώρες αντέδρασαν άμεσα σε ό,τι αφορά στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Σε γενικές γραμμές τα μέτρα αυτά, πέρα από τις διαφορές που είχαν από χώρα σε χώρα, είχαν ως κοινό στόχο τη βελτίωση της ρευστότητας, τη δημιουργία επενδύσεων για την αναθέρμανση της οικονομίας και τη διατήρηση της απασχόλησης.

Στην Ευρώπη, το Δεκέμβριο του 2008, κατατέθηκε το σχέδιο στήριξης και ανάκαμψης της οικονομίας για την αντιμετώπιση της κρίσης. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σχεδίου ήταν η δημιουργία και η ανάπτυξη κοινών στρατηγικών σε συνδυασμό με τη προώθηση των μακροπρόθεσμων στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στόχος ήταν η λήψη μέτρων για την στήριξη των επιχειρήσεων και της απασχόλησης και η τόνωση της αγοράς. Οι κύριοι άξονες για την αντιμετώπιση της κρίσης ήταν η εισαγωγή ρευστότητας στην πραγματική οικονομία με στόχο την τόνωση της ζήτησης και την προώθηση των επενδύσεων με μακροπρόθεσμο στόχο και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης, με βάση βέβαια τους περιορισμούς του Συμφώνου Σταθερότητας το οποίο δίνει έμφαση

στη νομισματική σταθερότητα και τη δημοσιονομική πειθαρχία (European Commission, 2009).

Η Ελλάδα δεν έμεινε αλώβητη από την κρίση αυτή. Η ελληνική κρίση έχει πυροδοτήσει μια κρίση εμπιστοσύνης σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση και οι χώρες της Ένωσης προσπαθούν να την περιορίσουν, θεσπίζοντας αυστηρά μέτρα λιτότητας στη χώρα μας, όπου βρίσκεται και η καρδιά της δημοσιονομικής φάσης της ευρωπαϊκής κρίσης. Δυστυχώς, ούτε οι εξειδικευμένοι διεθνείς οικονομικοί αναλυτές, ούτε οι επιχειρήσεις, αλλά ούτε και οι καταναλωτές μπορούν να προβλέψουν με βεβαιότητα τη διάρκεια της εγχώριας κρίσης, η οποία διαρκεί τα τελευταία οκτώ χρόνια.

Η κρίση της ελληνικής οικονομίας συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την κρίση της στρατηγικής του Ευρώ, καθώς οι χρηματοοικονομικές εξελίξεις στις διεθνείς αγορές έπληξαν τον πυρήνα του ευρωπαϊκού νομίσματος και οδήγησαν σε κρίση τις στρατηγικές εξουσίες που συνδέονται με αυτό (Busch, 1986). Η διεθνής οικονομική κρίση δεν άργησε να φέρει στο προσκήνιο τις χρόνιες δομικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας και να φανερώσει την υπερχρέωση του ελληνικού δημοσίου. Η αδυναμία ελέγχου του συνεχώς αυξανόμενου δημοσίου χρέους προκάλεσε κλονισμό της αξιοπιστίας της Ελλάδας στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου. Η χώρα αναγκάστηκε να προσφύγει το 2010 στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), για να αποφύγει τη στάση πληρωμών, υιοθετώντας ένα αυστηρό και φιλόδοξο πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής.

Οι συνθήκες της αγοράς μέσα στις οποίες ιδρύονται, δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν αλλάξει πλέον δραματικά λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι επιχειρήσεις δέχονται έντονες πιέσεις να προσαρμοστούν στις συνθήκες αυτές και να μπορέσουν να διατηρήσουν τα οικονομικά τους μεγέθη. Συχνά καλούνται να μειώσουν το κόστος τους, να επανεξετάσουν την επιχειρησιακή τους στρατηγική και να προβούν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων μέσα στην οικονομική κρίση καλούνται πολλές φορές να προβούν σε σκληρές αποφάσεις, όπως π.χ. μαζικές απολύσεις εργαζομένων. Σε αυτό το άκρως σύνθετο, ασταθές και μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, οι ηγέτες των επιχειρήσεων οφείλουν να πάρουν τις σωστές αποφάσεις για την επιβίωση των επιχειρήσεών τους μέσα στην οικονομική κρίση.

2.2 Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Οικονομική Κρίση»

Ο όρος «οικονομική κρίση»⁸ θεωρείται το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια αισθητή και διαρκή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας, δηλαδή των διαφόρων μακροοικονομικών μεγεθών της οικονομίας όπως οι επενδύσεις, η απασχόληση, οι τιμές κ.τ.λ. Ο βασικός δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, επηρεάζουν και συμπαρασύρουν μαζί τους και τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη (Κούφαρης, 2010).

Βέβαια, η έννοια του όρου οικονομική κρίση έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως και κατά συνέπεια υπάρχουν αρκετοί ορισμοί γύρω από αυτήν. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, δηλαδή τη περίοδο όπου η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε συνεχή συρρίκνωση (European Commission, 2009).

Επιπλέον, η οικονομική κρίση ορίζεται ως μία χρονική περίοδος κατά την οποία πραγματοποιείται στην αγορά μια έντονη καθοδική κίνηση του υποκείμενου παράγοντα (underlying factor), η οποία γίνεται πλήρως αντιληπτή στην αγορά (Sharpe, 1963).

Τέλος, σύμφωνα με τους Rosenthal, Charles και Hart, η κρίση είναι «μια σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής, των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας» (Rosenthal, Charles & Hart, 1989).

2.3 Προηγούμενες Κρίσεις (1990-2007)

Η οικονομική κρίση του 2008 δεν είναι η μοναδική κρίση της τελευταίας εικοσαετίας, είναι όμως η μόνη που έπληξε την οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τον Krugman⁹, υπήρξαν και άλλες σημαντικές κρίσεις, οι οποίες απείλησαν την ισορροπία παγκοσμίως.

⁸ Γεώργιος Κούφαρης, 2010, «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές», Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010

⁹ Krugman P., (2009), Η κρίση του 2008 και η επιστροφή των οικονομιών της ύφεσης, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

Αρχικά, το 1994 παρατηρήθηκε σημαντική μείωση της ζήτησης της τεκίλας, η οποία οδήγησε σε κρίση το σύστημα σταθερών συναλλαγματικών ισοτιμιών μεταξύ του μεξικάνικου πέσος και του αμερικανικού δολαρίου, με αποτέλεσμα τη σημαντική υποτίμηση του πρώτου. Η συγκεκριμένη συναλλαγματική κρίση έθεσε σε κίνδυνο τις μεξικανικές τράπεζες, οι οποίες παρουσίασαν σημαντικές ζημιές. Μέσω της κρίσης του μεξικάνικου τραπεζικού συστήματος επηρεάστηκε στη συνέχεια το τραπεζικό σύστημα της Αργεντινής, με αποτέλεσμα τη μείωση των καταθέσεων αυτού κατά 18% μέχρι το 1995. Παρόλα αυτά, η συναλλαγματική ισοτιμία στην Αργεντινή παρέμεινε αλώβητη από την συγκεκριμένη κρίση.

Στη συνέχεια, το 1995 η απόφαση της τράπεζας Meridien BIAO με έδρα το Λουξεμβούργο να μεταφέρει σημαντικό ύψος κεφαλαίων στα υποκαταστήματά της στις Μπαχάμες προκάλεσε σημαντική μείωση στη ρευστότητα της τραπεζικής αγοράς των χωρών που δραστηριοποιούταν η Τράπεζα, καθώς αποφασίστηκε το κλείσιμο των υποκαταστημάτων της στη Ζάμπια, τη Ζουαζηλάνδη και τη Κένυα. Η εν λόγω αναστάτωση μεταφέρθηκε και σε άλλες χώρες της Αφρικής, όπως τη Δημοκρατία της Νότιας Αφρικής και το Καμερούν.

Έπειτα, το 1997, με την απόφαση της αναστολής της λειτουργίας 16 Ταϊλανδέζων χρηματοοικονομικών εταιριών, μειώθηκε σε μεγάλο βαθμό η εισροή ξένων κεφαλαίων στις χώρες της ευρύτερης Ασιατικής περιοχής και κατ'επέκταση οι ξένοι επενδυτές απέσυραν τα κεφάλαιά τους. Η κρίση αυτή ταλάνιζε την Ασιατική οικονομία μέχρι το 2000. Στις σημαντικότερες συνέπειες αυτής της κρίσης είναι οι σημαντικές υποτιμήσεις των νομισμάτων της Κορέας, της Μαλαισίας, της Ινδονησίας, του Χονγκ Κονγκ, της Σιγκαπούρης, της Ταϊβάν και των Φιλιππίνων, ενώ υπήρξαν και σημαντικές απώλειες στο παγκόσμιο εμπόριο.

Επιπλέον, μια άλλη σημαντική κρίση ξέσπασε το 1998 με επίκεντρο τη ρωσική οικονομία. Η Ρωσία ανακοίνωσε την αδυναμία αποπληρωμής του δημόσιου χρέους και οδήγησε σε πτώχευση εκατοντάδες ιδιωτικές τράπεζες δημιουργώντας τραπεζική κρίση της ρωσικής οικονομίας. Υπάρχουν επίσης και ενδείξεις ότι η συγκεκριμένη κρίση ήταν η αιτία πτώχευσης ενός από τα μεγαλύτερα αμερικανικά hedge funds, του Long Term Capital Management.

Τέλος, το 2001 η Αργεντινή δοκιμάστηκε και πάλι από την κρίση. Το νόμισμά της θεωρήθηκε υπερτιμημένο, με αποτέλεσμα να ασκηθούν υψηλές πιέσεις στις αγορές, να αποσταθεροποιηθεί το βάρος του δημόσιου εξωτερικού χρέους και να καταρρεύσει το σύστημα των σταθερών συναλλαγματικών ισοτιμιών. Η ρευστότητα

της αγοράς μειώθηκε, καθώς οι πολίτες προχώρησαν σε μαζικές αναλήψεις και στη συνέχεια η κυβέρνηση της Αργεντινής ανακοίνωσε ότι αδυνατεί να πληρώσει το δημόσιο χρέος. Το τραπεζικό της σύστημα, μέχρι το τέλος του 2002, είχε απολέσει περισσότερο από το 66% των συνολικών της καταθέσεων. Ταυτόχρονα, και το τραπεζικό σύστημα της γειτονικής Ουρουγουάης σημείωσε απώλειες της τάξεως του 54% των συνολικών της καταθέσεων, καθώς αρκετοί Αργεντινοί είχαν τοποθετήσει τα κεφάλαιά τους σε αυτό και τα απέσυραν, με αποτέλεσμα τη δημιουργία κρίσης συναλλάγματος λόγω μειωμένης ρευστότητας.

2.4 Η Παγκόσμια Κρίση

Η τρέχουσα χρηματοοικονομική κρίση ξεκίνησε από την αμερικανική αγορά ακινήτων και δεν άργησε να κυριεύσει τις υπόλοιπες πιστωτικές αγορές, που είχαν στη διάθεσή τους τα αμερικανικά νοικοκυριά. Αρχικά, τα νοικοκυριά χρησιμοποιούσαν τα ακίνητα, που είχαν στην κατοχή τους, ως εγγύηση για να ζητούν και να αποκτούν πρόσβαση σε άλλες πιστώσεις όπως καταναλωτικά δάνεια, προσωπικά δάνεια κ.ά. Έπειτα, τον Σεπτέμβριο του 2008, η κρίση επιβαρύνθηκε απότομα και έγινε πλέον συστημική, όταν πολλές αμερικανικές και ευρωπαϊκές τράπεζες άφησαν να φανεί ότι δεν είχαν στη διάθεσή τους αρκετά κεφάλαια, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις συσσωρευόμενες ζημιές από τις μη εξυπηρετούμενες πλέον πιστώσεις που είχαν χορηγήσει (Aglietta, 2009).

Την εντεινόμενη ανησυχία εκείνης της εποχής επιβεβαίωσε η ουσιαστική χρεοκοπία της αμερικανικής πολυεθνικής εταιρίας Lehman Brothers στις 15 Σεπτεμβρίου του 2008. Από εκείνο πλέον το σημείο η φύση της κρίσης άλλαξε, καθώς οι διατραπεζικές αγορές πάγωσαν συνολικά. Η αγορά στην οποία πραγματοποιούνταν οι συναλλαγές επί των βραχυπρόθεσμων τίτλων-βραχυπρόθεσμα ομόλογα, τα οποία εξέδιδαν οι τράπεζες προκειμένου να χρηματοδοτήσουν τα δικά τους χρέη, έπαψε και αυτή να λειτουργεί. Οι χρηματοπιστωτικές αγορές της υψηλίου βρέθηκαν σε κατάσταση στέρησης ρευστότητας και ταυτόχρονα η κρίση μεταδόθηκε στο σύνολο του τραπεζικού συστήματος του πλανήτη.

Έτσι, τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα στις Η.Π.Α, Αγγλία και σε άλλες χώρες απώλεσαν την ρευστότητά τους και, δεδομένης της κρίσης αξιοπιστίας που επικρατούσε στην τραπεζική αγορά, οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών προσπάθησαν με τεράστιο κόστος των φορολογουμένων τους να αποτρέψουν την ταχύτατη

χρηματοοικονομική τους καθίζηση. Ταυτόχρονα, οι αποφάσεις εκείνης της εποχής από τις Η.Π.Α. και την Ευρωπαϊκή Ένωση για «ενέσεις ρευστότητας», «εθνικοποιήσεις» και μειώσεις των επιτοκίων, δεν εμπόδισαν τη μετάβαση της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην πραγματική οικονομία και την διάδοσή της σε όλη την υφήλιο (Artus-Pastré, 2009).

Ως αποτέλεσμα, και οι τράπεζες των χωρών με αναδυόμενες οικονομίες στερήθηκαν μιας ζωτικής πηγής χρηματοδότηση, καθώς χρησιμοποιούσαν ιδιαίτερα τον δανεισμό σε συνάλλαγμα από τις δυτικές τράπεζες. Οι πολιτικοί υπεύθυνοι και οι διεθνείς οργανισμοί πίστευαν αρχικά πως η κατάσταση των αναδυόμενων χωρών, ιδίως δε των ασιατικών χωρών, ήταν δυνατόν να αποσυνδεθεί από την κρίση των Η.Π.Α. και των ευρωπαϊκών χωρών. Πράγματι, οι χώρες αυτές παρουσίαζαν ρωμαλέα ανάπτυξη και έδειχναν ότι δεν θα είναι άμεσα εμπλεκόμενες με τις ριψοκίνδυνες χρηματοπιστωτικές πράξεις που είχαν προωθήσει οι αμερικανικές τράπεζες και οι ομόλογές τους στην Ευρώπη. Ιδιαίτερα οι Κινεζικές τράπεζες είχαν περιορισμένη άμεση έκθεση στις επισφαλείς ενυπόθηκες πιστώσεις. Έτσι λοιπόν, αρχικά είχε γίνει η εκτίμηση ότι η χρηματοοικονομική κρίση ήταν κατά κύριο λόγο Δυτικό φαινόμενο και πως οι επιπτώσεις της στην Ανατολή θα είναι περιορισμένες. Μάλιστα, επικρατούσε η άποψη ότι ιδιαίτερα η Κίνα, αλλά και ορισμένες ακόμα αναδυόμενες αγορές θα μπορούσαν, λόγω της ανάπτυξής τους, να διαδραματίσουν ρόλο σταθεροποιητή, ικανό να αντισταθμίσει τη χρηματοπιστωτική αταξία (Aglietta, 2009).

