

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ»**

**ΥΠΟΣΜΗΝΑΓΟΣ (ΤΑΜ) ΘΩΜΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ (ΜΔΠ 0109)
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΣΧΟΛΗΣ ΙΚΑΡΩΝ/ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΗΧΑΝΙ-
ΚΩΝ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ (ΣΜΑ)**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΜΜ.Κ.ΚΟΝΔΥΛΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2005

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας μπορούμε να θεωρήσουμε ως δεδομένη την εσωτερική ανάγκη που υπάρχει σε κάθε άνθρωπο να κατακτήσει και να διατηρήσει την ευτυχία για τον ίδιο και τους ανθρώπους γύρω του. Γεγονός είναι επίσης, ότι στις σύγχρονες δυτικές κοινωνίες υπάρχουν ορισμένα «στερεότυπα» για το τι συνθέτει την έννοια της ευτυχίας, με μια από τις βασικές και κοινά αποδεκτές παραμέτρους να είναι η επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Αντίστοιχες συνιστώσες της ευτυχίας είναι αυτονόητο ότι θα υπάρχουν και για ευρύτερα σύνολα ανθρώπων, καθώς οι άνθρωποι μετέχουν σε κάθε είδους κοινωνικές ομάδες. Έτσι λοιπόν υφίσταται και η έννοια της ευτυχίας ή επιτυχίας και για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς, ως μια κατάσταση που περιγράφεται κυρίως με οικονομικούς όρους.

Επειδή όμως όλες οι εταιρείες βασίζονται στους ανθρώπους τους, ευνόητη είναι η αναγωγή των διαστάσεων της εταιρικής επιτυχίας στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η εργασία με άλλα λόγια των στελεχών, κυρίως δε η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αυτής, είναι οι παράγοντες που θα οδηγήσουν στην οικονομική ευμάρεια της επιχείρησης, άρα και στη συνεπαγόμενη επιτυχία για τους ανθρώπους που την κατέστησαν δυνατή. Θα μπορούσαμε μάλιστα να ισχυριστούμε ότι η ανάπτυξη και η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στο δυναμικό και τις ικανότητες των στελεχών της, ιδιαίτερα των ηγετικών.

Ο σκοπός λοιπόν αυτής της Διπλωματικής Εργασίας είναι να αποκαλύψει την εγγενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ατομική επιτυχία στην εργασία και στην επιτυχία του οργανισμού, υπό το πρίσμα των σύγχρονων επιστημονικών εξελίξεων και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για τη μεν ατομική επιτυχία αυτές καταδεικνύουν ως κύρια προϋπόθεση τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των ηγετικών και όχι μόνο στελεχών, για τη δε επιτυχία του οργανισμού ένα πολύ αυστηρό και αξιόπιστο κριτήριο αποτελεί η τελευταία έκδοση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM), το οποίο βασίζεται στις αρχές της ΔΟΠ. Έτσι λοιπόν η πα-

ρούσα Εργασία θα προσπαθήσει να υποδείξει το πώς σχετίζονται άμεσα οι ικανότητες των ηγετών, οι οποίες βασίζονται στη Συναισθηματική τους Νοημοσύνη, με τα κριτήρια που πρέπει να ικανοποιεί ο οργανισμός τους, σύμφωνα με το EFQM, για να μπορεί να θεωρηθεί άριστος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωταρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Εμμ.Κ. Κονδύλη, ο οποίος με ώθησε εξ αρχής να ασχοληθώ με τον τόσο ενδιαφέροντα τομέα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και να καταφέρω να διακρίνω, έστω και σε μικρό βαθμό, το τι είναι απαραίτητο για έναν ηγέτη στην εποχή μας και κυρίως να προσπαθήσω να το κάνω πράξη καθημερινά, κάτι που εκτιμώ πως θα αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο στη μελλοντική μου πορεία στην Πολεμική Αεροπορία και στη ζωή μου γενικότερα. Επίσης θα ήθελα να τον ευχαριστήσω ξεχωριστά για την καθοδήγηση, την υπομονή και την ανοχή που επέδειξε σε όλο το διάστημα εκπόνησης της Διπλωματικής αυτής Εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένεια, τους φίλους και τους συναδέλφους μου για την αγάπη, την κατανόηση και τη συμπαράστασή τους όλα αυτά τα χρόνια.

Βασίλειος Γ. Θωμαδάκης
Υποσμηναγός (ΤΑΜ)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**ΣΕΛ.**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ	ii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: ΕΝΝΟΙΑ, ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Η ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	2
Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	7
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ	15
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	22
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	22
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	25
ΑΥΤΕΠΙΓΝΩΣΗ	25
ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	29
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	35
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ	35
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΩΝ ΣΕ ΕΝΑΝ ΑΡΙΣΤΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	55
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	55
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	57
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM	58
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ EFQM	64
ΚΡΙΤΗΡΙΑ & ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ	66
ΣΥΝΔΕΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ «ΗΓΕΣΙΑ»	70
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ RADAR	72

ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	79
ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	80
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1α	80
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1β	84
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1γ	86
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1δ	88
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1ε	92
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1α ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	84
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1β ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	88
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1γ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	89
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1δ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	91
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1ε ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	111

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Διπλωματική Εργασία με Θέμα:

«Ηγεσία με Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας»

Σημαντικότεροι Ορισμοί:

Συναισθηματική Νοημοσύνη: το να γνωρίζει κανείς τι αισθάνεται και να είναι σε θέση να χειρίζεται αυτά του τα συναισθήματα, χωρίς να τα αφήνει να τον κατακλύζουν, το να μπορεί να παρακινεί τον ίδιο του τον εαυτό για να πετυχαίνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να αποδίδει σύμφωνα με το μέγιστο των δυνατοτήτων του και τέλος το να καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων και να χειρίζεται τις σχέσεις του μαζί τους με αποτελεσματικό τρόπο.

Συναισθηματικές Δεξιότητες: κάθε ατομικό χαρακτηριστικό, ή συνδυασμός χαρακτηριστικών, που βασίζονται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη ενός ατόμου και έχουν ως αποτέλεσμα τη διακεκριμένη επίδοσή του στην εργασία και όχι μόνο.

Επιχειρησιακή Αριστεία: η υιοθέτηση των πλέον εξαιρετικών πρακτικών στη διαχείριση ενός οργανισμού, αναφορικά με την ικανοποίηση όλων ανεξαιρέτως των συμμετόχων (stakeholders) αυτού.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία έχει σκοπό να παρουσιάσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και το πώς αυτή αποτελεί κριτήριο για επιτυχημένη Ηγεσία, υπό το πρίσμα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), που λειτουργεί ως πρότυπο για την εφαρμογή της Επιχειρηματικής Αριστείας στους σύγχρονους οργανισμούς κι έτσι αποτελείται από τέσσερα Κεφάλαια.

Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην ανάπτυξη της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ως αποτέλεσμα της αναγνώρισης ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες επιτυχίας στη ζωή, εκτός από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες. Παρουσιάζονται οι προσεγγίσεις των πρωτοπόρων αυτού του νέου σχετικά κλάδου και οι διαπιστώσεις για τον πολύ σημαντικό ρόλο της στην εργασιακή επιτυχία. Η ύπαρξη και η σημασία της μάλιστα υποστηρίζο-

νται από τις τελευταίες ανακαλύψεις σχετικά με τη λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου, οι οποίες αποκαλύπτουν πώς τα συναισθήματα συμμετέχουν αποφασιστικά στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Στο Κεφάλαιο 2 η Συναισθηματική Νοημοσύνη ανάγεται και κατατάσσεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες, για να γίνει πιο απτή σε σχέση με θέματα συμπεριφοράς και πρακτικής της Ηγεσίας. Γι' αυτό επιλέγεται ένα από τα πλέον δεδομένα μοντέλα για την κατηγοριοποίηση αυτών των συναισθηματικών δεξιοτήτων, δίνοντας έμφαση στην περιγραφή τους μέσα από την υιοθέτηση των κατάλληλων υποδειγμάτων συμπεριφοράς από έναν ηγέτη με Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Το Κεφάλαιο 3 ξεκινά με μια σύντομη αναφορά στην ιστορία του EFQM και στην ανάγκη για τη σύστασή του. Στη συνέχεια αναλύονται οι Βασικές Αρχές για την Επιχειρηματική Αριστεία που έχει διατυπώσει, στο πνεύμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γίνεται παρουσίαση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και συγκεκριμένα της δομής του, των Κριτηρίων και Υποκριτηρίων που το συγκροτούν και της μεθόδου αξιολόγησης ενός οργανισμού με βάση αυτά. Τέλος γίνεται η αντιστοίχιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων του προηγούμενου Κεφαλαίου με τις αναλυτικές απαιτήσεις του Μοντέλου, σε ό,τι αφορά την Ηγεσία και τις διάφορες πτυχές της σε έναν άριστο οργανισμό.

Κλείνοντας, στο Κεφάλαιο 4 συνοψίζονται τα συμπεράσματα όλης της Εργασίας.

Κεφάλαιο 1

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: ΕΝΝΟΙΑ, ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Κεφάλαιο 2

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 3

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΩΝ ΣΕ ΕΝΑΝ ΑΡΙΣΤΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Κεφάλαιο 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

Καθώς όμως όλες ανεξαιρέτως οι εταιρείες βασίζονται στους ανθρώπους τους, είναι προφανές ότι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης προκύπτουν ως άμεση συνέπεια της εργασίας του προσωπικού της. Θα μπορούσαμε δηλαδή να ισχυριστούμε ότι η επιτυχία και η ανάπτυξη της εταιρείας βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στο δυναμικό και τις ικανότητες των στελεχών της και μάλιστα αυτών που πραγματικά ξεχωρίζουν στον τομέα τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήχθη στις ΗΠΑ¹, για απλές εργασίες, όπως χειριστές μηχανημάτων, εκείνοι που συγκαταλέγονταν στο 1% της κορυφής παρήγαγαν τρεις φορές περισσότερο από εκείνους που ήταν στο 1% της βάσης. Για εργασίες μέτριας πολυπλοκότητας, όπως υπάλληλοι πωλήσεων, ένα άτομο με διακεκριμένη επίδοση ήταν δώδεκα φορές πιο παραγωγικό από εκείνα που βρίσκονταν στο χαμηλότερο σημείο της κατάταξης, ενώ για πιο σύνθετες εργασίες, όπως γιατροί ή δικηγόροι, διαπιστώθηκε ότι η προστιθέμενη αξία ενός ατόμου που άνηκε στο 1% της κορυφής ήταν 127 φορές μεγαλύτερη από κάποιον με απλά μέτρια επίδοση. Μπορούμε λοιπόν εύκολα να συμπεράνουμε ότι ο δρόμος για την επιτυχία ενός οργανισμού περνάει μέσα από την προσφορά των πλέον ικανών στελεχών, κάτι που ισχύει για όλες τις θέσεις και για όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

¹ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.65-66.

Φυσικό θεωρείται ακόμα ένας οργανισμός να επιθυμεί να διερευνήσει το ποια θα είναι η μελλοντική του πορεία και προοπτική. Ο πιο αξιόπιστος τρόπος για να το πετύχει αυτό είναι ακριβώς ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των ικανοτήτων των εργαζομένων του. Αποτιμώντας δηλαδή την αξία και το δυναμικό όλου του προσωπικού της, μια εταιρεία θα έχει αποκτήσει μια αρκετά ρεαλιστική εικόνα για το μέλλον της και την επιτυχία της ή όχι, ενώ αντίστοιχη εικόνα θα προκύψει και για την πορεία του καθενός ξεχωριστά προς την επιτυχία, κυρίως στο περιβάλλον εργασίας του αλλά και γενικότερα.

Κινούμενες πάνω σ' αυτό το μοτίβο λοιπόν, πολλές μεγάλες εταιρείες παγκοσμίως έχουν προβεί στην ανάπτυξη «μοντέλων ικανοτήτων» για τα στελέχη τους. Με αυτά επιθυμούν να εντοπίσουν, να εκπαιδεύσουν και να προωθήσουν στην ιεραρχία στελέχη που ήδη ξεχωρίζουν με την εξαιρετική τους επίδοση, ή εκτιμάται ότι θα ξεχωρίσουν στη συνέχεια².

Η ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η διερεύνηση αυτή των συστατικών της ανώτερης επίδοσης έχει τις ρίζες της στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και στο έργο του Frederick Taylor³, κυρίως δε στην αρχή που διατύπωσε για τη σύζευξη που πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στην επιστήμη της εργασίας και την επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων⁴. Σε συνέχεια της θεωρίας του Taylor προέκυψε ως κριτήριο αξιολόγησης των ικανοτήτων των εργαζομένων το γνωστό τεστ νοημοσύνης, όπως έχει εξελιχθεί έως σήμερα. Όπως υποστήριζαν οι υπέρμαχοι αυτού του μοντέλου, το μοναδικό κριτήριο που θα προεξοφλούσε την επιτυχία ενός εργαζομένου, συνεπώς και της επιχείρησης, ήταν οι διανοητικές ικανότητες του ανθρώπινου μυαλού και μόνο, τις οποίες θα μπορούσε να ανιχνεύσει ένα καταλλήλως σχεδιασμένο μοντέλο μέτρησης.