Όσο όμως η κρίση μεγάλωνε, τόσο διαφαινόταν ότι τα πράγματα δεν πορεύονταν σε αυτή την κατεύθυνση. Πολλές, αν όχι όλες οι αναδυόμενες χώρες δεν μπόρεσαν να ξεφύγουν από τη χρηματοοικονομική καταιγίδα που είχε πλήξει την Αμερική και την Ευρωπαϊκή ήπειρο. Οι πρώτες που επλήγησαν ήταν οι πιο εύθραυστες οικονομίες, εκείνες που είχαν δανειστεί σε ξένο νόμισμα με τη μεσολάβηση των δυτικών τραπεζών, προκειμένου να εξασφαλίσουν την ανάπτυξή τους. Αυτό ίσχυσε και στις χώρες της Λατινικής Αμερικής, καθώς τα τραπεζικά τους συστήματα ήταν πλήρως εξαρτημένα από τις δυτικές τράπεζες, ιδιαίτερα τις Αμερικανικές επενδυτικές τράπεζες, αλλά και τις Ισπανικές με αποτέλεσμα μέχρι και σήμερα, χώρες όπως η Αργεντινή και το Μεξικό να βρίσκονται αντιμέτωπες με μεγάλες δυσκολίες.

Τέλος, οι αναδυόμενες χώρες πλήττονται από την κρίση και για έναν ακόμα λόγο. Αν η κρίση έλαβε αυτή την πλανητική επέκταση, αυτό οφείλεται στο γεγονός

ότι η φάση της ευφορίας της πιστωτικής επέκτασης υπήρξε ταυτόχρονα φάση ιδιαίτερα ισχυρής νομισματικής επέκτασης σε ορισμένες αναδυόμενες αγορές, όπως η Κίνα και άλλες πετρελαιοπαραγωγές χώρες που εξήγαγαν τις αποταμιεύσεις τους. Καθώς τα νομίσματά τους είχαν ρυθμιζόμενη ισοτιμία έναντι του δολαρίου, προκειμένου να διατηρηθεί αυτή η ισοτιμία, η οποία εξασφάλιζε ταχύρρυθμη ανάπτυξη ωθούμενη από τις εξαγωγές, οι Κεντρικές Τράπεζες απορροφούσαν δολάρια που τους τα πουλούσαν οι εξαγωγείς. Έτσι, η ταχύρρυθμη ανάπτυξη αυτών των χωρών συνέβαλε στην απογείωση των τιμών του αργού πετρελαίου, όπως και των πρώτων υλών που χρειαζόνταν οι βιομηχανίες στις χώρες αυτές προκειμένου να λειτουργήσουν. Καθώς οι μεγάλοι εξαγωγείς βιομηχανικών προϊόντων, κυρίως η Κίνα, εισήγαγαν πρώτες ύλες σε μεγάλες ποσότητες, οι τιμές των πρώτων υλών και ιδίως του πετρελαίου απογειώθηκαν στα ύψη, με την κερδοσκοπία να επιτείνει αυτή την εξέλιξη. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία μιας πληθωριστικής εξάρσης, που ήταν ισχυρότερη στις αναδυόμενες οικονομίες, οι οποίες παρουσίαζαν μικρότερη εξοικονόμηση ενέργειας και ήταν περισσότερο εξαρτημένες από τα αγροτικά προϊόντα απ' ό,τι οι ανεπτυγμένες χώρες. Έτσι, προκειμένου να τιθασευτεί η ρευστότητα και να συγκρατηθεί ο πληθωρισμός, οι αναδυόμενες χώρες της Ασίας αποδέχθηκαν ανατίμηση των νομισμάτων τους, αφότου η χρηματοπιστωτική κρίση εκδηλώθηκε στις Η.Π.Α. (Aglietta, 2009).

2.5 Τα αίτια της Χρηματοοικονομικής Κρίσης του 2008

Η χρηματοοικονομική κρίση ξεκίνησε ουσιαστικά από την αμερικάνικη οικονομία με την κατάρρευση της αμερικάνικης πολυεθνικής εταιρίας Lehman Brothers στις 15 Σεπτεμβρίου του 2008, επηρεάζοντας αρχικά την καρδιά του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος. Έπειτα, το παγκόσμιο χρηματοοικονομικό σύστημα εισήλθε σε μια φάση διαρκούς αποσταθεροποίησης, γενικευμένης αποστροφής στην ανάληψη κινδύνου των τραπεζικών συστημάτων, υποτίμησης της αξίας των περιουσιακών στοιχείων και γενικώς απειλής της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος. Η κρίση προχώρησε άμεσα στην πραγματική οικονομία των Η.Π.Α και του υπόλοιπου κόσμου επηρεάζοντας τις επενδύσεις, το εμπόριο, την απασχόληση, την κατανάλωση και το βιοτικό επίπεδο.

Η χρηματοοικονομική κρίση σαφώς και δεν μπορεί να αποδοθεί σε μία μόνο αιτία, καθώς προήλθε από συνδυασμό παραγόντων, πολλοί από τους οποίους

επηρέαζαν και επέτειναν τη δυναμική των υπολοίπων. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής¹⁰:

- 1. Οι παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισορροπίες μεταξύ των χωρών του πλανήτη, όσον αφορά στην εσωτερική τους αποταμίευση και επένδυση:** Οι ανισορροπίες εκδηλώθηκαν με υψηλά ελλείμματα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών στις Η.Π.Α. και υψηλά πλεονάσματα των χωρών της Ασίας, ιδιαίτερα της Κίνας. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε σε ενίσχυση του δανεισμού και της ρευστότητας των Η.Π.Α., αλλά και στη συγκράτηση του πληθωρισμού. Τα χαμηλά πραγματικά επιτόκια, στη συνέχεια, έδωσαν ώθηση σε υπάρχουσες ανισορροπίες του χρηματοοικονομικού τομέα, όπως η φούσκα των ακινήτων. Για τους δικούς τους λόγους η κάθε μία, ούτε η Ιαπωνία (χαμηλή εγχώρια ζήτηση), ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση (προβλήματα ανταγωνιστικότητας) μπόρεσαν να παρέμβουν αποτρεπτικά.
- 2. Η φούσκα των ακινήτων στις Η.Π.Α.:** Ο τιμές των ακινήτων, από το 2001 ξεκίνησαν μια ανοδική πορεία, η οποία αν και προβλημάτισε αρκετούς αναλυτές, αφέθηκε ελεύθερη να εξαπλωθεί. Κάποιοι αναλυτές δικαιολογούσαν την άνοδο των τιμών των ακινήτων ως άνοδο της ποιότητας των κατοικιών. Η άνοδος των τιμών των κατοικιών σταμάτησε στα μέσα τους 2006 και έκτοτε οι τιμές άρχισαν να πέφτουν και να σταθεροποιούνται περίπου τον Απρίλιο του 2009. Η πτώση αυτή, η οποία διήρκεσε για περίπου 3 χρόνια, απελευθέρωσε τις δυνάμεις της κρίσης. Αποτέλεσμα της πτώσης των τιμών των κατοικιών ήταν η καθυστέρηση της πληρωμής των δόσεων των νοικοκυριών προς τις τράπεζες. Κάποια νοικοκυριά αντιλήφθηκαν ότι η αξία της κατοικίας, που πρόσφατα αγόρασαν, έπεσε κάτω από την αξία του δανείου τους και πως ήταν πιο συμφέρον να παραδώσουν τα κλειδιά στη τράπεζα και να φύγουν. Έτσι, η χρεοκοπία των νοικοκυριών οδήγησε σε μειωμένες εισροές στα ταμεία των τιτλοποιημένων δανείων. Καθοριστικός παράγοντας στη δημιουργία της αρχικής φούσκας των ακινήτων στις Η.Π.Α. ήταν η ραγδαία αύξηση των δανείων μειωμένης εξασφάλισης (subprime mortgage), χωρίς την αποδεδειγμένη τραπεζική εγκράτεια και τον έλεγχο πιστωτικού κινδύνου.

¹⁰ Χαρδούβελης Γ. (2009), «Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας», Eurobank EFG Economic Research: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Vol. 4, No 8, pp 19-43

- 3. Το δόγμα της αποτελεσματικής αγοράς και των ορθολογικών προσδοκιών:** Το δόγμα αυτό, σε συνδυασμό με τα χαμηλά επιτόκια εκείνη την εποχή, οδήγησε σε ακραίες συμπεριφορές. Χωρίς να τιμολογούν σωστά τον κίνδυνο, τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα οδηγήθηκαν σε ριψοκίνδυνες επενδύσεις. Παράδειγμα αποτελεί η νέα κερδοσκοπική κουλτούρα του τραπεζικού τομέα, που έχει ως βάση την γένεση προσόδων. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν και οι πολύπλοκες και αδιαφανείς μορφές των τιτλοποιήσεων, που επικράτησαν τη δεκαετία του 2000, όπως τα CDOs-Collateralized Debt Obligations, τα CDSs-Credit Default Swaps κ.ά. Οι επενδυτές, οι οποίοι αγόραζαν τους πολύπλοκους και υπέρβαθμολογημένους τίτλους πιθανόν και να γνώριζαν αλλά αφήφισαν τον κίνδυνο που αντιμετώπιζαν. Άλλωστε, η εξασφάλιση απόδοσης με ανορθολογικό τρόπο αγνοώντας το ρίσκο, δηλαδή η απληστία, ήταν στο πνεύμα της εποχής.
- 4. Η ενδογενής γένεση ρίσκων:** Η ενδογενής γένεση ρίσκων είναι ο τέταρτος σημαντικός παράγοντας και αυτός που θα επηρεάσει το μέλλον της εποπτείας του χρηματοοικονομικού χώρου. Άλλωστε, ο συστημικός κίνδυνος που εμφανίστηκε στην κρίση ανέδειξε ότι η προηγούμενη επιμονή των εποπτικών αρχών στον περιορισμό του κινδύνου ανά τράπεζα ή χρηματοπιστωτικό ίδρυμα είναι ανεπαρκής. Είναι απαραίτητη μια συνολικότερη σκιαγράφηση του κινδύνου όλου του χρηματοοικονομικού συστήματος καθώς το σύστημα δεν είναι αναγκαστικά ασφαλές, όταν απλώς τα επιμέρους συστατικά του είναι ασφαλή.
- 5. Η υψηλή μόχλευση:** Υψηλή μόχλευση σημαίνει λιγιστά ίδια κεφάλαια και υψηλός δανεισμός σε σχέση με το ενεργητικό ενός χρηματοοικονομικού ιδρύματος. Υψηλή μόχλευση, όπως αναφέρθηκε παραπάνω υπήρχε στα νοικοκυριά, η οποία ευθύνεται εν μέρει και για τη μεγάλη άνοδο των τιμών των κατοικιών. Υψηλή μόχλευση είχαν και οι επενδυτικές τράπεζες, κυρίως των Η.Π.Α., αλλά και άλλων χωρών. Η υψηλή μόχλευση με βραχυχρόνιο δανεισμό υπήρξε η αιτία της γρήγορης μετάδοσης της κρίσης από την αγορά των δανείων subprime στις αγορές πολλών άλλων περιουσιακών στοιχείων. Όταν οι τιμές των περιουσιακών στοιχείων, στα οποία είχαν επενδύσει οι επενδυτικές τράπεζες, άρχισαν να πέφτουν και οι αγορές αντιλήφθηκαν την κεφαλαιακή απώλεια των δανεισμένων επενδυτικών τραπεζών, τότε

αρνήθηκαν ή και δυσκόλεψαν την ανανέωση της βραχυχρόνιας χρηματοδότησης, αναγκάζοντας έτσι τις επενδυτικές τράπεζες να προβαίνουν σε περαιτέρω πωλήσεις άλλων περιουσιακών στοιχείων, οι οποίες με τη σειρά τους πίεζαν τις τιμές των περιουσιακών στοιχείων ακόμα περισσότερο προς τα κάτω.

Έτσι λοιπόν, η χρηματοοικονομική κρίση που ξεκίνησε το καλοκαίρι του 2007, είχε πολλές αιτίες όπως αναφέρθηκαν παραπάνω. Έσπειρε τον πανικό και τον φόβο, με αποτέλεσμα να σταματήσουν να λειτουργούν πολλές αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Η χρηματοοικονομική κρίση μεταφέρθηκε στην πραγματική οικονομία όταν οι τράπεζες, λόγω έλλειψης κεφαλαίων και ρευστότητας, μείωσαν τις πιστώσεις προς τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις. Μετά την κατάρρευση της Lehman Brothers, κατέρρευσε το διεθνές εμπόριο και η παραγωγή των χωρών διεθνών. Όλες οι χώρες, ανεξάρτητα από την οικονομική πολιτική που είχαν ακολουθήσει στο παρελθόν, επηρεάστηκαν, διότι όλες οι οικονομίες είναι διεθνοποιημένες.

Η κρίση, που βιώνουμε μέχρι και σήμερα, οδήγησε σε ραγδαία άνοδο των τιμών του πετρελαίου, σε άνοδο των επιτοκίων και σε ανεξέλεγκτη άνοδο των τιμών των τροφίμων με αποτέλεσμα την έξαρση των πληθωριστικών πιέσεων και την επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας και ιδιαίτερα στις Η.Π.Α. και τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στο μέλλον, όταν η παγκόσμια οικονομία βρει τη νέα ισορροπία της, οι ρυθμοί ανάπτυξης αναμένονται χαμηλότεροι σε σχέση με το παρελθόν (πριν από την κρίση που βιώνουμε). Τα πραγματικά επιτόκια θα είναι υψηλότερα, τα υπερ-χρεωμένα κράτη θα πρέπει να ακολουθήσουν περιοριστική δημοσιονομική πολιτική και οι Αμερικανοί καταναλωτές, που στο παρελθόν τόνωναν τις εξαγωγές πολλών χωρών, θα αποταμιεύσουν περισσότερο.

2.6 Οι επιπτώσεις της Χρηματοοικονομικής Κρίσης στην Πραγματική Οικονομία

Η πραγματική οικονομία, από το σοκ που προκαλεί μια χρηματοοικονομική κρίση, πάντοτε δοκιμάζεται, είτε περισσότερο μακροπρόθεσμα είτε λιγότερο. Δύο είναι οι άμεσες συνέπειες. Αρχικά, η προσφορά πιστώσεων εκ μέρους των τραπεζών γίνεται σπανιότερη με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους χρήματος. Έπειτα, οι

δανειολήπτες βλέπουν τα στοιχεία του ενεργητικού τους να χάνουν απότομα αξία, με αποτέλεσμα να αδυνατούν να εξοφλήσουν τα δάνεια που έχουν λάβει. Αυτή η βλάβη του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η οποία τραυματίζει τόσο τους δανειστές όσο και τους δανειολήπτες, έχει ως περαιτέρω συνέπεια την ανακοπή της ανάπτυξης και ενδεχομένως οικονομική κάμψη, δηλαδή, αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Σε αυτή την περίπτωση, μπαίνουμε σε φάση απομείωσης του δανεισμού (Aglietta, 2009).

Κατά την πρώτη εκδήλωση της τρέχουσας χρηματοοικονομικής κρίσης, ο χρηματοπιστωτικός σεισμός αποδείχθηκε ιδιαίτερα έντονος, καθώς οι τράπεζες είχαν προσχωρήσει στην ευφορία της εποχής και τα χρέη είχαν συσσωρευτεί. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και την πρώτη του μελέτη για την έξοδο από την κρίση (IMF, 2009)¹¹, η σημερινή κρίση τραυματίζει το τραπεζικό σύστημα, και ως εκ τούτου υποχρεώνει τα πιστωτικά ιδρύματα να ξαναχτίσουν τους ισολογισμούς τους. Η κρίση κατά μέσο όρο έχει διάρκεια από τρία έως τέσσερα χρόνια. Βέβαια, ακόμα και σήμερα, 8 χρόνια μετά την έναρξη της κρίσης, η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε περίοδο ισχυρής οικονομικής επιβράδυνσης ή ύφεσης. Βέβαια, η διάρκεια της εξόδου από την κρίση διαφέρει από χώρα σε χώρα και εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των απαντήσεων που θα δώσει η οικονομική πολιτική, τόσο για να επιτευχθεί η ανακεφαλαίωση των τραπεζών, όσο και για να στηριχθεί η ζήτηση με υποκατάσταση των ιδιωτικών συντελεστών της οικονομίας.