Στη συνέχεια, με την εμφάνιση της φροϋδικής σκέψης, ένα άλλο κύμα ειδικών υποστήριξε ότι, εκτός από τον Δείκτη Νοημοσύνης (Δείκτη Νοημοσύνης) ή Δια-

² Daniel Goleman, "What Makes A Leader", Harvard Business Review, November-December 1998, σ.94.

³ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.40.

⁴ Carol Kennedy, Γνωριμία Με Την Προσωπικότητα Και Τις Ιδέες Των Γκουρού Του Μάνατζμεντ, ΕΕ-ΔΕ 1993, σ.204.

νοητικό Πηλίκο (Intelligence Quotient-IQ), ένα ακόμα καθοριστικό συστατικό της υπεροχής είναι και η προσωπικότητα. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1960, τα διάφορα τεστ προσωπικότητας και η ταξινόμηση των ανθρώπων σε κατηγορίες με βάση αυτά, αποτελούσαν πλέον μέρος των τυπικών μεθόδων αξιολόγησης των ικανοτήτων τους για εργασία. Επ' αυτού του ζητήματος βέβαια διατυπώνονταν και αρκετές αντιρρήσεις, που σχετίζονταν κυρίως με το ότι πολλά από τα τεστ προσωπικότητας είχαν αναπτυχθεί για εντελώς διαφορετικούς λόγους, όπως για τη διάγνωση ψυχικών διαταραχών, και επομένως δεν ήταν τα πλέον ενδεδειγμένα μέσα για να προβλέψουν την πραγματική επίδοση των ανθρώπων στην εργασία⁵.

Αντίστοιχες ενστάσεις είναι πολύ πιθανό να έχουμε όλοι εκφράσει κάποια στιγμή. Είναι διάχυτη η αίσθηση στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων και όχι μόνο, ότι υπάρχουν άτομα με υψηλή νοημοσύνη και διανοητικές ικανότητες, που όμως αποτυγχάνουν ως ηγέτες, ενώ άλλα, με απλώς ικανοποιητική νοημοσύνη, πραγματικά πετυχαίνουν και αναγνωρίζονται ως ηγέτες από τους άλλους. Παραδείγματα από στελέχη, των οποίων το υπόβαθρο σε σπουδές και γνώσεις ήταν σαφώς ανώτερο των υπολοίπων, που όμως «εκτροχιάστηκαν» και είδαν την καριέρα τους να καταρρέει, υπάρχουν πάρα πολλά. Όσο μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία έχει κάποιος, τόσο πιο πολλές τέτοιες περιπτώσεις θα μπορεί να ανακαλέσει. Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι το να έχει κανείς υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης δε σημαίνει απαραίτητα ότι και η επαγγελματική του σταδιοδρομία θα είναι και η πλέον αξιόλογη και πετυχημένη.

Άλλωστε, πολλοί από τους σύγχρονους εργοδότες δε δίνουν πια τόσο μεγάλη σημασία στις διανοητικές ικανότητες των εργαζομένων τους. Σχετική έρευνα, που έγινε πάλι στις ΗΠΑ, αναφορικά με το τι ζητούν οι εργοδότες σήμερα από τους υπαλλήλους που προσλαμβάνουν⁶, έδειξε ότι οι δεξιότητες που έχει αποκτήσει ένα άτομο μέσα από την όλη διαδικασία εκπαίδευσής του είναι πλέον λιγότερο σημαντικές από το να μπορεί να μαθαίνει ενώ εργάζεται. Επίσης, οι εργοδότες της έρευνας ανέφεραν ως πλέον σημαντικές ιδιότητες την προσεκτική

⁵ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.40.

⁶ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.34.

ακρόαση, την ικανή λεκτική επικοινωνία, την παρουσία κινήτρων, την επιθυμία για προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, τη σωστή αυτοδιαχείριση, το αίσθημα υπερηφάνειας για τα επιτεύγματα στην εργασία, την ομαδική και διαπροσωπική αποτελεσματικότητα, την ικανότητα για συνεργασία, τις διαπραγματευτικές ικανότητες, την επιθυμία συνεισφοράς και τις ηγετικές ικανότητες. Εύκολα μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι πρόκειται για στοιχεία που δεν περιγράφονται από το Δείκτη Νοημοσύνης ή δεν μπορούν να εντοπιστούν στο γνωστικό υπόβαθρο κάποιου. Ακόμα ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το εξής: τη δεκαετία του 1950 σε ένα αριθμό φοιτητών σε μεταπτυχιακά τμήματα του Πανεπιστημίου Berkeley των ΗΠΑ έγινε μια σειρά από τεστ προσωπικότητας και Δείκτη Νοημοσύνης, ενώ έλαβαν χώρα και συνεντεύξεις με τους φοιτητές αυτούς. Μετά από 40 έτη, όταν δηλαδή οι παραπάνω φοιτητές διένυαν πλέον την όγδοη δεκαετία της ζωής τους, έγινε μια προσπάθεια να εντοπιστούν και να εκτιμηθεί το κατά πόσον είχαν πετύχει στη ζωή τους. Ως σχετικά αξιόπιστα κριτήρια αυτής της «επιτυχίας» υιοθετήθηκαν παράγοντες όπως το βιογραφικό σημείωμα, οι εκτιμήσεις των ειδικών του κάθε τομέα τον οποίο είχε ακολουθήσει ο κάθε φοιτητής, πηγές από επιστημονικές οργανώσεις, λέσχες και συλλόγους κλπ. Αυτό που έδειξε η έρευνα ήταν ότι ο Δείκτης Νοημοσύνης προσδιόριζε την επιτυχία και το κύρος κάποιου σε ποσοστό περίπου 20%⁷.

Ήδη όμως, από το 1973, ο ρόλος του Δείκτη Νοημοσύνης και των καθαρά γνωστικών ικανοτήτων στην επιτυχία είχε αρχίσει να αμφισβητείται. Στην εργασία του David MacClelland, καθηγητή του Πανεπιστημίου Harvard, με τίτλο «Testing for Competence Rather than Intelligence» (Μετρώντας την Ικανότητα αντί για τη Νοημοσύνη), υποστηριζόταν ότι η παραδοσιακή ακαδημαϊκή-σχολική ικανότητα, οι βαθμοί στο σχολείο, οι διάφορες περγαμηνές και τα πτυχία δεν ήταν αρκετά για να προβλέψουν πόσο καλή θα ήταν η επίδοση των ανθρώπων στην εργασία ή πόσο θα πετύχαιναν στη ζωή τους. Αντίθετα, μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, όπως η αυτοπειθαρχία, η πρωτοβουλία και η ικανότητα να κατανοεί κανείς

⁷ Cary Cherniss, Emotional Intelligence: What It Is And Why It Matters, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000, σ.5.

τα συναισθήματα των άλλων, αποδείχτηκε ότι έκαναν τους πιο πετυχημένους να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους⁸.

Σε συνέχεια της εργασίας του MacClelland, ο David Goleman μελέτησε μοντέλα ικανοτήτων για 181 θέσεις εργασίας από 121 διαφορετικές εταιρείες και οργανισμούς, που έδειχναν τι θεωρούσε η διοίκηση κάθε οργανισμού ότι είναι αυτό που συνθέτει το ιδιαίτερο προφίλ υπεροχής για μια συγκεκριμένη εργασία⁹. Η βασική διάκριση που έκανε ο Goleman στις δεξιότητες ενός ατόμου ήταν ανάμεσα στις καθαρά γνωστικές ή τεχνικές και σε αυτές που είχαν να κάνουν με τη συναισθηματική πλευρά του. Όταν εφάρμοσε λοιπόν αυτή τη διάκριση και στα 181 μοντέλα ικανοτήτων, διαπίστωσε ότι οι δυο στις τρεις ικανότητες, που θεωρούνταν βασικές για την αποτελεσματική επίδοση, αφορούσαν συναισθηματικές ικανότητες. Με άλλα λόγια, συγκριτικά με το Δείκτη Νοημοσύνης και την επαγγελματική εξειδίκευση, οι συναισθηματικές ικανότητες μετρούσαν δυο φορές περισσότερο, ενώ το σημαντικότερο ήταν ότι αυτό ίσχυε για όλα τα είδη εργασίας και για όλους τους οργανισμούς όπου διεξήχθη η έρευνα. Αντίστοιχη έρευνα διεξήγαγε παράλληλα και η μεγάλη εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Hay/McBer, με τα ίδια ακριβώς ευρήματα. Τέτοιες πρωτοποριακές εργασίες έδωσαν το έναυσμα για τη διεξαγωγή κι άλλων παρόμοιων ερευνών ώστε να διαπιστωθεί η πραγματική συσχέτιση του Δείκτη Νοημοσύνης με τις επιδόσεις των ανθρώπων στην εργασία τους. Σε όλες τις περιπτώσεις πάντως αυτή η συσχέτιση δεν ξεπέρασε το 36%¹⁰, ενώ υπήρξαν και περιπτώσεις που κυμάνθηκε μέχρι και τα επίπεδα του 4%¹¹, επιβεβαιώνοντας έτσι την κοινή αίσθηση ότι οι γνώσεις και η νοημοσύνη δεν εξασφαλίζουν από μόνες τους την επιτυχία στην καριέρα και τη ζωή. Έχει καταστεί πλέον σαφές ότι ο Δείκτης Νοημοσύνης παίζει μεν μεγάλο ρόλο, όπως αποδεικνύεται, για την επιτυχία ενός ατόμου στο χώρο εργασίας του, δεν είναι όμως και η μοναδική ή η κύρια προϋπόθεση.

⁸ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.40-41.

⁹ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.60.

¹⁰ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σ.7.

¹¹ James Poon Teng Fatt, "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, Vol.25 No.11, 2002, σ.58.

Η αιτία γι' αυτό το γεγονός δεν είναι δύσκολο να διερευνηθεί. Ο Δείκτης Νοημοσύνης, απ' τη φύση του, αποτελεί μια ένδειξη για το νοητικό δυναμικό ενός ατόμου, για το πόσο πολύπλοκα γνωστικά αντικείμενα μπορεί να χειριστεί. Παρέχει μια αρκετά ικανοποιητική εικόνα για το επίπεδο των γνωστικών δεξιοτήτων κάποιου και συνεπώς για το πόσο πολύ μπορεί να εξειδικευθεί σε κάποιον τομέα. Στην ουσία δηλαδή μπορεί με αρκετά μεγάλη ακρίβεια να καθορίσει το τι είδους επαγγέλματα μπορεί να εξασκήσει κάποιος άνθρωπος στη ζωή του. Για τις περισσότερες άλλωστε θέσεις υψηλόβαθμων στελεχών σήμερα, το να είναι κανείς πολύ ικανός στα τεχνικά και γνωστικά πεδία, του συγκεκριμένου τομέα, θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση¹². Επίσης, οι προϊστάμενοι εργαζομένων στον τεχνικό και επιστημονικό κλάδο πρέπει να έχουν κάποιο βαθμό εξειδίκευσης στον κλάδο τους· θα ήταν σχεδόν αδύνατον να φέρουν σε πέρας μια τέτοια εργασία αν δεν γνώριζαν αρκετά καλά την εργασία των υπολοίπων¹³. Από την άλλη, το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα των ανεπτυγμένων κοινωνιών, επιβάλλει δύσκολες εξετάσεις σε όσους επιθυμούν να γίνουν επιστήμονες ή να απασχοληθούν σε ένα απαιτητικό αντικείμενο, π.χ. να γίνουν μηχανικοί ή να ακολουθήσουν τον ιατρικό κλάδο ή τον κλάδο της πληροφορικής ή για να αποκτήσουν ένα μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του λοιπόν, ένα στέλεχος δε θα ανταγωνιστεί ανθρώπους που δε διαθέτουν την αναγκαία νοημοσύνη για να εισαχθούν και να παραμείνουν στο συγκεκριμένο κλάδο, αλλά ανθρώπους που έχουν ήδη καταφέρει να υπερπηδήσουν τα εμπόδια της σχολικής εκπαίδευσης, των εισαγωγικών εξετάσεων και των άλλων διανοητικών προκλήσεων και που έχουν ήδη εισέλθει σ' εκείνο το χώρο¹⁴. Άρα λοιπόν ο Δείκτης Νοημοσύνης δεν μπορεί να είναι εκείνη η κρίσιμη παράμετρος που θα ξεχωρίσει τους αστέρες από τους απλά μέτριους, αφού είναι όλοι, λίγο έως πολύ, ισοδύναμοι. Τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα κάνουν ένα στέλεχος, να διακριθεί και που θα προδικάσουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του, τόσο στην εργασία του όσο και στη ζωή του γενικότερα, πρέπει να αναζητηθούν αλλού, σε τομείς δηλαδή που δεν έχουν να κάνουν με τη νοημοσύνη του και τις γνωστικές του ικανότητες. Προφανώς λοιπόν αυτοί οι τομείς δεν μπορεί παρά

¹² Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σ.8.