Πλέον, λοιπόν, η χρηματοοικονομική κρίση έχει αλλάξει όλη τη φιλοσοφία και τη λειτουργία της πραγματικής οικονομίας. Οι πιστώσεις που χορηγούν σήμερα οι τράπεζες είναι ακριβότερες και σπανιότερες, με αποτέλεσμα να παρατηρείται εντονότερη χρηματοπιστωτική επιβάρυνση των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών, τα οποία περιορίζουν τις δαπάνες τους και συγκρατούν την τρέχουσα κατανάλωσή τους. Η επιβράδυνση αυτή είναι σήμερα ταχύτερη και εντονότερη, καθώς η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών από το 2008 έως σήμερα (από το πετρέλαιο έως τα είδη διατροφής) έχει προκαλέσει μείωση της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών και υποχώρηση των εισοδημάτων τους και έτσι η αρνητική αλυσίδα βρίσκεται συνεχώς σε κίνηση. Η μείωση ή η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια.

¹¹ http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2009/eng/pdf/ar09_eng.pdf, Πρόσβαση 20.05.2015

Τέλος, η μείωση των κερδών των επιχειρήσεων, που βρίσκονται ήδη χρεωμένες προτού εκδηλωθεί η κρίση, σε συνδυασμό με τις πτωτικές τάσεις των διεθνών χρηματιστηρίων, κινδυνεύει να αποβεί θανατηφόρα για την επιβίωσή τους σε αυτή τη δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε. Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν σε μαζικές απολύσεις προσωπικού, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανεργίας και τη μείωση της κατανάλωσης.

2.7 Η περίπτωση της Ελλάδας

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα προϋπήρχε και επιδεινώνεται ποσοτικά και ποιοτικά από τη παγκόσμια οικονομική κρίση (Ρομπόλης, 2012). Η ελληνική κυβέρνηση αναγκάστηκε να προσφύγει το 2010 στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), για να αποφύγει τη στάση πληρωμών, υιοθετώντας ένα αυστηρό και φιλόδοξο πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής (Μνημόνιο), το οποίο μέχρι και σήμερα δεν έχει επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς την τελευταία πενταετία η υπερχρεωμένη Ελλάδα βρίσκεται σε μια διαρκή ύφεση με τις εκάστοτε κυβερνήσεις να αδυνατούν να δώσουν βιώσιμη λύση στο ελληνικό πρόβλημα. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα είναι σοβαρότερη από τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, καθώς πλήττονται σε βάθος οι τρεις βασικές διαστάσεις της ελληνικής οικονομίας. Η κρίση στην Ελλάδα είναι :

- **Οικονομική:** μηδενική ή αρνητική αύξηση του ΑΕΠ, ελαχιστοποίηση των επενδύσεων, μείωση εξαγωγών, μείωση απασχόλησης, μείωση ζήτησης, μείωση εξαγωγών, αύξηση απολύσεων και αύξηση της ανεργίας.
- **Δημοσιονομική:** αύξηση του δημόσιου ελλείμματος, αύξηση του δημόσιου χρέους, κατάρρευση των ασφαλιστικών ταμείων και των δημοσίων εσόδων.
- **Κοινωνική:** αύξηση των ιδιωτικών δαπανών υγείας, υποχρηματοδότηση του συστήματος κοινωνικής προστασίας, μείωση συντάξεων και κοινωνικών παροχών.

Όμως, παρά τις παραπάνω εξελίξεις, οι φορείς άσκησης της δημόσιας και οικονομικής πολιτικής κατανοούν τη σημερινή κρίση ως αποτέλεσμα εξωγενών και όχι ενδογενών παραγόντων.

Έτσι, το αποτέλεσμα κατά την περίοδο 2009-2015, είναι να χαρακτηρίζεται η κατάσταση ως αρκετά σοβαρή, με την έννοια ότι εκτός από το υπερβολικό δημόσιο

χρέος και δημόσιο έλλειμμα, η ελληνική οικονομία πλήττεται και από την έντονη ανισοκατανομή του εισοδήματος, την υψηλή ανεργία, τον κατακερματισμό των επιχειρήσεων και την καινοτομική και τεχνολογική κατάρρευση της παραγωγικής βάσης. Δυστυχώς, οι παραπάνω διαρθρωτικές ανισορροπίες δεν έχουν αποκατασταθεί με τα μέτρα που ελήφθησαν την τελευταία πενταετία. Η έμπρακτη στήριξη της ελληνικής οικονομίας από της Ευρωπαϊκή Ένωση κινείται στην κατεύθυνση της αυστηρής δημοσιονομικής πειθαρχίας, για τον έλεγχο και την μείωση των δημόσιων ελλειμμάτων, με αποτέλεσμα την έλλειψη αναπτυξιακών μέτρων ικανών να αποκαταστήσουν την αξιοπιστία της ελληνικής οικονομίας και την έξοδο από την κρίση.

Η αποτυχία της εφαρμοζόμενης οικονομικής πολιτικής τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα να βελτιώσει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, με τη χρήση μέσων όπως μείωση του μοναδιαίου κόστους εργασίας, ιδιωτικοποιήσεις, ενίσχυση της χρηματοδότησης και της κερδοφορίας του ιδιωτικού τομέα και η δημοσιονομική πειθαρχία μέσω της πραγματικής μείωσης των κοινωνικών δαπανών, θα έπρεπε να οδηγήσει σε αναθεώρηση των απόψεων για την αποτελεσματικότητα της πολιτικής που ασκείται στη χώρα μας (Ρομπόλης, 2012).

Έτσι λοιπόν, οι οικονομικές πολιτικές των τριών τελευταίων δεκαετιών έφεραν την Ελλάδα στα πρόθυρα χρεοκοπίας¹². Μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, αναβάλλονται συνεχώς στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα την συνεχόμενη οικονομική ύφεση. Η Ελλάδα μένει πολύ πίσω, έχει βρεθεί σε μεγάλο βαθμό με έναν μη παραγωγικό δημόσιο τομέα, ένα άνισο και αναποτελεσματικό σύστημα συλλογής φόρων και αντιμετώπισης της φοροδιαφυγής και ένα περιοριστικό και αναποτελεσματικό ρυθμιστικό πλαίσιο της οικονομίας. Αν η Ελλάδα δεν μεταρρυθμίσει άμεσα την οικονομία της, υπάρχει κίνδυνος ένα μεγάλο μέρος της νέας γενιάς (και ιδιαίτερα τα πιο δημιουργικά και επιχειρηματικά άτομα) να μεταναστεύσουν στο εξωτερικό.

¹² Βαγιάνος Δ., Βέττας Ν., Μεγύρ Κ., (2009), «Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μια κρίσιμη συγκυρία», <http://greekeconomistsforreform.com/>, πρόσβαση 31/05/2015

2.8 Παγκόσμια χρηματοοικονομική Κρίση και Επιχειρήσεις

Η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση προκάλεσε σοβαρή επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης, με αποτέλεσμα την μείωση της ζήτησης των αγαθών, των υπηρεσιών και των βιομηχανικών προϊόντων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν σε επανεξέταση της εταιρικής τους στρατηγικής, σε μείωση κόστους και επενδύσεων και να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους, για να μπορέσουν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα (Ulrich, Rogovsky & Lamotte, 2009). Πολλές επιχειρήσεις, μέσα στην κρίση, έχουν σταματήσει τις προσλήψεις και έχουν προβεί σε σημαντική μείωση του προσωπικού τους. Έτσι λοιπόν, είναι κατανοητό ότι οι αλλαγές, που έχουν προκύψει στις συνθήκες της αγοράς στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις, στην περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης είναι δραματικές. Η κρίση καταστρέφει την παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης και απειλεί την ζωή και τις δραστηριότητές της (Vergiliel Tüz, 2004).

Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώσουν σε αυτό το ταραχώδες οικονομικό περιβάλλον, είναι αναγκασμένες να προχωρήσουν στη λήψη έκτακτων μέτρων προκειμένου να επιβιώσουν. Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης συνδέονται με τη μείωση των πωλήσεων, την αγορά πρώτων υλών, την περιορισμένη δυνατότητα τραπεζικής χρηματοδότησης και τη δυσκολία είσπραξης των απαιτήσεων. Όσες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται νωρίς στην κρίση και δρουν με στρατηγικό τρόπο, συνήθως ανταπεξέρχονται καλύτερα από εκείνες που αντιδρούν πανικοβλημένες και πάσχουν από παράλυση (Branstad, Jackson & Banerji, 2009).

Σύμφωνα με τους Calloway και Keen, προηγούνται προειδοποιητικά σημάδια πριν την εμφάνιση μιας κρίσης. Η προετοιμασία και η έγκαιρη ανίχνευση των προειδοποιητικών ενδείξεων είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική αντιμετώπισης, που θα εφαρμόσει η εκάστοτε επιχείρηση. Έτσι λοιπόν, ο χρόνος αποτελεσματικής ανταπόκρισης των επιχειρήσεων μέσα στην κρίση επηρεάζει την αξιοπιστία, τη φήμη της, την επίδοσή της στην αγορά και την ακεραιότητα των δραστηριοτήτων της (Calloway & Keen, 1996).

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα¹³ που πραγματοποιήθηκε το 2009, σε επιχειρήσεις της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης, η σημαντικότερη επίπτωση για τις επιχειρήσεις αυτές ήταν η μείωση της ζήτησης, ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε μείωση των πωλήσεων, μείωση της απασχόλησης και μείωση της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Όσον αφορά τις πωλήσεις, οι μεγάλες επιχειρήσεις είχαν μικρότερη ποσοστιαία μείωση των πωλήσεών τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους. Σε γενικές γραμμές, κυρίως μέσω της πτώσης της ζήτησης, οι επιχειρήσεις βίωσαν τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, οι επιπτώσεις της κρίσης και οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Έτσι λοιπόν, καθώς δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη στρατηγική για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης, κάθε χώρα όπως και κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει την κρίση με διαφορετικό τρόπο.

Τέλος, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αγωνίζονται να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση, όπως αποδεικνύεται από τη μειωμένη επίδοσή τους στις πωλήσεις και την παραγωγική τους δυναμικότητα (Correa, Iooty, Ramalho, Rodriguez-Meza & Jang, 2010). Οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν επίσης και τις δυσμενείς επιπτώσεις της έλλειψης τραπεζικής χρηματοδότησης. Οι επιχειρήσεις που κάνουν αιτήσεις για τραπεζικά δάνεια είναι ελάχιστες, ενώ τα δάνεια που εγκρίνονται είναι ακόμα λιγότερα. Έπειτα, όσον αφορά στην τεχνολογική ανάπτυξη, ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων συνέχισε να περιορίζει τις προσπάθειες για έρευνα και ανάπτυξη. Ωστόσο, από τον Ιούνιο του 2010, στις περισσότερες χώρες το ποσοστό των επιχειρήσεων που σχεδίαζαν να αυξήσουν τις δαπάνες για R&D ήταν μεγαλύτερο από το ποσοστό των επιχειρήσεων που σκόπευαν να τις μειώσουν. Αυτό θεωρείται άκρως ενθαρρυντικό, καθώς η έρευνα και ανάπτυξη και η καινοτομία τείνουν να είναι σημαντικές παράμετροι για την επέκταση του ΑΕΠ και των εξαγωγών για την περίοδο μετά την οικονομική κρίση (Correa, Iooty, Ramalho, Rodriguez-Meza & Jang, 2010).

¹³ Ramalho R., Rodriguez-Meza J. & Yang J. (2009): How Are Firms in Eastern and Central Europe Reacting to the Financial Crisis? , World Bank Group Enterprise Note No. 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.

2.9 Παγκόσμια Χρηματοοικονομική Κρίση, Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Η δύσκολη οικονομική συγκυρία των τελευταίων ετών έχει εγκαθιδρύσει μια νέα εργασιακή πραγματικότητα, που χαρακτηρίζεται από αυξημένο φόρτο εργασίας, μειωμένη εμπιστοσύνη στην κατεύθυνση της εκάστοτε επιχείρησης και δυσπιστία απέναντι στην ηγεσία. Κάθε ηγέτης, που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί αυτή την κατάσταση μέσα σε αυτό το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον. Η κρίση έχει υποχρεώσει τους ηγέτες να αναζητούν συνεχώς νέους αποτελεσματικούς τρόπους, έτσι ώστε να δημιουργήσουν ξανά ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων τους, ενώ παράλληλα κρίνεται απαραίτητη η συμβολή τους στη διατήρηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Ιστορικά, η ηγεσία και η κρίση είναι δύο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Πολλοί ηγέτες του χθες αναδείχθηκαν σε δύσκολους καιρούς. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες του σήμερα, ιδιαίτερα του χρηματοοικονομικού κλάδου, καλούνται να παίξουν ένα διττό και φαινομενικά αντιφατικό ρόλο εν μέσω της οικονομικής κρίσης. Όσο και αν ακούγεται αντιφατικό, η οικονομική κρίση δεν οφείλεται κυρίως σε οικονομικούς παράγοντες¹⁴. Είναι ένα αποτέλεσμα της κρίσης της ηγεσίας μας (οικονομικής και πολιτικής) σε συνδυασμό με μια κρίση αξιών (διαφθορά, ατομισμός, απληστία, αδιαφορία για τους άλλους). Σύμφωνα με τον Αμερικανό οικονομολόγο Alan Greenspan, το φαινόμενο της παράλογης εφορίας (Irrational Exuberance), που κατέκλυσε τις αγορές και τις ηγεσίες τους στα τέλη της δεκαετίας του '90 με μοναδικό σκοπό το βραχυπρόθεσμο κέρδος, οδήγησε σε απώλεια του ορθολογισμού και του αναλογισμού των συνεπειών της επόμενης μέρας. Έτσι λοιπόν, μπορούμε να μιλήσουμε για μια αυτο-παγίδευση των ηγετικών στελεχών και των «χρυσών αγοριών» σε έναν εθιστικό κύκλο επιδίωξης του άμεσου κέρδους, υπό την πίεση της ανάγκης ικανοποίησης των μετόχων με κάθε τρόπο από τη μία πλευρά και της θετικής ανατροφοδότησης από την απόκτηση υψηλών αμοιβών από την άλλη. Ο συνδυασμός των υψηλών αμοιβών και της υψηλής πίεσης οδήγησε αρχικά στην επανάληψη των συμπεριφορών, που είχαν φέρει τα θετικά αποτελέσματα και στη συνέχεια στην ανάληψη μεγαλύτερου ρίσκου, με την ελπίδα απόκτησης

¹⁴ Πολλάλης Ι., (2014): Ο ρόλος της συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διαχείριση της Επιτυχίας του Αύριο, Asfalistiko Marketing Editorial Team, asfalistikomarketing.gr

υψηλότερων απολαβών (δηλαδή μια κλασσική συμπεριφορά τζογαδόρου). Αυτό το καταστροφικό κοκτέιλ της «κλασσικής εξάρτησης» (Pavlovian Conditioning) είχε τη μορφή της σύνδεσης μιας πράξης με συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα και στη συνέχεια επανάληψης της πράξης αυτής, που πρόσβλεπε στα ίδια θετικά αποτελέσματα π.χ. χρηματιστήριο, τζόγος, κ.ά. (Gormazano et al., 1972). Όσοι συμμετείχαν δεν ήθελαν να αποδεχτούν την πραγματικότητα (διότι θα τους δημιουργούσε ηθικά διλήμματα) και το γεγονός ότι πήραν λάθος αποφάσεις στις οποίες είχαν επενδύσει.

Η ανθρώπινη, λοιπόν, συμπεριφορά της πλεονεξίας του ηγέτη είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την εξήγηση της οικονομικής κρίσης. Συνθήκες υψηλής πίεσης και υψηλής επιβράβευσης ευνόησαν τη δημιουργία κουλτούρας «φαινομενικά θετικής επικοινωνίας», απόκρυψης αρνητικών πληροφοριών και μη δεκτικότητας στο λάθος. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία, άθελα ή ηθελημένα, επεδίωκε να ακούει μόνο τα καλά νέα και εστίαζε υπερβολικά στο τελικό αποτέλεσμα (δηλαδή την αύξηση των κερδών), αδιαφορώντας για το πώς επετεύχθησαν. Έτσι, καταλήξαμε σε μη ηγεσία και σε οργανισμούς και επιχειρήσεις παγιδευμένους σε μάθηση «μονού βρόγχου» (Chris Argyris, 1977, 1994).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο περιβάλλον της οικονομικής κρίσης, οφείλουν να προσανατολιστούν σε νέες συμπεριφορές και ανάγκες των ατόμων μιας κοινωνίας και οι ηγέτες τους να αφουγκραστούν τα προβλήματά τους και τις ανησυχίες τους. Οι παρούσες συνθήκες της αγοράς απαιτούν κάτι παραπάνω από μια αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης (Crisis Management), δηλαδή μια πυροσβεστική αντιμετώπιση των προβλημάτων, απαιτούν ηγεσία κρίσεων (Crisis Leadership) (James & Wooten, 2005). Η ηγεσία έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, την εμπιστοσύνη, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανή να βοηθήσει τον ηγέτη να κάνει πραγματικότητα την ηγεσία κρίσης και να βοηθήσει τις κοινωνίες και τις οικονομίες να αλλάξουν το κυρίαρχο μοντέλο συμπεριφοράς και να προσφέρουν το όραμα που λείπει εν μέσω κρίσης. Οι παρούσες συνθήκες απαιτούν αμφισβήτηση και επανεξέταση των υπάρχοντων πρακτικών και συστημάτων, που ευνοούν τον ατομισμό και εστιάζουν στο βραχυπρόθεσμο, δηλαδή χρειάζονται αυτογνωσία, χαρακτηριστικό ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη.

Σύμφωνα με την παγκόσμια μελέτη-έρευνα της Ketchum Leadership Communication Monitor (KLCM)¹⁵, η οποία πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2014, η κρίση στην ηγεσία (κρίση εμπιστοσύνης) βαθαίνει τα τελευταία χρόνια σε διεθνές επίπεδο. Η εν λόγω έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε σε 13 χώρες-οικονομικές δυνάμεις, σε δείγμα 6.509 πολιτών, ξεκινάει με την παραδοχή ότι η αποτελεσματική-γνήσια ηγεσία είναι το κλειδί για την επίτευξη οποιουδήποτε στόχου της κοινωνίας (οικονομικού, πολιτικού, επικοινωνιακού). Με άμεσο λοιπόν ζητούμενο την αποτελεσματικότητα, οι πολίτες των δυτικών κοινωνιών που επλήγησαν περισσότερο από την κρίση, θεωρούν αναποτελεσματικές τις πολιτικές ηγεσίες των χωρών τους, σε αντίθεση με τους πολίτες των αναδυόμενων οικονομιών, όπως η Κίνα και η Ινδία. Συγκεκριμένα, μόλις το 10% των Ευρωπαίων πιστεύουν ότι οι ηγέτες τους θα εφαρμόσουν αποτελεσματική ηγεσία μέσα στο 2014, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό της Ινδίας ανέρχεται στο 33%. Ως απόρροια των κλυδωνισμών της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, φαίνεται ξεκάθαρα ότι τα κύρια χαρακτηριστικά, που αναζητούν σήμερα οι πολίτες από έναν αποτελεσματικό ηγέτη, είναι η ικανότητά του να διαχειρίζεται τις κρίσεις αποτελεσματικά και με ηρεμία. Θέλουν ηγέτες ειλικρινείς, επικοινωνιακούς και συνεργατικούς, που χρησιμοποιούν την ενσυναίσθηση σε καταστάσεις κρίσης για την επίλυση των προβλημάτων. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με την έρευνα, πολύ σημαντικός θεωρείται και ο ρόλος της επικοινωνίας, όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα των ηγετών. Είναι χαρακτηριστικό ότι, ενώ το 74% ενστερνίζεται αυτή την άποψη, μόλις το 29% θεωρεί ότι οι σημερινοί ηγέτες επικοινωνούν αποτελεσματικά (είτε σε πολιτικό είτε σε επιχειρηματικό επίπεδο). Τέλος, άλλο ένα συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούνται πιο αποτελεσματικά και επικοινωνιακά από τους πολιτικούς, παρά το γεγονός ότι ούτε προβάλλονται τόσο πολύ ούτε αξιοποιούν ιδιαίτερα αποτελεσματικά την επικοινωνία.

Έτσι λοιπόν, η γνήσια ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη, καθώς θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη είναι να προκαλεί έμπνευση, ενθουσιασμό, αισιοδοξία και πάθος για δουλειά και καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας. Συνολικά, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυάζει τη λογική και το συναίσθημα και βοηθάει τον ηγέτη να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις συνεργασιμότητας και συλλογικότητας. Μόνο όταν

¹⁵ Διαθέσιμη έρευνα: https://www.ketchum.com/sites/default/files/2014_klcm_report.pdf, Πρόσβαση 07.06.2015

τα άτομα αποκτήσουν εμπιστοσύνη στους ηγέτες τους, θα επανέλθει η εμπιστοσύνη στις αγορές και θα μπορέσουν οι χώρες να βγουν από το αδιέξοδο της οικονομικής κρίσης.

2.10 Συμπεράσματα

«Ο πόλεμος», αναφέρει μια σοφή ρήση, «είναι ο τρόπος που επέλεξε ο Θεός να διδάξει στους Αμερικανούς γεωγραφία». Αντίστοιχα, μπορούμε να δούμε την κρίση ως τον τρόπο που επέλεξε ο Θεός να μάθει στα κράτη την σωστή διαχείριση και εφαρμογή των οικονομικών. Αν μάλιστα ανατρέξουμε και στην φράση που είχε χρησιμοποιήσει ο Κωνσταντίνος Καραμανλής για να περιγράψει την Ελλάδα ως ένα «απέραντο φρενοκομείο», θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οικονομική κρίση αποτελεί και μια μέθοδο διδασκαλίας της λογικής.

Το κύριο δίδαγμα από την κρίση αυτή είναι ότι μακροπρόθεσμα, το μοντέλο ανάπτυξης που στηρίχθηκε στην αδιάκοπη αύξηση του χρέους στις περισσότερες χώρες του πλανήτη τα τελευταία είκοσι χρόνια, έφθασε πλέον στο τέρμα του. Μετά την κρίση, οι πιστωτικές συνθήκες δεν θα επανέλθουν στο πολύ χαμηλό κόστος χρήματος και στην υπερβολική δανειακή μόχλευση, καθώς το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο των τραπεζών θα είναι αποτρεπτικό. Η πείρα του παρελθόντος διδάσκει ότι, όταν μια βαριά κρίση πλήξει την καρδιά του τραπεζικού συστήματος, προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στους ισολογισμούς και προκαλέσει πτωχεύσεις παγκόσμιων κολοσσών και οικονομιών, τότε χρειάζονται τουλάχιστον πέντε χρόνια για να μπορέσει η οικονομία να ξαναβρεί τον κανονικό ρυθμό της, ο οποίος φυσικά θα είναι χαμηλότερος απ' ό,τι πριν από την κρίση.

Έπειτα, οι μακροπρόθεσμοι επενδυτές θα πρέπει να αναλάβουν ορθά το ρόλο τους, δηλαδή να έχουν ρόλο συνετών επενδυτών, που αναζητούν σταθερές αποδόσεις διαχρονικά και δεν προσδοκούν στο βραχυπρόθεσμο κέρδος. Μόνο έτσι θα μπορέσουν να επηρεάσουν την εταιρική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων κατά τρόπο που να συνδέει την πρόοδο των οικονομικών απολαβών και κερδών των στελεχών με την πρόοδο που επιτυγχάνεται σε επίπεδο παραγωγικότητας.

Το δίλημμα για τα κράτη-μέλη κρίσης χρέους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις σημερινές συνθήκες της διεθνούς κρίσης και της βαθιάς ύφεσης είναι εάν θα παραμείνουν στην εφαρμοζόμενη οικονομική πολιτική των τελευταίων ετών

(Μνημόνια), της λιτότητας, της ανεργίας, της ύφεσης και της ελεγχόμενης χρεοκοπίας ή θα προσανατολιστούν στο σχεδιασμό και την οργάνωση ενός νέου προτύπου οικονομικής πολιτικής, που θα προασπίζει την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Μόνο μέσω της ολοκληρωτικής αναδιάρθρωσης των οικονομιών τους θα μπορέσουν να βγουν από το δύσκολο σταυροδρόμι της κρίσης και να οδηγηθούν σε συνθήκες σταθεροποίησης και ανάπτυξης.

Τέλος, κρίνεται απαραίτητη η συμβολή των επιχειρησιακών στελεχών-ηγετών στην αντιμετώπιση της κρίσης. Οι ηγέτες οφείλουν να εφαρμόσουν στην πράξη τον ουσιαστικό τους ρόλο, να προκαλέσουν εμπιστοσύνη, έμπνευση και επιθυμία για αλλαγή στους υφισταμένους τους και να προασπίσουν όχι μόνο τα ατομικά τους συμφέροντα, αλλά και τα συμφέροντα των επιχειρήσεων στο σύνολο. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από γνήσιους ηγέτες, που μέσα στην οικονομική κρίση θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε αυτό το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον και θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με τις μικρότερες δυνατές απώλειες. Ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη, μέσα στην κρίση, είναι ικανοί να προκαλέσουν την απαιτούμενη εμπιστοσύνη που χρειάζονται τόσο τα άτομα, όσο και οι επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και να βγουν από το αδιέξοδο της οικονομικής κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Πως μπορεί ένας ηγέτης να επηρεάσει το περιβάλλον της επιχείρησής του; Είναι ικανή η συναισθηματική νοημοσύνη να βοηθήσει τον ηγέτη να δημιουργήσει το κατάλληλο επιχειρησιακό περιβάλλον που θα οδηγήσει στην επιτυχία; Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε στα παραπάνω ερωτήματα και να αναδείξουμε τον θετικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργάνωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, που θα την οδηγήσουν στην επιτυχία, χρησιμοποιώντας δύο παραδείγματα εταιριών, με την πρώτη να οδηγείται στην απόλυτη επιτυχία και τη δεύτερη στην απόλυτη κατάρρευση.

Το επιτυχημένο παράδειγμα είναι της εταιρίας Apple Inc. κατά την περίοδο όπου CEO της εταιρίας ήταν ο Steve Jobs και το αποτυχημένο παράδειγμα είναι της εταιρίας WorldCom κατά την περίοδο όπου CEO ήταν ο Bernard Ebbers.

Στην πρώτη περίπτωση, προσπαθούμε να αναδείξουμε πως η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά εάν οραματιστή-χαρισματικό ηγέτη να αναπτύξει την επιχείρησή του και να την οδηγήσει στην επιτυχία.

Στη δεύτερη περίπτωση, περιγράφουμε πως ένας «τοξικός» ηγέτης αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στο ρόλο του, δεν κινητοποιεί και δεν κατανοεί τις ανάγκες των εργαζομένων του, συμπεριφέρεται αλαζονικά και στο τέλος οδηγεί μια μεγάλη εταιρία στην οικονομική κατάρρευση.

Τέλος, μέσα από την σύγκριση ανάμεσα στον χαρισματικό ηγέτη και τον λεγόμενο «τοξικό» ηγέτη, επιθυμούμε να δείξουμε πως η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά έναν ηγέτη να αναδείξει όχι μόνο τα δικά του ταλέντα και ικανότητες, αλλά και τα χαρίσματα των εργαζομένων του. Αντιθέτως, η άγνοια και η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί στην δημιουργία «τοξικών» ηγετών και τις επιχειρήσεις στην οικονομική κατάρρευση και αποτυχία.

3.2 Apple Inc. – Οραματιστής- Χαρισματικός Ηγέτης

Πώς μπορεί μια εταιρία που βρίσκεται το 1996 στα πρόθυρα χρεοκοπίας να είναι σήμερα μία από τις πιο επιτυχημένες εταιρίες στον κόσμο; Μήπως η εταιρία κάνει περικοπές στους μισθούς και τις παροχές των υπαλλήλων της, ώστε να έχει αυξημένα κέρδη; Μήπως η αξιοζήλευτη φήμη της Apple Inc. για άριστα τεχνολογικά προϊόντα, για χαμηλό αριθμό παραπόνων των πελατών της, για το σχολαστικό σύστημα απλότητας και ταυτόχρονα τελειότητας έχει δημιουργηθεί από μία στρατιά κλώνων, που εκτελούν με ρομποτική ακρίβεια όλες τις εντολές; Μια τέτοια απάντηση είναι αρκετά υπεραισιόδοξη σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δεν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση και ασφάλεια και οι εργασιακές σχέσεις έχουν τελεματώσει.

Το μυστικό της επιτυχίας της Apple Inc. είναι ότι βασίζεται περισσότερο στην απλότητα, στη δημιουργικότητα, στην εξέλιξη των προϊόντων της, αλλά και στην διορατικότητα που έχει η εταιρία. Αρχικά, οι άνθρωποι που κατασκευάζουν οποιοδήποτε προϊόν για την Apple, το δημιουργούν με δεδομένο ότι είναι κάτι που το θέλουν οι ίδιοι, καθώς όλα τα προϊόντα της εταιρίας βασίζονται στην αρχική ιδέα που είχε ο συνιδρυτής της εταιρίας Steve Jobs, ο οποίος θεωρούσε ότι για να είναι ένα προϊόν χρήσιμο, θα πρέπει να είναι χρήσιμο για τον ίδιο τον κατασκευαστή. Έπειτα, ο λόγος που η Apple είναι τόσο επιτυχημένη οφείλεται στο γεγονός ότι έχει στηρίξει την ιδεολογία της εταιρίας στην απλότητα. Είναι η μόνη εταιρία που έχει ένα μοντέλο κινητού, το iPhone, σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της που διαθέτουν τουλάχιστον 25 διαφορετικά μοντέλα κινητών. Η εταιρία έχει κατανοήσει ότι ενώ είναι ωραίο ο πελάτης να έχει ποικιλία, καταλήγει συνήθως να μπερδεύεται για το τι ακριβώς θέλει να αγοράσει.

Παράλληλα, η Apple δημιουργεί ένα προϊόν, μόνο όταν θέλει να το εξελίξει. Μάλιστα, ο σχεδιαστής της Apple Jonathan Ive έχει δηλώσει ότι *«οι στόχοι μας είναι απλοί – να σχεδιάζουμε και να δημιουργούμε καλύτερα προϊόντα· αν δεν μπορούμε να κάνουμε το καλύτερο, δεν θα το κάνουμε καθόλου»*. Αποδεδειγμένα πλέον, η Apple προσάρμοσε αυτή την ιδέα και δημιούργησε τους προσωπικούς υπολογιστές iMac, τα iPods, στη συνέχεια το smartphone iPhone, το tablet iPad και το πιο πρόσφατο Apple Watch.