¹³ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.48.

¹⁴ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.45.

να είναι ο συναισθηματικός και ο ψυχικός τομέας, γιατί αυτοί είναι που μαζί με τον γνωστικό απαρτίζουν στην ουσία τη συνολική προσωπικότητα ενός ανθρώπου. Συμπληρωματικά λοιπόν με τις γνωστικές δεξιότητες και την «κλασική» νοημοσύνη αναπτύχθηκε η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Intelligence).

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Σ' αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να κάνουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή για το πώς αναπτύχθηκε η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τις τελευταίες δεκαετίες. Κατ' αρχήν παρατίθεται, ως ένας από τους πιο περιεκτικούς ορισμούς για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, αυτός που έδωσε ο Daniel Goleman, το 1997. Σύμφωνα μ' αυτόν τον ορισμό, η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνίσταται «στο να γνωρίζει κανείς τι αισθάνεται και να είναι σε θέση να χειρίζεται αυτά του τα συναισθήματα χωρίς να τα αφήνει να τον κατακλύζουν, στο να μπορεί να παρακινεί τον ίδιο του τον εαυτό για να πετυχαίνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να αποδίδει σύμφωνα με το μέγιστο των δυνατοτήτων του και τέλος στο να καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων και να χειρίζεται τις σχέσεις του μαζί τους με αποτελεσματικό τρόπο»¹⁵.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει τις βαθύτερες ρίζες της στην εποχή των πρώτων κινημάτων για τη μέτρηση της ανθρώπινης νοημοσύνης¹⁶. Ο E.L.Thorndike ήταν ο πρώτος που εντόπισε κι άλλες πτυχές στην ανθρώπινη νοημοσύνη και το 1927 κατέταξε τα διάφορα είδη νοημοσύνης σε 3 μεγάλες κατηγορίες: αφηρημένη (η ικανότητα κατανόησης και χειρισμού λεκτικών και μαθηματικών συμβόλων), πραγματιστική (η ικανότητα κατανόησης και χειρισμού σχημάτων και αντικειμένων) και κοινωνική (η ικανότητα κατανόησης και ανάπτυξης σχέσεων με τους υπόλοιπους ανθρώπους)^{17,18}. Όπως έγραφε, «η κοι-

¹⁵ Victor Dulewicz & Malcolm Higgs, "Emotional Intelligence: A Review And Evaluation Study", Journal of Managerial Psychology, Vol.15 No.4, 2000, σ.342.

¹⁶ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σ.3.

¹⁷ Mike Bagshaw, "Emotional Intelligence-Training People To Be Affective So They Can Be Effective", Industrial and Commercial Training, Vol.32 No.2, 2000, σ.63.

ωνική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να καταλαβαίνει κανείς τους ανθρώπους» και «επιδεικνύεται πάρα πολύ στα παιδικά δωμάτια, στις παιδικές χαρές, σε στρατώνες, σε εργοστάσια, σε εκθέσεις αλλά διαφεύγει από τις επίσημες τυποποιημένες συνθήκες ενός εργαστηρίου δοκιμών»¹⁹. Παρά το ότι ο Thorndike πρότεινε ένα τρόπο για την αξιολόγηση της κοινωνικής νοημοσύνης στο εργαστήριο, με μια απλή μέθοδο συνδυασμού εικόνων ανάμεσα σε πρόσωπα σε διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις και σε περιγραφές αυτών των συναισθημάτων, υποστήριζε ότι καθώς η κοινωνική νοημοσύνη οριοθετείται στο πλαίσιο των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, για την πραγματική της μέτρηση θα ήταν απαραίτητες «γνήσιες καταστάσεις με πραγματικούς ανθρώπους». Το 1937, οι Robert Thorndike και ο Saul Stern αναθεώρησαν τις απόπειρες με τις οποίες ο E.L.Thorndike προσπάθησε να μετρήσει την κοινωνική νοημοσύνη, αναγνωρίζοντας 3 διαφορετικές περιοχές «παρακείμενες με την κοινωνική νοημοσύνη, πιθανώς συνδεδεμένες μ' αυτή και συχνά συγχεόμενες μ' αυτή». Η πρώτη περιοχή περιέγραφε πρωτίστως τη στάση που έχει ένα άτομο απέναντι στην κοινωνία και τα συστατικά της στοιχεία, όπως είναι η πολιτική και η οικονομία, καθώς και σε αξίες όπως η τιμιότητα. Η δεύτερη περιοχή περιελάμβανε την κοινωνική γνώση, το να γνωρίζει κανείς τα τρέχοντα θέματα της επικαιρότητας και γενικές «πληροφορίες για την κοινωνία», μια περιοχή που συγχέεται συχνά με την πρώτη. Η τρίτη μορφή της κοινωνικής νοημοσύνης ήταν ο βαθμός της κοινωνικής προσαρμογής ενός ατόμου, γι' αυτό το σκοπό μια σειρά από ερωτηματολόγια φιλοδοξούσε να μετρήσει την εσωστρέφεια και την εξωστρέφεια ενός ατόμου. Ένα ευρέως γνωστό ερωτηματολόγιο που οι Thorndike και Stern προσπάθησαν να αναθεωρήσουν ήταν το George Washington Social Intelligence Test, που μετρούσε για παράδειγμα την κρίση ενός ατόμου σε κοινωνικά θέματα και σε προβλήματα σχέσεων. Το συμπέρασμα πάντως στο οποίο κατέληξαν ήταν ότι οι απόπειρες να μετρηθεί η «ικανότητα του να έρχεται κανείς σε επαφή με ανθρώπους» αποτυγχάνουν, ο κύριος δε λόγος γι' αυτό είναι το ότι «η κοινωνική νοημοσύνη είναι ένα σύμπλεγμα πολλών και διαφορετικών δεξιο-

¹⁸ Pamela Johnson and Julie Indvik, "Organizational Benefits Of Having Emotionally Intelligent Managers And Employees", *Journal of Workspace Learning*, Vol.11 No.3, 1999, σ.84.

¹⁹ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building*, www.eiconsortium.org, σ.3.

τήτων ή ένα σύμπλεγμα από ένα τρομερά μεγάλο αριθμό συγκεκριμένων κοινωνικών συνθηκών συμπεριφοράς και στάσεων»²⁰.