Τέλος, η εταιρία βρίσκεται τουλάχιστον 2 χρόνια μπροστά από τους ανταγωνιστές της και αυτό είναι κάτι που τρομάζει ιδιαίτερα τους τελευταίους. Καθώς οι ανταγωνιστές προσπαθούν να λανσάρουν στην αγορά προϊόντα παρόμοια

με αυτά της Apple, η εταιρία εργάζεται ήδη επί δύο χρόνια για αυτά τα προϊόντα. Για παράδειγμα, η εταιρία αυτή τη στιγμή βρίσκεται, σύμφωνα με φήμες, στο σχεδιασμό ενός καινούριου iPhone, που θα βγει στην αγορά το 2016 και ενός καινούριου iPad, που θα βγει στην αγορά το 2017.

Ο Steve Jobs είχε δηλώσει ότι οι κύριοι ανταγωνιστές της Apple, τα «κεφάλια» της Microsoft και της Google, δεν έχουν πιάσει το νόημα της τεχνολογίας και πως απλά δεν την καταλαβαίνουν. Αν και δεν του άρεσαν οι δημόσιες συζητήσεις, επέλεγε συχνά να πηγαίνει τα 100 καλύτερα στελέχη της εταιρίας μια εκδρομή. Την τελευταία μέρα της εκδρομής τους ρωτούσε ποια πιστεύουν ότι είναι τα 10 καλύτερα πράγματα που πρέπει να γίνουν στην Apple, τα οποία στη συνέχεια έγραφε σε έναν πίνακα. Αφού άκουγε προσεκτικά τις προτάσεις και έσβηνε αυτές που δεν θεωρούσε καλές, κατέληγε στις 10 καλύτερες. Τότε, έσβηνε τις τελευταίες 7 ιδέες και ανακοίνωνε ότι μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο οι 3 πρώτες. Με αυτό τον τρόπο προσπαθούσε να κρατάει τους εργαζομένους συγκεντρωμένους και προσηλωμένους και τους μάθαινε να θέτουν στόχους και προτεραιότητες (Isaacson W, 2012).

Η Apple Inc. θεωρείται από πολλούς ως υπόδειγμα και σύμφωνα με το περιοδικό Fortune είναι μία από τις 10 καλύτερες εταιρίες, βάσει εσόδων, στον κόσμο. Σύμφωνα με το Glassdoor¹⁶, την μεγαλύτερη κοινότητα των εργαζομένων, που έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βρίσκουν δουλειά, αλλά και που οι εργοδότες προσλαμβάνουν τα υψηλόβαθμα στελέχη, η Apple Inc. βρίσκεται στην 22^η θέση (ανάμεσα στις 50 καλύτερες εταιρίες για τους εργαζομένους στις Η.Π.Α.) στις προτιμήσεις των εργαζομένων παγκοσμίως. Φαίνεται λοιπόν, ότι ο καλύτερος τρόπος για επιτυχία είναι το κίνητρο για ανάληψη πρωτοβουλιών, η αντιμετώπιση των υπαλλήλων με σεβασμό και ενθάρρυνση για να κάνουν τη δουλειά τους όσο καλύτερα γίνεται και να εξελίσσονται συνεχώς.

¹⁶ http://www.glassdoor.com/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm , Πρόσβαση 21.06.2015

3.2.1 Η Ιστορία και η Εξέλιξη της Apple Inc.

Η Apple Inc. (μέχρι τις 9 Ιανουαρίου 2007 Apple Computer Inc.) γνωστή και απλώς ως Apple, είναι μια αμερικάνικη πολυεθνική εταιρία τεχνολογίας, με έδρα το Κουπερτίνο της Καλιφόρνιας που σχεδιάζει, αναπτύσσει και πωλεί καταναλωτικά ηλεκτρονικά είδη, λογισμικό, online υπηρεσίες και υπολογιστές. Τα πιο γνωστά της προϊόντα είναι οι υπολογιστές της σειράς Macintosh, το λειτουργικό σύστημα Mac OS X, η φορητή συσκευή αναπαραγωγής πολυμέσων iPod, το έξυπνο τηλέφωνο iPhone, ο υπολογιστής ταμπλέτα iPad και το πιο πρόσφατο «έξυπνο ρολόι χειρός» Apple Watch.

Η Apple Inc. ιδρύθηκε από τον Steve Jobs¹⁷ και τον Steven Wozniak, το 1976 στο γκαράζ του σπιτιού του Jobs, στην μικρή πόλη Λος Άλτος της Καλιφόρνιας των Η.Π.Α. Σκοπός της ίδρυσης της εταιρίας ήταν η κατασκευή του πρώτου προϊόντος της εταιρίας, του υπολογιστή Apple I, δημιούργημα του Wozniak, ο οποίος έγινε ευρέως αποδεκτός ως ο πρώτος ολοκληρωμένος προσωπικός υπολογιστής του κόσμου (Owen W.Linzner, 1999).

Ένα χρόνο αργότερα, τον Απρίλιο του 1977, η Apple ανακοίνωσε τον διάδοχο του Apple I, τον Apple II, ο οποίος για πολλά χρόνια παρέμεινε βασικός παράγοντας της οικονομικής ευημερίας της εταιρίας. Ο Apple II κατάφερε να κατακτήσει εκατομμύρια χρήστες, που μέχρι τότε δεν είχαν πρόσβαση σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και κατείχε πρωτοποριακά για την εποχή προγράμματα, όπως το VisiCalc του Dan Bricklin, το πρώτο πρόγραμμα υπολογιστικού φύλλου (spreadsheet), το οποίο έγινε και ο λόγος αγοράς του εν λόγω υπολογιστή.

Έπειτα, το 1983 η Apple παρουσίασε τον υπολογιστή Lisa, τον πρώτο εμπορικό υπολογιστή με γραφικό περιβάλλον εργασίας, του οποίου η τιμή πώλησης πλησίαζε τα \$ 10.000 δολάρια, κάνοντάς τον ιδιαίτερα ακριβό ακόμα και για επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Ένα χρόνο αργότερα, καθώς ο Lisa απέτυχε εμπορικά, η Apple παρουσίασε τον Macintosh, τον υπολογιστή που έκανε την εταιρία ευρέως γνωστή στο κοινό και που θα επαναπροσδιόριζε την διεπαφή ανθρώπου και μηχανής, εξασφαλίζοντάς της σημαντική θέση στον τομέα των προσωπικών υπολογιστών μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Λόγω πολλών προσωπικών αντιπαλοτήτων στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας, το 1985 αποφασίστηκε η «εξορία» του συνιδρυτή

¹⁷ Ο Steve Jobs έχει χαρακτηριστεί ως ο καλύτερος CEO της δεκαετίας από το περιοδικό Fortune

της εταιρίας Steve Jobs, ο οποίος και αποχώρησε από αυτή και ίδρυσε την εταιρία NeXT Computer Inc¹⁸.

Μεταξύ 1985 και 1992, η Apple κατείχε κυρίαρχη θέση στην αγορά προσωπικών υπολογιστών με γραφικό περιβάλλον. Οι υπολογιστές Macintosh αποτελούσαν μηχανήματα υψηλής ποιότητας και τιμής με ιδιαίτερη ευκολία χρήσης. Το 1992, η Apple μεταπήδησε στη πλατφόρμα επεξεργαστών PowerPC σε συνεργασία με τις εταιρίες IBM και Motorola. Όμως, η συνεχιζόμενη ανάπτυξη του κέλφους (αρχικά) και λειτουργικού συστήματος (αργότερα) Windows από τον κύριο ανταγωνιστή της, την Microsoft, καθώς και τα εσωτερικά προβλήματα της εταιρίας που είχαν δημιουργηθεί με την αποχώρηση του Steve Jobs, τόσο τεχνολογικά και λειτουργικά (παρωχημένο λειτουργικό σύστημα, έλλειψη στρατηγικών στόχων, αυξημένος ανταγωνισμός και απώλεια εσόδων), όσο και διοικητικά (διαφωνίες μεταξύ στελεχών, έλλειψη οράματος και αδυναμία λήψης βασικών αποφάσεων), οδήγησαν την Apple στα πρόθυρα πτώχευσης το 1996. Η εταιρία είχε μόλις 150 εκατομμύρια δολάρια στην τράπεζα και η μετοχή της διαπραγματεύονταν για λίγα δολάρια.

Μετά από αρκετές διαπραγματεύσεις, τόσο με την NeXT, όσο και με την Be Inc., σχετικά με την αγορά λογισμικού ως το νέο λειτουργικό σύστημα της εταιρίας, η Apple αγόρασε την NeXT τον Φεβρουάριο του 1997. Λίγο αργότερα, ο Steve Jobs επέστρεψε στην εταιρία ως προσωρινός Διευθύνων Σύμβουλος (αργότερα μονιμοποιήθηκε), μια θέση που διατήρησε μέχρι τον θάνατό του το 2011.

Με την επιστροφή του Steve Jobs αποτράπηκε η χρεοκοπία της εταιρίας. Η επιστροφή του θεωρείται κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση της εταιρίας. Εφάρμοσε με επιτυχία την ηγεσία κρίσεως, ξεπεράστηκε η κρίση της εταιρίας και από το 1998 μέχρι και σήμερα η Apple διανύει μια περίοδο ευημερίας. Υπό την καθοδήγηση τόσο του Steve Jobs όσο και των ομάδων που δημιούργησε (και εν μέρει έφερε μαζί του από τη NeXT), η Apple προχώρησε σε πλήρη αναδιάρθρωση, τόσο των υπολογιστών της, όσο και του λογισμικού της. Το 1998 η εταιρία παρουσίασε το iMac, ένα σχεδιαστικά πρωτότυπο μηχανήμα, το οποίο της απέφερε σημαντικά έσοδα. Στη συνέχεια, το 2001, η Apple παρουσίασε μια ριζικά βελτιωμένη έκδοση του λειτουργικού συστήματος για τους υπολογιστές της Macintosh, το Mac OS X, το οποίο βασιζόταν εν μέρει στο λογισμικό της NeXT, που είχε αγοράσει μερικά χρόνια

¹⁸ «Apple», <https://el.wikipedia.org/wiki/Apple>, Πρόσβαση 20.06.2015

νωρίτερα. Λίγους μήνες αργότερα, τον Οκτώβριο του 2001, η εταιρία προχώρησε σε μία ιδιαίτερα σημαντική επιχειρηματική κίνηση με την ανακοίνωση του πρώτου μη-σχετικού με Macintosh προϊόν της, το iPod, μια συσκευή αποθήκευσης και αναπαραγωγής μουσικής, όπου στη συνέχεια εξελίχθηκε και σε συσκευή αναπαραγωγής φωτογραφιών και video. Παρότι το iPod δεν αποτελούσε την πρώτη συσκευή του είδους, ο καλός σχεδιασμός του, η ευκολία χρήσης και η επιτυχημένη προώθηση της εταιρίας στις Η.Π.Α. και τη Δυτική Ευρώπη το κατέστησαν το δημοφιλέστερο προϊόν του είδους, κατακτώντας στην ακμή του άνω του 70% της αγοράς. Μέσα στο 2005, η Apple ανακοίνωσε τη πρόθεσή της για χρήση επεξεργαστών Intel (προς έκπληξη πολλών) και την εγκατάλειψη της πλατφόρμας PowerPC με αιτιολογία την αργή πρόοδο εξέλιξης των επεξεργαστών από την IBM. Λιγότερο από 7 μήνες αργότερα, η Apple παρουσίασε τον πρώτο υπολογιστή της με επεξεργαστή Intel, τον Macbook Pro, τον οποίο ακολούθησαν και νεότερες εκδόσεις για όλες τις σειρές υπολογιστών της εταιρίας και, τον Αύγουστο του 2006, όλοι οι υπολογιστές της Apple βασίζονταν σε επεξεργαστές της Intel, ξεκινώντας ένα νέο κεφάλαιο για την εταιρία.

Παρά τις διαψεύσεις σχετικά με την ανάπτυξη κινητού τηλεφώνου από τον Steve Jobs, στις αρχές του 2007 η Apple μπήκε στην αγορά των κινητών τηλεφώνων, παρουσιάζοντας το επαναστατικό iPhone, μια συσκευή που γρήγορα κατέκτησε μεγάλο μέρος της αγοράς κινητών τηλεφώνων, αρχικά στις Η.Π.Α. και στη συνέχεια στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Έπειτα, τον Ιανουάριο του 2010, η εταιρία παρουσίασε τον πρώτο υπολογιστή ταμπλέτα, το iPad. Τον Δεκέμβριο της ίδιας χρονιάς απονεμήθηκε στον Steve Jobs ο τίτλος του «προσώπου της χρονιάς», από την βρετανική οικονομική εφημερίδα Financial Times¹⁹.

Στις 24 Αυγούστου του 2011, ο Steve Jobs ανακοίνωσε την παραίτησή του από την Apple λόγω σοβαρών προβλημάτων υγείας. Στην επιστολή της παραίτησής του²⁰, συνέστησε να τον διαδεχθεί ο Tim Cook, ο επόμενος στην ιεραρχία και η επιθυμία του έγινε πραγματικότητα. Στις 5 Οκτωβρίου του 2011, μια μέρα μετά την παρουσίαση του κινητού τηλεφώνου iPhone 4s, από την οποία ήταν απών, η Apple ανακοίνωσε ότι ο Jobs πέθανε. Ήταν μόλις 56 ετών.

¹⁹ «Ο Steve Jobs Πρόσωπο της Χρονιάς σύμφωνα με τους Financial Times», <http://news.in.gr/science-technology/article/?aid=1231072121>, Πρόσβαση 21.06.2015

²⁰ «Letter From Steve Jobs», <http://www.apple.com/pr/library/2011/08/24Letter-from-Steve-Jobs.html>, Πρόσβαση 21.06.2015

3.2.2. Οραματιστής - Χαρισματικός Ηγέτης

Ο οραματιστής Steve Jobs ήταν γνωστός για το εκκεντρικό του στυλ. Ήταν εξαρχής ένας χαρισματικός άνθρωπος, που του άρεσε να έχει τον έλεγχο. Οι εκκεντρικότητές του δεν ήταν κρυφές και κατά την πρώτη του διοικητική θητεία στην Apple θεωρούνταν από πολλούς «δικτάτορας» στα διοικητικά. Το 1985 ο John Sculley, μετά από πολλές ταραχές για την ηγεσία της Apple, απέλυσε τον Jobs. Μετά από αρκετά χρόνια, και όπως απέδειξε η ιστορία, ο Jobs παραδέχθηκε²¹ ότι η απόλυσή του εκείνη την εποχή ήταν ό,τι καλύτερο μπορούσε να του συμβεί.

Ο Steve Jobs δεν ήταν ένας μάνατζερ, ήταν ένας ηγέτης. Στην πραγματικότητα και ο ίδιος γνώριζε ότι δεν ήταν πολύ καλός στη διοίκηση. Όμως, είχε μια εκπληκτική ικανότητα να εμπνέει τους ανθρώπους. Τους κινητοποιούσε και τους έδινε κίνητρα για τη σωστή κατεύθυνση ως προς την υλοποίηση των οραμάτων και των στόχων της εταιρίας. Με το όραμά του κατάφερε να ξεπεράσει τα όρια, καθώς δεν θεωρούσε τίποτα ως δεδομένο. Είχε την ικανότητα να δει όλα όσα οι άλλοι άνθρωποι δεν μπορούσαν να δουν και να κατανοήσουν (διορατικότητα), διέθετε αυτοπεποίθηση, ενώ παράλληλα ενθάρρυνε συνεχώς τους εργαζομένους να παίρνουν ρίσκα για να επιτύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα.

Αρκετοί είναι αυτοί που τον κατηγόρησαν για έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς κατά την πρώτη θητεία του στην Apple είχε χαρακτηριστεί ως απρόσωπος και συχνά απόμακρος ηγέτης. Όμως, όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι κάτι με το οποίο γεννιέσαι. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο αναπτύσσεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας, μέσα από τις διάφορες εμπειρίες και ερεθίσματα που λαμβάνουμε. Αυτό ισχύει και στην περίπτωση του Steve Jobs. Κατά την δεύτερη θητεία του στην Apple χρησιμοποίησε την **αυτοεπίγνωση**²² για τη διαχείριση και τον έλεγχο των συναισθημάτων του και την **ενσυναίσθηση** για την κατανόηση των συναισθημάτων των υφισταμένων του και κατάφερε να ασκήσει την ηγεσία με τέτοιο τρόπο, ώστε να προκαλέσει την έμπνευση και τον θαυμασμό των εργαζομένων του. Το όραμά του το ενστερνίζονταν οι υφιστάμενοί του και κατάφεραν όλοι μαζί να αναπτύξουν σημαντικά τεχνολογικά προϊόντα.

²¹ «You've got to find what you love, Job says», <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>, Πρόσβαση 25.07.2015

²² «Lessons from Steve Jobs», <https://morethansound.net/tag/steve-jobs/>, Πρόσβαση 25.07.2015

Έτσι λοιπόν, ο Steve Jobs κατάφερε να αναπτύξει ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα στην Apple, στοιχείο πολύ σημαντικό για την επιτυχημένη πορεία της εταιρίας. Πολλές φορές ο Steve Jobs συνήθιζε να γράφει στους πίνακες στα γραφεία της εταιρίας «*μην συμβιβάζεστε*»²³. Είχε την απίστευτη ικανότητα να «πιέζει» τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που θεωρούσαν αδύνατα. Πολλοί εργαζόμενοι της Apple είχαν μάλιστα δηλώσει πώς, αν και τους εξόργιζε κάποιες φορές, τους οδήγησε να κάνουν πράγματα που θεωρούσαν ακατόρθωτα. Έτσι, κατάφερε να εμπνεύσει και να μιλήσει στην καρδιά των εργαζομένων του. Όταν λοιπόν οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση του πλήρους δυναμισμού τους, μπορούν στη συνέχεια να παράγουν με επιτυχία έργο, να είναι αξιόπιστοι στις αρμοδιότητές τους και να κινούνται με ήθος απέναντι στους συναδέλφους τους.

Επιπλέον, ο Steve Jobs ωθούσε συνεχώς τους εργαζομένους να παίρνουν ρίσκα, ακόμα και αν κάνουν λάθος, καθώς το σήμα κατατεθέν κάθε καινοτόμου εταιρίας δεν είναι μόνο να «γεννά» συνέχεια νέες ιδέες, αλλά να γνωρίζει πότε να παίρνει ρίσκο, ειδικά όταν έχει «μείνει πίσω». Αυτό συνέβη όταν ο Jobs και η ομάδα του δημιούργησαν το πρώτο iMac. Επικεντρώθηκαν στο να δημιουργήσουν ένα μηχάνημα που θα διευκολύνει τον χρήστη με τις φωτογραφίες και τα βίντεο, μένοντας έτσι πίσω στον τομέα της μουσικής. Τη στιγμή που ο υπόλοιπος κόσμος έγγραφε CD και αντάλλαζε μουσική από κανονικούς H/Y, το iMac δεν είχε αντίστοιχες δυνατότητες. Όμως, ο Steve Jobs και η ομάδα του, αντί να αναβαθμίσουν το iMac, προτίμησαν να δημιουργήσουν ένα εντελώς καινούριο σύστημα και το αποτέλεσμα ήταν ένας συνδυασμός του iTunes, του iTunes Store και του iPod, που επέτρεπαν στους χρήστες να αγοράζουν, να μοιράζονται, να διαχειρίζονται, να αποθηκεύουν και να ακούν μουσική με καλύτερο τρόπο από οποιαδήποτε συσκευή.

Τέλος, για τον Steve Jobs το κέρδος δεν ήταν πιο σημαντικό από τα προϊόντα. Όταν ο Jobs και η μικρή του ομάδα σχεδίασαν τα Macintosh στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο στόχος τους ήταν να φτιάξουν κάτι πάρα πολύ καλό και αξιόπιστο. Ο Jobs ποτέ δεν είχε αναφερθεί στο κέρδος ή τη μείωση του κόστους. Συγκεκριμένα είχε πει: «*Μην ανησυχείς για την τιμή, απλά φτιάξε έναν υπολογιστή με συγκεκριμένες δυνατότητες*» (Isaacson W, 2011). Αυτός ήταν και ο κυριότερος λόγος που απολύθηκε από την Apple κατά την πρώτη του θητεία στην εταιρία. Μακροπρόθεσμα όμως, με την επιστροφή του στην εταιρία κατάφερε να βρει μια ισορροπία ανάμεσα στο

²³ «The Real Leadership Lessons of Steve Jobs» <https://hbr.org/2012/04/the-real-leadership-lessons-of-steve-jobs>, Πρόσβαση 25.07.2015

κέρδος και την ποιότητα, έχοντας βέβαια πάντα στο μυαλό του ότι εάν συγκεντρωθεί κανείς στη δημιουργία ενός εξαιρετικού καινοτόμου προϊόντος, τα κέρδη θα έρθουν ως ένα φυσικό επακόλουθο.

3.3. WorldCom Inc – Τοξικός Ηγέτης

Η WorldCom Inc. έχει μείνει στην αμερικάνικη επιχειρηματική ιστορία ως η πρωταγωνίστρια μίας εκ των μεγαλύτερων χρεοκοπιών όλων των εποχών. Η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία υπεραστικών κλήσεων στις Η.Π.Α., με 20 εκατομμύρια πελάτες, και μία από τις επιχειρήσεις που τροφοδότησαν την έκρηξη του τηλεπικοινωνιακού πεδίου κατά τη δεκαετία του '90 οδηγήθηκε σε χρεοκοπία τον Ιούλιο του 2002 για λογιστική απάτη. Ο οικονομικός διευθυντής της εταιρίας Scott Sullivan είχε αποκρύψει από τα οικονομικά αποτελέσματα του 2001 και του πρώτου τριμήνου του 2002 δαπάνες συνολικού ύψους 3,9 δισ. δολαρίων. Στη συνέχεια βέβαια, αποκαλύφθηκε ότι το μέγεθος της απάτης ήταν ακόμα μεγαλύτερο, καθώς από τις δαπάνες του 2000 είχαν αποκρυφτεί άλλα 3,3 δισ. δολάρια. Η συνολική απάτη ξεπέρασε τα 7 δισ. δολάρια.

Η αμερικάνικη Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, έχοντας ήδη δεχθεί πλήγμα στην αξιοπιστία της, μετά το οικονομικό σκάνδαλο της εταιρίας Enron Corporation, χαρακτήρισε την απάτη «πρωτοφανούς μεγέθους» και το Υπουργείο Δικαιοσύνης άρχισε έρευνα για τις λογιστικές πρακτικές της εταιρίας.

Τα πρώτα θύματα, εκτός από τους ανυποψίαστους επενδυτές που έχασαν τα κεφάλαιά τους, ήταν οι εργαζόμενοι της εταιρίας. Δεκαεπτά χιλιάδες υπάλληλοι της WorldCom (το 28% του συνόλου του προσωπικού της), άνθρωποι που μέχρι πριν από λίγες μέρες εργάζονταν σε μία από τις πολλά υποσχόμενες εταιρίες των Η.Π.Α., σχεδόν σίγουροι ως τότε για ένα μέλλον το οποίο καμία αρνητική συγκυρία δεν μπορούσε να αγγίξει, βρέθηκαν ξαφνικά χωρίς δουλειά.

Στις 15 Μαρτίου 2005 ο Bernard Ebbers, CEO της εταιρίας, κρίθηκε ένοχος και καταδικάστηκε για συνομωσία, απάτη και υποβολή πλαστών εγγράφων. Άλλοι πρώην υπάλληλοι που χρεώθηκαν με ποινικές κυρώσεις σε σχέση με τις οικονομικές ανακρίβειες ήταν ο πρώην CFO της εταιρίας Scott Sullivan, ο πρώην υπεύθυνος της εταιρίας David Myers, ο πρώην σύμβουλος λογιστηρίου Buford Yates και οι πρώην διευθυντές λογιστηρίου Betty Vinson και Troy Normand.

Πως έφτασε ο ηγέτης της WorldCom να παραπεμφθεί στη δικαιοσύνη κατηγορούμενος για τη χρεοκοπία της εταιρίας; Πως ο ίδιος δεν αντιλήφθηκε τα ρήγματα και δεν ένιωσε τους τριγμούς;

Σε αυτή την περίπτωση θα δούμε πως ένας «τοξικός» ηγέτης αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στον ρόλο του, δηλαδή να κινητοποιήσει τους εργαζομένους του, να κατανοήσει τις ανάγκες, να δημιουργήσει ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον και να λάβει ανήθικες αποφάσεις, που τελικά προκάλεσαν τη κατάρρευση της εταιρίας του.

3.3.1. Η ιστορία της WorldCom Inc

Η Long Distance Discount Services Inc (LDDS) ξεκίνησε το 1983 στο Hattiesburg του Mississippi. Το 1985 η LDDS ορίζει τον Bernard Ebbers ως διευθύνοντα σύμβουλό της. Η εταιρία εισήχθη στο χρηματιστήριο το 1989, μέσω συγχώνευσης με την Advantage Companies Inc. Στη συνέχεια, η επωνυμία της εταιρίας άλλαξε σε LDDS WorldCom, το 1995, και λίγο αργότερα σε WorldCom Inc.

Η εταιρία αναπτύχθηκε κυρίως μέσω των εξαγορών κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και έφθασε στην κορυφή της με την εξαγορά της MCI αξίας 37 δισεκατομμυρίων δολαρίων, το 1998, καθιστώντας την τη μεγαλύτερη συγχώνευση στην ιστορία των Η.Π.Α. (η εταιρία από το 1998 έως το 2000 χρησιμοποίησε την επωνυμία MCI WorldCom). Μεταξύ των εταιριών που εξαγοράστηκαν ή συγχωνεύθηκαν με τη WorldCom ήταν η Advanced Communications Corp (1992), η Metromedia Communication Corp (1993), η Resurgens Communications Group (1993), η IDB Communications Group Inc. (1994), η Williams Technology Group Inc. (1995) και η MFS Communications Company (1996).

Στις 5 Οκτωβρίου 1999, η Sprint Corporation και η MCI WorldCom ανακοίνωσαν την 129 δισεκατομμυρίων δολαρίων συμφωνία συγχώνευσης μεταξύ των δύο εταιριών. Αν η συμφωνία ολοκληρωνόταν, θα αποτελούσε την μεγαλύτερη εταιρική συγχώνευση στην ιστορία και θα έβαζε την WorldCom μπροστά από τον μεγάλο της ανταγωνιστή, την εταιρία AT&T, ως τη μεγαλύτερη εταιρία τηλεπικοινωνιών στις Η.Π.Α. Ωστόσο, η συμφωνία αποτράπηκε εξαιτίας της μεγάλης πίεσης από το Υπουργείο Δικαιοσύνης των Η.Π.Α. και της ΕΕ, σχετικά με τις ανησυχίες τους για τη δημιουργία μονοπωλίου. Έτσι, η συμφωνία τερματίστηκε στις

13 Ιουλίου του 2000 και λίγο αργότερα άλλαξε εκ νέου η εταιρική επωνυμία από MCI WorldCom σε WorldCom Inc.

Ο Bernard Ebbers απέκτησε περιουσία από την άνοδο της τιμής των συμμετοχών του σε κοινές μετοχές της WorldCom. Ωστόσο, λίγο μετά την εξαγορά της MCI το 1998, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών εισήλθε σε περίοδο ύφεσης και η στρατηγική ανάπτυξη της WorldCom υπέστη σοβαρό πλήγμα, καθώς αναγκάστηκε να εγκαταλείψει την προτεινόμενη συγχώνευσή της με την Sprint στα τέλη του 2000. Ως τότε, η μετοχή της WorldCom είχε πτωτική πορεία και ο Ebbers δέχθηκε εκτεταμένη πίεση από τις τράπεζες, προκειμένου να καλύψει τις διαφορές αποτίμησης (margin calls) για τις μετοχές του της WorldCom, που είχαν χρησιμοποιηθεί για τη χρηματοδότηση άλλων επιχειρήσεών του (ξυλείας και σκαφών αναψυχής, μεταξύ άλλων). Το 2001 ο Ebbers κατάφερε να πείσει το Διοικητικό Συμβούλιο της WorldCom να του παράσχει εταιρικό δάνειο και εγγυήσεις που υπέρβαιναν τα 400 εκατ. Δολάρια, προκειμένου να καλύψει τις διαφορές αποτίμησης. Το Συμβούλιο ήλπιζε ότι τα δάνεια θα αποτρέψουν την ανάγκη του Ebbers να πουλήσει σημαντικές ποσότητες των μετοχών της WorldCom, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα οδηγούσε σε περαιτέρω καθοδική πίεση την τιμή της μετοχής. Όμως, η στρατηγική αυτή τελικά απέτυχε και ο Ebbers απομακρύνθηκε από CEO τον Απρίλιο του 2002 και στη συνέχεια αντικαταστάθηκε από τον John Sidgmore, πρώην Διευθύνοντα Σύμβουλο της UUNet Technologies Inc.

Η εταιρία, ξεκινώντας από το 1999 έως τον Μάιο του 2002 υπό την διεύθυνση των Ebbers, Scott Sullivan (CFO), David Myers (Controller) και Bufford Yates (Director of General Accounting), χρησιμοποίησε δόλιες λογιστικές μεθόδους με στόχο την απόκρυψη της μείωσης των κερδών, ζωγραφίζοντας μια ψευδή εικόνα οικονομικής ανάπτυξης και κερδοφορίας, για να στηρίξουν την τιμή των μετοχών της WorldCom.

Η λογιστική απάτη επιτεύχθηκε με δύο βασικούς τρόπους. Αρχικά, το λογιστήριο της WorldCom εμφάνιζε στο ισολογισμό της τον λογαριασμό «κόστος γραμμής» (έξοδα διασύνδεσης με άλλες εταιρίες τηλεπικοινωνιών) ως κεφαλαιουχική δαπάνη και όχι ως έξοδο. Έπειτα, η εταιρία διόγκωνε τα έσοδα με ψεύτικες λογιστικές εγγραφές από τον λογαριασμό «εταιρικοί γενικοί λογαριασμοί εσόδων».

Τον Ιούνιο του 2002, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας ανακάλυψε την πιθανή παράνομη δραστηριότητα της εταιρίας, που αποκάλυψε απάτη περίπου 3,9 δισ. δολάρια. Άμεσα ενημερώθηκαν για την απάτη η Ελεγκτική Επιτροπή και το

Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας, οι οποίοι και έδρασαν γρήγορα: ο Sullivan απολύθηκε, ο Myers παραιτήθηκε, η ελεγκτική εταιρία Arthur Andersen απέσυρε την ελεγκτική της έκθεση για το 2001 και η Securities and Exchange Commission (SEC) ξεκίνησε να ερευνά την απάτη. Μέχρι το τέλος του 2003, εκτιμάται ότι το σύνολο του ενεργητικού της εταιρίας είχε διογκωθεί κατά περίπου 11 δισεκατομμύρια δολάρια²⁴. Στις 28 Ιουνίου 2002 η εταιρία, λίγο πριν κηρύξει πτώχευση, απέλυσε 17.000 υπαλλήλους της (το 28% του συνολικού προσωπικού της).