Για τα επόμενα έτη η επιστήμη της Ψυχολογίας φαίνεται ότι είχε εγκαταλείψει αυτόν τον διαφαινόμενο καινούριο κλάδο, μέχρι το 1940, οπότε ο David Wechsler, προσπαθώντας να αναπτύξει το δικό του τεστ μέτρησης του Δείκτη Νοημοσύνης, αναφέρθηκε στην ύπαρξη και μη διανοητικών στοιχείων, εννοώντας συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Το 1943, πρότεινε ότι αυτές οι μη διανοητικές ικανότητες είναι τελικά σημαντικές για την επιτυχία ενός ατόμου στη ζωή του. Συγκεκριμένα έγραφε: «το κύριο ερώτημα είναι το εάν οι μη διανοητικές ικανότητες, δηλαδή οι συναισθηματικές και παρορμητικές, μπορούν να καταχωρηθούν ως παράγοντες της γενικής νοημοσύνης. Προσπάθησα να δείξω ότι πλέον των διανοητικών παραγόντων υπάρχουν σίγουρα και μη διανοητικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τη νοήμουσα συμπεριφορά. Αν οι παρατηρήσεις μου είναι σωστές, συνάγεται το συμπέρασμα ότι δεν μπορούμε να περιμένουμε να μετρήσουμε τη συνολική νοημοσύνη ενός ατόμου μέχρι οι μέθοδοί μας να συμπεριλάβουν και μετρήσεις από μη διανοητικές παραμέτρους»²¹.

Και πάλι όμως μεσολάβησε ένα μεγάλο χρονικό διάστημα για να ληφθούν υπόψη και άλλες παράμετροι για την ανθρώπινη νοημοσύνη, πέρα από το γνωστικό της κομμάτι. Το 1983, ο Howard Gardner σημείωσε ότι για την επιτυχία στη ζωή απαιτείται ένα ευρύ φάσμα νοημοσύνης και παρουσίασε το δικό του μοντέλο των πολλαπλών ειδών νοημοσύνης, το οποίο αρχικά περιλάμβανε την προφορική ευχέρεια, τη λογικο-μαθηματική ικανότητα, την αίσθηση-αντίληψη του χώρου, το κιναισθητικό ταλέντο, αλλά και δύο ακόμη κατηγορίες της προσωπικής νοημοσύνης: την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική, που όπως εξελίχθηκαν σταδιακά, αναφέρονται αντίστοιχα στην «ικανότητα του ατόμου να διακρίνει και να ανταποκρίνεται κατάλληλα στις διαθέσεις, στην ψυχοσύνθεση, στα κίνητρα και στις επιθυμίες των άλλων ανθρώπων» και «στην πρόσβαση του ανθρώπου στα προσωπικά του συναισθήματα και την ικανότητα να τα διακρίνει μεταξύ

²⁰ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σ.3.

²¹ Cary Cherniss, Emotional Intelligence: What It Is And Why It Matters, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000, σ.2-3.

τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία που θα καθοδηγούν τη συμπεριφορά του»²². Λίγα χρόνια αργότερα, ο Reuven Bar-On προσπάθησε να αναπτύξει την πρώτη του προσπάθεια να οριοθετήσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και γι' αυτό χρησιμοποίησε στη διδακτορική του διατριβή τον όρο Δείκτης Συναισθήματος (ΔΣ) ή Συναισθηματικό Πηλίκιο (Emotional Quotient-EQ), σε αντιστοιχία με το Δείκτη Νοημοσύνης²³.

Ο όρος όμως Συναισθηματική Νοημοσύνη παρουσιάζεται για πρώτη φορά, το 1990, από τους Peter Salovey και John Mayer, με τη δημοσίευση του άρθρου τους "Emotional Intelligence (Συναισθηματική Νοημοσύνη)", που υπήρξε η μεγαλύτερη πηγή έμπνευσης και επιρροής στο χώρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Με αυτόν τον όρο περιέγραψαν την έννοια που «περιλαμβάνει την ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια, να αξιολογεί κατάλληλα και να εκφράζει συναισθήματα, την ικανότητα να έρχεται σε επαφή με τα συναισθήματά του ή ακόμα και να τα δημιουργεί, όταν αυτά διευκολύνουν τις νοητικές του διεργασίες, την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του για να πετυχαίνει τόσο γνωστική όσο και συναισθηματική ανάπτυξη». Εκφράζοντας την επιμέρους ανάγκη να διαχωριστούν οι δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από το χάρισμα για πετυχημένες στις κοινωνικές σχέσεις, οι Salovey και Mayer ανέπτυξαν, το 1993, ένα μοντέλο με περισσότερο γνωστικό χαρακτήρα, που επικεντρωνόταν σε συγκεκριμένα ψυχικά χαρίσματα για αναγνώριση και έλεγχο των διαφόρων συναισθημάτων. Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σύμφωνα μ' αυτούς, πρέπει να μπορεί να μετρά την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο καθαρά γνωστικό κομμάτι της σκέψης και τα συναισθήματα. Το εξελιγμένο μοντέλο τους λοιπόν είναι έντονα εστιασμένο στο γνωστικό τομέα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει 4 επίπεδα ικανοτήτων, που για να συμπεριλάβουν τόσο το συναισθηματικό όσο και το γνωστικό κομμάτι, εκτείνονται από βασικές έως πιο πολύπλοκες ψυχολογικές διεργασίες. Στο πρώτο επίπεδο αυτού του μοντέλου «ψυχικών ικανοτήτων» βρίσκεται το σύμπλεγμα δεξιοτήτων που επιτρέπει σε ένα άτομο να αντιλαμβάνεται, να αξιολογεί και να μπορεί να εκφράζει διάφορα συναισθήματα. Τέτοιες ικανότητες έχουν να κάνουν με την αναγνώριση των συναισθημάτων τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στους

²² Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1995, σ.65-66.

²³ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σ.4.