Στις 21 Ιουλίου του 2002 η WorldCom αιτείται προστασία πτώχευσης και τον Δεκέμβριο του 2002 ο Michael Capellas διορίστηκε ο νέος Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας. Στις 14 Απριλίου 2003 η WorldCom άλλαξε την εταιρική της επωνυμία σε MCI και μετακόμισε την έδρα της από το Clinton του Mississippi στο Dulles της Virginia. Στο πλαίσιο της συμφωνίας αναδιάρθρωσης, η εταιρία κατέβαλε 750 εκατομμύρια δολάρια στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς σε μετρητά και μετοχές της νέας MCI, τα οποία επρόκειτο να καταβληθούν σε δυσαρεστημένους επενδυτές. Προηγούμενοι ομολογιούχοι κατέληξαν να πληρωθούν 35,7 σεντς στο δολάριο, σε ομόλογα και μετοχές της νέας εταιρίας MCI. Οι προηγούμενες μετοχές των μετόχων ήταν άνευ αξίας. Η εταιρία όφειλε ακόμα πολλά στους πιστωτές της οι οποίοι περίμεναν για δύο χρόνια για ένα μέρος των χρημάτων που τους οφείλονταν. Πολλοί από τους μικρούς πιστωτές περιλάμβαναν πρώην εργαζομένους, κυρίως αυτούς που απολύθηκαν τον Ιούνιο του 2002 και η αποζημίωσή τους είχε παρακρατηθεί όταν η WorldCom κήρυξε πτώχευση.

Στις 15 Μαρτίου 2005, ο Bernard Ebbers κρίθηκε ένοχος για όλες τις κατηγορίες και καταδικάστηκε σε 25 χρόνια φυλάκισης για συνωμοσία, απάτη και υποβολή πλαστών εγγράφων. Άλλοι πρώην υπάλληλοι της WorldCom, που χρεώθηκαν με ποινικές κυρώσεις σε σχέση με οικονομικές ανακρίβειες ήταν ο Scot Sullivan (CFO) ο οποίος καταδικάστηκε σε 5 χρόνια φυλάκισης και ο πρώην υπεύθυνος David Myers ο οποίος καταδικάστηκε σε 1 χρόνο φυλάκισης.

Η εταιρία Microsoft τον Δεκέμβριο του 2005 ανακοίνωσε ότι η MCI θα προσχωρήσει σε αυτήν, προσφέροντας στους πελάτες του Windows Live Messenger την υπηρεσία «Voice Over Internet Protocol» (VOIP), για να κάνουν τηλεφωνικές κλήσεις. Αυτό αποτελούσε και το τελευταίο προϊόν της MCI που αποκαλούνταν

²⁴ «Report of Investigation By The Special Investigative Committee Of The Board Of Directors Of WorldCom Inc.», <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/723527/000093176303001862/dex991.htm>, Πρόσβαση 02.08.2015

«MIC Web Calling». Μετά τη συγχώνευση, το προϊόν μετονομάστηκε σε «Verizon Web Calling».

3.3.2. «Τοξικός» Ηγέτης

Μπορούμε να αναρωτηθούμε λοιπόν, σε αυτό το σημείο, γιατί τα υψηλόβαθμα στελέχη της WorldCom επέλεξαν να ρισκάρουν τόσο πολύ; Μήπως αδιαφόρησαν για τις προσωπικές τους ευθύνες απέναντι στους υπαλλήλους της εταιρίας, αλλά και των οικογενειών τους; Μήπως ήταν πολύ σίγουροι ότι δεν θα αποκαλυφθούν οι απάτες της εταιρίας; Μήπως δεν εξέτασαν την πιθανότητα να τους ασκηθεί ποινική δίωξη και τις συνέπειες της δημόσιας αποδοκιμασίας;

Η ιστορία της WorldCom Inc. μας γεννάει πολλά ερωτήματα. Για πιο λόγο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με αυτό τον τρόπο; Τι ήταν αυτό που έκανε ένα από τα πιο σκοτεινά στοιχεία της ανθρώπινης φύσης, την «παράλογη ευφορία», να επικρατήσει εις βάρος των θετικών στοιχείων; Είχαν έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης; Γιατί κανένας δεν παρενέβη, παρά μόνο όταν ήταν πολύ αργά; Όλα αυτά είναι μια απόδειξη ότι η ηθικότητα του ανθρώπου είναι εύθραυστη.

Στόχος μας είναι να ανακαλύψουμε για ποιους λόγους η Διοίκηση της WorldCom προχώρησε σε ανήθικες πράξεις και συμπεριφορές. Θα επικεντρωθούμε στις ηγετικές ικανότητες του Bernard Ebbers και θα αναρωτηθούμε γιατί επέλεξε να λαμβάνει μη ηθικές αποφάσεις, που σε μακροπρόθεσμο χρόνο θα έβλαπταν την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Λίγο μετά την εξαγορά της MCI το 1998, ενώ η WorldCom ήταν μια καθιερωμένη εταιρία στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, τα κέρδη της εταιρίας άρχισαν να μειώνονται ανησυχητικά. Αν και αυτό δεν είναι ασυνήθιστο, ειδικά μετά από μία εξαγορά, ο Bernard Ebbers, αντί να παραδεχθεί την πτωτική τάση και να λάβει μέτρα για την αντιμετώπισή της, αποφάσισε να αποκρύψει τη μείωση των κερδών από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (di Stefano, 2005). Η «τοξικότητα» του ηγέτη δεν μπόρεσε να αποτραπεί, καθώς δεν υπήρχε ισχυρό, από άποψη ανθρώπων, οικονομικό τμήμα (Padilla, 2013). Ο David Myers (Controller) ήταν ο πρώτος που παραδέχθηκε ότι τα οικονομικά στοιχεία είχαν παραποιηθεί εις γνώση του. Αν οι έλεγχοι στην εταιρία ήταν πιο συχνοί, η οικονομική κακοδιαχείριση θα είχε αποκαλυφθεί (ή αποτραπεί) πολύ νωρίτερα. Η επίμονη άρνηση του Bernard Ebbers ως προς οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς την προσωπική του εικόνα και την

εικόνα της επιχείρησής του και η προσπάθειά του να εξαπατήσει παρουσιάζοντας ψευδή οικονομικά στοιχεία, κάνει την ελλειπή δομή του οικονομικού έλεγχου λιγότερο σοκαριστική.

Σύμφωνα με το άρθρο «The Toxic Triangle», οι «τοξικοί» ηγέτες παρουσιάζουν συνήθως τα εξής χαρακτηριστικά (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007):

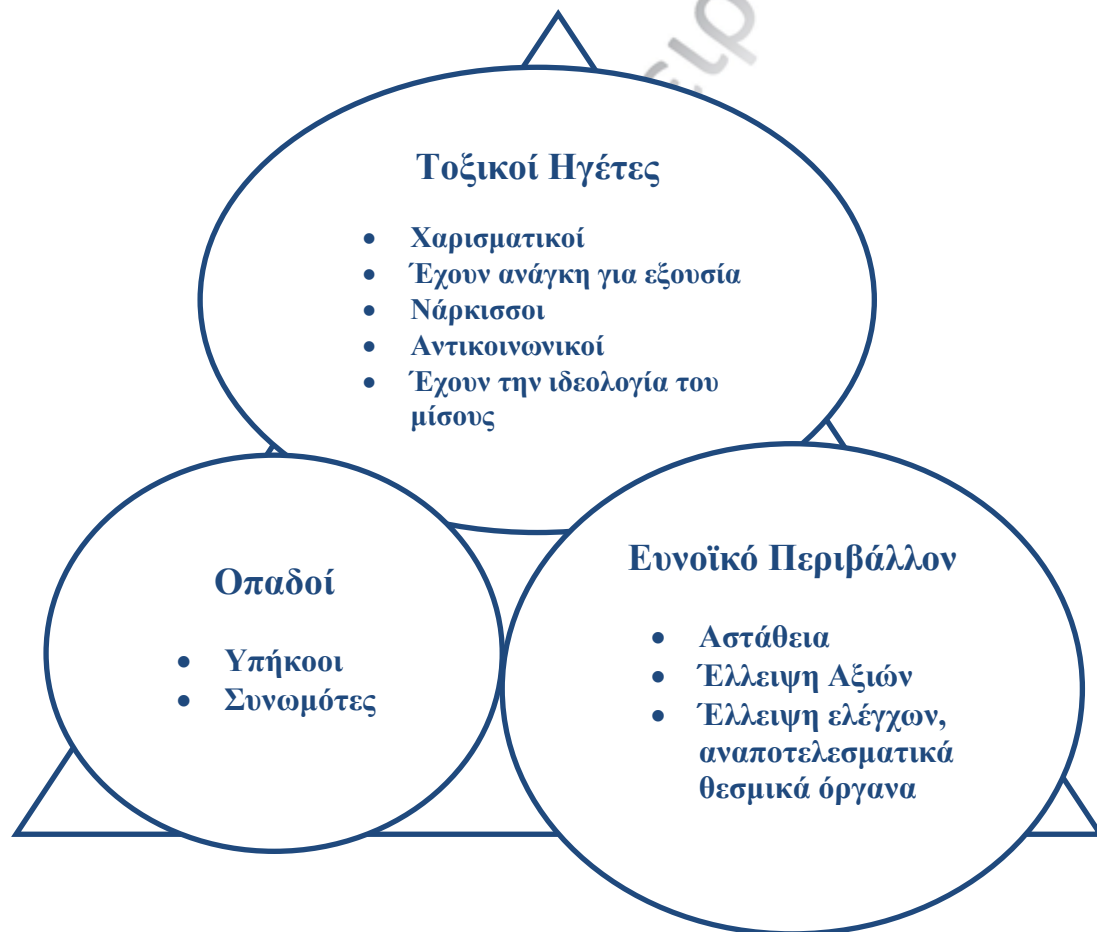
1. χαρισματικοί
2. έχουν ανάγκη για εξουσία
3. νάρκισσοι
4. αντικοινωνικοί
5. έχουν την «ιδεολογία του μίσους»

Από τα παραπάνω πέντε «τοξικά» χαρακτηριστικά τουλάχιστον τρία μπορούμε να παρατηρήσουμε στην συμπεριφορά του Ebbers, καθώς ήταν εν μέρει χαρισματικός, είχε ανάγκη για εξουσία και ήταν νάρκισσος.

Ο Bernard Ebbers εργάστηκε ως γαλατάς, προπονητής μπάσκετ, καθηγητής γυμνασίου και, ενώ ήταν από τους αρχικούς επενδυτές της LDDS, έγινε γρήγορα ηγέτης της WorldCom. Για πάνω από 4 χρόνια, κυρίως μέσω των εξαγορών, κατάφερε να φέρει σημαντικά έσοδα στην WorldCom, καθιστώντας την μια άκρως ανταγωνιστική εταιρία. Αν και αρχικά οι προσπάθειές του επικεντρώνονταν στην δημιουργία μιας ισχυρής, υγιούς εταιρίας, στην πορεία όπως φάνηκε ξέχασε την ανάγκη για μια ισχυρή οργανωτική ανάπτυξη και την ανάπτυξη των ανθρώπων που εργάζονταν στην εταιρία. Αυτό που μετράει στην ηθική ηγεσία είναι η ικανότητα των ηγετών να ανταποκρίνονται στις καθημερινές απαιτήσεις (ανάγκες, προσδοκίες, επιθυμίες) και να συμβάλλουν στην ηθική ανάπτυξη της επιχείρησης. Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να μεταφράζουν τις απαιτήσεις σε αξίες, οι οποίες να αναγνωρίζονται από τους εργαζομένους τους. Μπορούμε να πούμε ότι ο Bernard Ebbers απέτυχε και στα δύο.

Ο Ebbers δημιούργησε ένα περιβάλλον στο οποίο προτιμούσε να έχει άγνοια για οτιδήποτε αρνητικό. Έτσι, δημιούργησε σύγχυση στην εταιρία του, καθώς όποτε κάποιος υπάλληλος πήγαινε να τον ενημερώσει για μια αρνητική εξέλιξη, έπρεπε να είναι προετοιμασμένος για μια έκρηξη θυμού από τον ηγέτη του. Η ηγεσία του λοιπόν δημιούργησε ένα ασταθές περιβάλλον, στο οποίο υπήρχαν συχνές συγκρούσεις στις οποίες εμπλεκόταν αρκετές φορές ο ίδιος προσωπικά. Υπό αυτές τις περιστάσεις, υπομόνευσε τις πιθανότητές του να αναπτύξει κάποιες ικανότητες συναισθηματικής

νοημοσύνης. Ικανότητες όπως ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η ενσυναίσθηση και η διαχείριση των συγκρούσεων έλειπαν από το προφίλ του άκρως «τοξικού» ηγέτη. Έτσι λοιπόν, διαμόρφωσε μια άκρως τοξική κουλτούρα στην WorldCom, καθώς δημιούργησε ένα περιβάλλον όπου η εξαπάτηση ήταν ο μόνος τρόπος των εργαζομένων να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του. Δυστυχώς, δεν ήταν σε θέση να κατανοήσει τις αδυναμίες του και να τις διορθώσει. Καθώς ασκούσε την ηγεσία του με αλαζονικό τρόπο, καθιστούσε σαφές στους υφισταμένους του ότι πρέπει να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του (παρουσιάζοντας του ακόμη και ψευδή στοιχεία), αλλιώς θα βρεθούν εκτός επιχείρησης (Beresford, Katzenbach & Bogers Jr., 2003). Έτσι λοιπόν, οι υφιστάμενοί του έπρεπε να τον υπακούν πιστά και να συνωμοτούν μαζί του. Στο παρακάτω διάγραμμα αναφέρονται όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν την «τοξική» ηγεσία (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007):



Διάγραμμα 3.1: Τα στοιχεία που συνθέτουν την «Τοξική» Ηγεσία

Η επιτυχία δεν ήταν ο στόχος του Ebberts· αντιθέτως ήταν μια απαίτηση σε συνδυασμό με την αλαζονική νοοτροπία που διέθετε. Έλεγε συχνά «no one can break

us» (Lewis, 2002). Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας, είτε σκόπιμα είτε από άγνοια, παρέβλεπε την συμπεριφορά, λόγω των πρόσκαιρων οικονομικών ωφελειών. Όταν ανακαλύφθηκε όμως η λογιστική απάτη, το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας απομάκρυνε τον Bernard Ebbers από την θέση του διευθύνοντα συμβούλου.

Η ανήθικη συμπεριφορά του, η αλαζονεία και η απληστία είχαν βραχυπρόθεσμο κέρδος, αλλά και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο (κόστος), που επιβεβαιώθηκε με το οικονομικό σκάνδαλο, την κατάρρευση της εταιρίας και την επιβολή της ποινής φυλάκισης των 25 χρόνων για απάτη και εξαπάτηση. Δεν έπεισε το Ορκωτό Δικαστήριο όταν ισχυρίστηκε ότι είχε παντελή άγνοια για την επί 18μηνη παραποίηση των οικονομικών στοιχείων της WorldCom από υφισταμένους του. Στο τέλος, ο Bernard Ebbers κατέστρεψε τον εαυτό του και την καριέρα του όπως και των εργαζομένων του.

3.4. Συμπεράσματα

Το μυστικό της επιτυχίας μιας εταιρίας δεν βρίσκεται στην επιβολή στρατιωτικής πειθαρχίας, με στόχο όλοι οι εργαζόμενοι να συμπεριφέρονται ως εκτελεστικά όργανα χωρίς προσωπικότητα. Αυτό που είναι απαραίτητο είναι να υπάρχουν ηγέτες που εμπνέουν τους εργαζομένους, τους δίνουν πρωτοβουλία, έναυσμα, που διαμορφώνουν κλίμα συνεργασίας και αλληλοσεβασμού. Οι εργαζόμενοι είναι η ψυχή της εταιρίας.