άλλους, την έκφραση των προσωπικών συναισθημάτων και στο να μπορεί κανείς να εντοπίζει τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα συναισθήματα των άλλων. Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει ικανότητες που έχουν να κάνουν με τη χρησιμοποίηση των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνεται και να καθοδηγείται κατάλληλα η διαδικασία της σκέψης· το να χρησιμοποιούνται δηλαδή τα συναισθήματα επικουρικά για τη λήψη μιας απόφασης, το να αναγνωρίζει κανείς ότι η μεταβλητότητα των συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει στην προσέγγιση των ζητημάτων από διαφορετική οπτική γωνία ή ότι μια αλλαγή στη συναισθηματική κατάσταση μπορεί να ενθαρρύνει την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων για διάφορα προβλήματα. Στο τρίτο επίπεδο υπάρχουν δεξιότητες όπως η δυνατότητα να κατονομάζονται και να εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα σε συναισθήματα, να κατανοείται η φύση πολύπλοκων συναισθημάτων, όπως αγάπη ή μίσος και η δημιουργία «κανόνων», όπως ότι ο θυμός οδηγεί σε ντροπή και αυτό συνοδεύεται από λύπη. Στο τέταρτο και τελευταίο επίπεδο βρίσκεται η ικανότητα του να μπορεί κανείς να επιστρατεύει τα συναισθήματά του για την επίτευξη ενός σκοπού. Σ' αυτό το πιο περίπλοκο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανήκουν οι δεξιότητες που επιτρέπουν σε κάποιον να αποφασίζει αν θα υιοθετήσει ή όχι κάποια συναισθήματα, να μπορεί να τα παρακολουθεί και να τα ελέγχει στον εαυτό του και στους άλλους, για να πετύχει αυτό που επιθυμεί. Το μοντέλο αυτό είναι ιεραρχικό, δηλαδή πρέπει κάποιος να ξεκινήσει από το πρώτο επίπεδο και να περάσει τα ενδιάμεσα στάδια για να καταλήξει στο τέταρτο, ενώ οι ικανότητες που περιγράφει αναπτύσσονται με το χρόνο και τις εμπειρίες που συσσωρεύει το άτομο²⁴. Επιπλέον θεωρούνται ανεξάρτητες από γνωρίσματα του χαρακτήρα, τυχόν ταλέντα και προτιμώμενες συμπεριφορές²⁵.

Στην εργασία των Salovey και Mayer στηρίχθηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό ο Daniel Goleman, ο οποίος, ως επιστημονικός συντάκτης στους New York Times, προέβη σε πληθώρα εκδόσεων και δημοσιεύσεων σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, με κύριο έργο του το βιβλίο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», που εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1995. Σ' αυτό το έργο ο Goleman επι-

²⁴ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σ.4.

²⁵ Lisa Gardner and Con Stough, "Examining The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence In Senior Level Managers", Leadership & Organization Development Journal, 23/2 2002, σ.69.

χειρεί αποτελεσματικά τη σύνθεση επιστημονικών ευρημάτων και θεωριών Ψυχολογίας και της ολοκλήρωσής τους στο πλαίσιο αναφοράς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Στον απόηχο της επιτυχίας του πονήματος του Goleman, ο Reuven Bar-On επανέρχεται και διατυπώνει το Μη-Γνωστικό του Μοντέλο, ορίζοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη «ως μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες, δεξιότητες και επιδεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντιμετωπίζει με επιτυχία την πίεση και τις απαιτήσεις που του επιβάλλονται από το περιβάλλον του»²⁶. Ο Bar-On θεωρεί ότι οι ικανότητες αυτές διαφοροποιούνται και αναπτύσσονται συν τω χρόνω, ενώ μπορούν να αναπτυχθούν και με κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ το εν λόγω μοντέλο περιγράφει καλύτερα το δυναμικό του κάθε ατόμου για ξεχωριστές επιδόσεις, παρά την επίδοσή του μια συγκεκριμένη στιγμή.

Η άμεση σύνδεση όμως της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την επιτυχία στην εργασία λαμβάνει χώρα το αμέσως επόμενο έτος, το έτος 1998 δηλαδή, όταν ο Goleman προβαίνει στη δημοσίευση ενός άρθρου με τίτλο "What Makes A Leader (Τι Κάνει Έναν Ηγέτη)" στο έγκυρο περιοδικό Harvard Business Review, το οποίο περιγράφει συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τη σημασία της για την επιτυχία στο εργασιακό περιβάλλον. Το συγκεκριμένο άρθρο προσέλκυσε το μεγαλύτερο αριθμό αναγνωστών στην ιστορία του περιοδικού τα τελευταία 40 έτη, ενώ χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του CEO της Johnson και Johnson, που μόλις το διάβασε μοίρασε 400 αντίτυπα του άρθρου στα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας του²⁷. Ως ολοκλήρωση αυτής της δημοσίευσης εκδίδει, το ίδιο έτος μάλιστα, το έργο του «Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας», με το οποίο ο κόσμος των επιχειρήσεων έρχεται ακόμα πιο κοντά με την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πλέον ο Goleman ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «το δυναμικό για να οργανώνουμε τα δικά μας συναισθήματα και αυτά των άλλων,

²⁶ Lisa Gardner and Con Stough, "Examining The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence In Senior Level Managers", Leadership & Organization Development Journal, 23/2 2002, σ.69.

²⁷ Cary Cherniss, Emotional Intelligence: What It Is And Why It Matters, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000, σ.2.

να παρακινούμε τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε καλά τα συναισθήματά μας μέσα μας αλλά και στις σχέσεις μας»²⁸ και παρουσιάζει ένα μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης περισσότερο με τη μορφή μιας θεωρίας επίδοσης, η οποία έχει άμεση σχέση με το εργασιακό περιβάλλον και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, ιδιαίτερα σε ό,τι έχει να κάνει με την ικανότητα να προβλέπει την τελειότητα και μάλιστα χωρίς να παίζει ρόλο η ιδιαίτερη φύση της κάθε εργασίας²⁹.

Τέλος, το 2000 Οι Mayer, Salovey και Caruso κάνουν ένα διαχωρισμό ανάμεσα στα σύνθετα μοντέλα για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και στα απλά μοντέλα ή τα μοντέλα ικανοτήτων που συγκεντρώνονται περισσότερο στις γνωστικές ιδιότητες. Ο λόγος πίσω απ' αυτό είναι ότι τα σύνθετα μοντέλα εμπεριέχουν ένα ετερογενές μείγμα από ικανότητες, συμπεριφορές και γενικότερες διαθέσεις και συγχέουν ιδιότητες της προσωπικότητας, όπως η αισιοδοξία και η επιμονή, με διανοητικές ικανότητες. Οι Mayer, Salovey και Caruso λοιπόν εκτιμούν ότι το παραπάνω μοντέλο του Goleman μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ένα απλό μοντέλο, καθώς βασίζεται σε ικανότητες που είναι ξεχωριστές μεταξύ τους και που, αν και ενσωματώνουν τόσο συναισθηματικές όσο και καθαρά γνωστικές δεξιότητες, απέχουν αρκετά από τις ικανότητες που μετράνε τα παραδοσιακά τεστ Δείκτη Νοημοσύνης. Το μοντέλο που εισηγούνται αυτοί αποδεικνύουν ότι είναι πλήρως συμβατό με μια «παράδοση» στο χώρο της Ψυχομετρίας, ότι ως νοημοσύνη μπορεί να οριστεί οτιδήποτε βασίζεται σε ορισμένες αρχές, όπως το να μην περιορίζεται απλώς στην περιγραφή συμπεριφορών, το να μπορεί να συσχετίζεται με τα άλλα είδη νοημοσύνης που ήδη υπάρχουν, δηλαδή να έχει κάποια κοινά στοιχεία αλλά να μπορεί να προσδιορίζεται και σε αντιδιαστολή μ' αυτά και τέλος το να θεωρείται αναπτυσσόμενη και με δυνατότητες εξέλιξης, οι δεξιότητες δηλαδή που τη χαρακτηρίζουν να μπορούν να βελτιώνονται με την ηλικία και την πείρα του κάθε ατόμου³⁰.