Γι αυτό το λόγο, είναι απαραίτητο να υπάρχουν ηγέτες χαρισματικοί, που σέβονται, ενθαρρύνουν και ωθούν τους εργαζομένους σε πρωτοβουλίες. Μόνο ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη και εκπαιδεύονται συνεχώς έχουν την ικανότητα να εμπνεύσουν, να θέσουν στόχους και οράματα και να καθοδηγήσουν. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης είναι και ο ηθικός ηγέτης, ο οποίος εφαρμόζει ένα σύστημα αξιών κοινά αποδεκτό και που εμπνέει εμπιστοσύνη.

Αντίθετα, ο «τοξικός» ηγέτης προσφέρει μόνο βραχυπρόθεσμες επιτυχίες σε έναν οργανισμό και χαρακτηρίζεται από έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης. Υπονομεύει το πνεύμα συνεργασίας, περνάει λάθος όραμα στους υφισταμένους του και δημιουργεί σύγχυση. Ο «τοξικός» ηγέτης είναι ο ανήθικος ηγέτης, που εάν δεν περιοριστεί ή απομακρυνθεί, αργά αλλά σταθερά οδηγεί στην καταστροφή της εταιρίας του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να παρουσιάσει και να εμβαθύνει στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της ηγεσίας σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί ένα πολύ βασικό κομμάτι στο παζλ που λέγεται ηγεσία. Αν και η συναισθηματική νοημοσύνη από μόνη της δεν αρκεί για την πρόβλεψη της επιτυχίας και της υψηλής επίδοσης στον εργασιακό χώρο, αποτελεί όμως έναν από τους πολυτιμότερους λίθους για την οικοδόμηση της άριστης επίδοσης στον χώρο εργασίας.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και την οικονομικής κρίσης, όπου το τοπίο του επιχειρηματικού κόσμου μεταβάλλεται συνεχώς, ένας ηγέτης είναι άκρως απαραίτητο να διαθέτει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες, δηλαδή μια ευρεία γκάμα ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιτελέσει το έργο του. Ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να επιτύχει το όραμα, να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στον οργανισμό μέσα από ηθικές αξίες και πρακτικές, να δρα ως φορέας επιχειρηματικότητας και δημιουργικότητας, να δημιουργεί γόνιμο οργανωσιακό κλίμα στους υφισταμένους του και γενικά να οδηγεί τον οργανισμό στην επιτυχία. Το κρίσιμο ερώτημα λοιπόν που προκύπτει είναι: « τι είδους ηγέτες χρειαζόμαστε; ». Πλέον, ο παραδοσιακός τύπος ηγεσίας ο οποίος διέθετε ακαδημαϊκές γνώσεις, τεχνική εξειδίκευση και υψηλό IQ (αυτό που μέχρι πριν κάποια χρόνια παραδοσιακά αποκαλούσαμε ως ευφυΐα), αλλά που δεν διέθετε συναισθηματική νοημοσύνη, απλώς δεν αρκεί.

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες γνωρίζουν πότε να είναι συνεργατικοί και πότε οραματιστές, πότε να ασκούν και πότε να διατάσουν. Νοιάζονται και φροντίζουν για τις ανάγκες και τη σταδιοδρομία των εργαζομένων τους και εισπράττουν από εκείνους την πίστη και την αφοσίωσή τους. Είναι ικανοί να εμπνεύσουν τους ανθρώπους, ώστε να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για να επιτύχουν στην κοινή αποστολή.

Μέσα στην παγκόσμια οικονομική κρίση, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άκρως απαραίτητη και αναγκαία για τη διαχείριση της ηγεσίας κρίσεων και της αντιμετώπισης των δυσκολιών που ενδεχομένως προκύπτουν στις επιχειρήσεις. Ο ηγέτης με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανός να παρέχει ένα ψυχολογικό δίχτυ ασφαλείας στους υφισταμένους του, όταν η αλλαγή και η

αβεβαιότητα είναι συνεχείς. Οι ηγέτες οφείλουν να εφαρμόσουν στην πράξη τον ουσιαστικό τους ρόλο, να προκαλέσουν εμπιστοσύνη, έμπνευση και επιθυμία για αλλαγή στους υφισταμένους τους και να προασπίσουν, όχι μόνο τα ατομικά τους συμφέροντα, αλλά τα συμφέροντα των επιχειρήσεων στο σύνολο. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από γνήσιους και ηθικούς ηγέτες, που μέσα στην οικονομική κρίση θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν και θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με τις μικρότερες δυνατές απώλειες. Ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη μέσα στην κρίση είναι ικανοί να προκαλέσουν την απαιτούμενη εμπιστοσύνη που χρειάζονται, τόσο τα άτομα, όσο οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και να βγουν από το αδιέξοδο της οικονομικής κρίσης.

Όπως αναλύθηκε στο 3ο κεφάλαιο, ο Steve Jobs υπήρξε ένας χαρισματικός ηγέτης, καθώς δεν απομονώθηκε στην εταιρική του έδρα και ενθάρρυνε τους εργαζομένους του να πετύχουν τους στόχους που έθετε, ακόμα και αυτούς που θεωρούσαν αδύνατον να πραγματοποιηθούν. Δεν ενδιαφερόταν τόσο για το κέρδος, όσο για την ποιότητα των προϊόντων της εταιρίας του. Κατάφερε να υποκινήσει τους εργαζομένους του να αναγνωρίσουν τις ικανότητές τους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να παράγουν έργο. Τέλος, ο Steve Jobs κατάφερε να αναπτύξει ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα στην Apple, στοιχείο πολύ σημαντικό για την επιτυχημένη πορεία της εταιρίας.

Αντίθετα, ο Bernard Ebbers υπήρξε ο χαρακτηριστικός τύπος «τοξικού» ηγέτη, διότι δεν ανταποκρίθηκε στις ανάγκες των εργαζομένων, αλλά ούτε και στις ανάγκες της κοινωνίας. Ήταν αλαζόνας, νάρκισσος και δεν σεβάστηκε κοινά αποδεκτές αξίες και ηθικές αρχές. Δημιούργησε συγκρούσεις και απογοήτευσε τους εργαζομένους του με αποτέλεσμα να μην παράγουν έργο. Μέσω της ηθικής ελαστικότητας που διέθετε και της έλλειψης συναισθηματικής νοημοσύνης κατέστρεψε τον εαυτό του, αλλά κυρίως κατέστρεψε την WorldCom και οδήγησε τους εργαζομένους στην ανεργία και κάποιους άλλους ακόμα και στην φυλακή.

Τα ερωτήματα που εγείρουν προς περαιτέρω έρευνα πιθανώς να είναι πολλά και διαφορετικά για κάθε αναγνώστη. Ποια θα είναι η περαιτέρω εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης; Οι υπάρχοντες τύποι ηγεσίας αρκούν για την επιτυχία στην επιχείρηση; Η οικονομική κρίση θα οδηγήσει στην ανάγκη για νέου τύπου ηγέτες; Το σίγουρο είναι ότι μέσω του IQ μπορείς να ξεκινήσεις την επαγγελματική σου καριέρα και ότι μέσω του EQ να την εξελίξεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Aglietta, M. (2009). *Η Οικονομική Κρίση*. Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα.
- Βαγιάνος, Δ., Βέττας, Ν., & Μεγήρ Κ., (2009). *Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μια κρίσιμη συγκυρία*. Greek Economists for reform.com
- Busch, K. (1986). *Η κρίση των ευρωπαϊκών κοινοτήτων*. Εκδόσεις Ερατώ, Αθήνα.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs: Η επίσημη βιογραφία*. Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.
- Κούφαρης, Γ. (2010). *Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές*. Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Κέντρο Λεξολογίας, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Goleman, D. (1995). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D. Boyatzis R., & Mc Kee A., (2002). *Ο νέος Ηγέτης*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Krugman, P. (2009). *Η κρίση του 2008 και η επιστροφή των οικονομιών της ύφεσης*. Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- Πολλάλης, Ι., (2014). *Ο ρόλος της συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διαχείριση της Επιτυχίας του Αύριο*. Asfalistiko Marketing Editorial Team

- Ρομπόλης, Σ., Γ. (2012). *Οικονομική Κρίση και Κοινωνικό Κράτος*. Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη
- Σταλίκας, Α., & Χαμόδρακα, Μ. (2004). *Η Ενσυναίσθηση*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Τσούκας Χ. Κ. (2004). *Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος*. Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Χαρδούβελης, Γ. (2009). Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας. *EFG Eurobank Economic Research: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές*, 4 (8), 19-43

Ξένη

- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 247-261.
- Argyris, C. (1977). *Double loop learning in organizations*. Harvard Business Review, September-October, 115-125.
- Argyris, C. (1994). *Good communication that blocks learning*. Harvard Business Review, July-August, 77-85.
- Artus, P., & Pastré, O. (2009). *Sorties de crise*. Editions Perrin, Paris.
- Ashkanasy, N. M., Ashton-James, C.E., & Jordan, P. J. (2004). Performance impacts of appraisal and coping with stress in workplace settings: the role of affect and emotional intelligence. In P. Perrewe & D. Ganster (Eds), *Research in Occupational Stress and Well Being* (pp. 1-43). CT: JAI Press, Greenwich.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C.S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Multi-Health Systems, Toronto.
- Bar-On, R. (1998). *The Development of an Operational Concept of Psychological Well-being*. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.

- 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* (pp 363-388). John Willey & Sons Inc., San Francisco.
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*. *Psychothema*, 18, supl., 13-25.
- Beresford, D. R., Katzenbach, N., & Rogers Jr., C. B. (2003). Report of investigation by the special investigative committee of the board of directors of WorldCom, Inc.
- Birdsall, N. (2009). *How to unlock the \$1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis*. Center for Global Development, 1-5
- Branstad, P., Jackson, B. & Banerji, S. (2009). *Rethink Your Strategy An Urgent Memo To the CEO*. Booz & Company Inc.
- Calloway, L., & Keen, P., (1996). Organizing for crisis response. *Journal of Information Technology*, 11, 13-26
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Virgins ASTD, Alexandria.
- Cherniss, C. (2000a). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 434-458). John Willey & Sons Inc., San Francisco.
- Coetzee, C., & Schaap, P. (2005). The relationship between leadership behavior, outcomes of leadership and emotional intelligence. *Journal of Industrial Psychology*, 31 (3), 31-38.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1996/1997). *EQ Map*. AIT and Essi Systems, San Francisco.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in leadership and organizations*. A Perigee Book, New York.

- Correa, P., Iooty, M., Ramalho, R., Rodríguez-Meza, J., & Yang, J. (2010). *How Firms in Eastern and Central Europe Fared through the Global Financial Crisis: Evidence from 2008-2010*. World Bank Group Enterprise, 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.
- Di Stefano, T. F. (2005). *WorldCom's failure: Why did it happen?* E-Commerce Times. <http://www.ecommercetimes.com/story/45542.html>
- European Commission (2009). *Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses*. European Economy, Brussels
- Fernandez-Araoz, C. (2001). The challenge of hiring senior executives. In Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 182-206). Jossey-Bass, San Francisco.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not all just "g". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203-220.
- Frost, P. (2007). *Toxic Emotions at Work*. Harvard Business School Press
- Gardener, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. Basic Books, New York.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1050.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. (1998a). *What makes a leader?* Harvard Business Review, November–December, 93-102.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, March-April, 78-90.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence- 10th Anniversary Edition*. Bantam Dell, New York.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002). *Primal Leadership – Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press.

- Gormazano, J., Prokasy, W. & Thompson, R. (1972). *Classical Conditioning*. Lawrence Erlbaum.
- Hoffman, M. (2000). *Empathy and Moral development: The Implications for Caring and Justice*. UK: Cambridge University Press, Cambridge.
- International Monetary Fund. (2009). *IMF Annual Report 2009: Fighting the Global Crisis*. International Monetary Fund, New York.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34, 141-152
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C.E., & Hooper, G. S. (2002). *Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process, effectiveness, and goal focus*. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandl, P. M. (1998). *Management: Challenges in the 21st Century*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Lewis, M. (2002). The rise and fall of Bernie Ebbers. <http://www.forbes.com/2002/04/30/0430wcom.html>
- Linzmayer, O. W. (1999). *Apple Confidential: The Real Story Of Apple Computers, Inc*. No Starch Press, San Francisco.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional Intelligence: science and myth*. The MIT Press, Cambridge.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*. 9, 185-211.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). *The intelligence of emotional intelligence*. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). Basic Books, New York.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000b). Emotional Intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 92-117). John Willey & Sons Inc., San Francisco.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2002). *MSCEIT Users' Manual*. Ontario: Multi-Health Systems Inc., Toronto.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2004). *Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications*. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2008). *Emotional Intelligence: New ability or eclectic mix of traits?* *American Psychologist*, 63, 503-517.
- McClelland, D. C. (1998). *Identifying competencies with behavioral-event interviews*. *Psychological Science*, 9 (5), 331-340.
- Padilla, A. (2013). *Leadership: Leaders, followers, and environments*. Hoboken, John Wiley & Sons, New York.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176-194.
- Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. *School Psychology International*, 31.
- Quoidbach, J., & Hansenne, M. (2009). The impact of trait emotional intelligence on nursing team performance and cohesiveness. *Journal of Professional Nursing*, 25 (1), 23-29.
- Ramalho, R., Rodriguez-Meza, J., & Yang, J. (2009). *How Are Firms in Eastern and Central Europe Reacting to the Financial Crisis?* World Bank Group Enterprise, 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.
- Rosenthal, U., Charles, M., & Hart, P. (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism*. C.C. Thomas, Springfield, IL.
- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work. Successful leadership is more than IQ*. MA: Butterworth-Heinemann, Woburn.
- Sharpe, W. F. (1963). A Simplified Model for Portfolio Analysis. *Management Science*, 9 (2), 277-293.
- Schore, A. (1994). *Affect Regulation and the Origin of Self*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ.
- Sinclair, R. C. (1988). Mood, Categorization Breadth and Performance Appraisal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 22-46

- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18, 63-68
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its uses*. Harper's Magazine, 140, 227-235.
- Ulrich, S., Rogovsky, N. & Lamotte, D. (2009). *Promoting Responsible and Sustainable Enterprise-Level Practices at Times of Crisis: A Guide for Policy-Makers and Social Partners*. International Labour Organization
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Personality*, 16, 103-125.
- Vergiliel Tüz, M. (2004). *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar (Crisis Management)*, Alfa, Istanbul.
- Walter, I. (2012). *The Real Leadership Lessons of Steve Jobs*. Harvard Business Review, April Issue
- Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study*. Hay Group, Boston.
- 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://www.businessland.gr/sinaisthimatiki-noimosini-in-business>, 15/04/2015
- http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf, 10/05/2015
- <https://hbr.org/2012/04/the-real-leadership-lessons-of-steve-jobs>, 25/07/2015
- http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2009/eng/pdf/ar09_eng.pdf, 20/05/2015
- <http://greekeconomistsforreform.com/>, 31/05/2015
- http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_108420/lang--en/index.htm, 31/05/2015

- https://www.ketchum.com/sites/default/files/2014_klcm_report.pdf, 07/06/2015
- http://www.glassdoor.com/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm, 21/06/2015
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Apple>, 20/06/2015
- <http://www.apple.com/pr/library/2011/08/24Letter-from-Steve-Jobs.html>, 21/06/2015
- <https://morethansound.net/tag/steve-jobs/>, 25/07/2015
- <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>, 25/07/2015
- https://en.wikipedia.org/wiki/MCI_Inc, 02/08/2015
- <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/723527/000093176303001862/dex991.htm>, 02/08/2015
- <http://www.kathimerini.gr/126455/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/neo-logistiko-skandalo-sth-worldcom>, 04/08/2015
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/109785/bernard-ebbers-25-xronia-fulakisi-gia-tin-apat-stin-worldcom>, 03/08/2015
- <http://news.in.gr/science-technology/article/?aid=1231072121>, 21/06/2015