Πιο συμπυκνωμένος θεωρείται βέβαια ο ορισμός του Gardner για τη Νοημοσύνη, με την ευρεία έννοια, η οποία ορίζεται ως «το βιοψυχολογικό δυναμικό για

²⁸ M. Afzalur Rahim and Patricia Minors, "Effects Of Emotional Intelligence On Concern For Quality And Problem Solving", *Managerial Auditing Journal*, 18/2 2003, σ.150.

²⁹ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building*, www.eiconsortium.org, σ.2.

³⁰ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building*, www.eiconsortium.org, σ.6.

επεξεργασία πληροφοριών που μπορεί να ενεργοποιηθεί σε ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό περιβάλλον για την επίλυση προβλημάτων ή για τη δημιουργία 'προϊόντων' που έχουν αξία γι' αυτό το πολιτισμικό περιβάλλον», κάτι που βρίσκεται πολύ κοντά στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Επιπλέον θέτει και άλλα κριτήρια για τον καθορισμό ενός είδους νοημοσύνης, καθώς καταρχάς θεωρεί ότι πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα να μπορεί να απομονωθεί μετά από μια βλάβη στον εγκέφαλο, να μπορεί δηλαδή να διαφοροποιείται από άλλες ικανότητες στη λειτουργία του εγκεφάλου. Επίσης πρέπει να υπάρχει ένα αληθοφανές ιστορικό εξελικτικής συνέχειας αυτής της νοημοσύνης και να έχει έναν αναγνωρίσιμο κεντρικό πυρήνα ή σύνολο λειτουργιών. Τέλος πρέπει να επιδέχεται κάποιου είδους κωδικοποίηση με ένα σύστημα συμβόλων και να έχει ένα ξεχωριστό ιστορικό ανάπτυξης. Έρευνες και μελέτες που έχουν διεξαχθεί, έχουν αποδείξει ότι η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καλύπτει με επάρκεια όλα αυτά τα κριτήρια και συνεπώς μπορεί να χαρακτηριστεί ως «νοημοσύνη»³¹.

Πέρα από την επικύρωσή της ως έννοια πάντως, αξίζει να σημειώσουμε ότι πολλοί παρατηρούν πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη λειτουργεί πλέον σαν ένα πλαίσιο εργασίας της Ψυχολογίας. Οι επιστημονικοί κλάδοι της Ψυχολογίας με τους πλέον ισχυρούς δεσμούς με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σήμερα η Αναπτυξιακή, η Εκπαιδευτική, η Κλινική, η Συμβουλευτική, η Βιομηχανική και η Οργανωσιακή Ψυχολογία. Σε πολλά μάλιστα από τα προγράμματα σπουδών αυτών των ειδικοτήτων, ακόμα και σε προπτυχιακό επίπεδο, έχουν συμπεριληφθεί εκπαιδευτικά κεφάλαια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης³², ενώ χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Ένωση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των ΗΠΑ, που έχει ήδη εκδώσει ένα τόμο με τις λεγόμενες «βέλτιστες πρακτικές» για το πώς πρέπει να παρέχεται η κατάλληλη βοήθεια στους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση για να αναπτύξουν δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης, οι οποίες θα τους οδηγήσουν σε ανώτερες επιδόσεις³³.

³¹ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σ.6-7.

³² Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σ.2.

³³ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σ.6.

Παρατηρεί λοιπόν κανείς ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια που έχει πλέον εγκαθιδρυθεί, τόσο στον επιστημονικό χώρο, όσο και στο χώρο των επιχειρήσεων. Αυτή η «επιτυχία» βασίζεται, πέραν των όσων έχουμε αναφέρει παραπάνω, σε μια ακόμα παράμετρο, που είναι η σχέση που τη συνδέει με τη δομή και λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου. Σύγχρονες εξελίξεις στο ραγδαία αναπτυσσόμενο πεδίο της Συναισθηματικής Νευρολογίας προσφέρουν τις κατάλληλες γέφυρες για σύνδεση της δομής του ανθρώπινου εγκεφάλου με τη συμπεριφορά που χαρακτηρίζει ένα άτομο με Συναισθηματική Νοημοσύνη ή όχι³⁴.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ

Σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να κάνουμε μια πολύ γενική περιγραφή της δομής και λειτουργίας του ανθρώπινου εγκεφάλου, όπως έχει διαμορφωθεί μετά από εκατομμύρια έτη εξέλιξης. Καταρχάς αναφέρεται ότι ο εγκέφαλος του ανθρώπου αναπτύχθηκε από τη βάση του προς τα επάνω, από τις βελτιώσεις δηλαδή και την ανάπτυξη των κατώτερων μερών αυτού προέκυψαν τα ανώτερα και πιο εξελιγμένα νευρικά κέντρα του. Το πιο πρωτόγονο τμήμα του είναι το εγκεφαλικό στέλεχος, το οποίο αποτελεί την προέκταση μέσα στο κρανίο του νωτιαίου μυελού, που βρίσκεται μέσα στη σπονδυλική στήλη. Το εγκεφαλικό στέλεχος ρυθμίζει τις ζωτικές λειτουργίες του ανθρώπινου οργανισμού, όπως είναι η αναπνοή και ο μεταβολισμός, όπως επίσης ελέγχει τις στερεότυπες αντιδράσεις ή κινήσεις. Αυτός ο πρωτόγονος εγκέφαλος δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι σκέπτεται ή μαθαίνει. Από αυτόν πάντως προήλθαν σταδιακά τα συγκινησιακά κέντρα, αλλεπάλληλα δηλαδή στρώματα εγκεφαλικών κυττάρων για επεξεργασία απλών και πιο σύνθετων πληροφοριών, τα οποία περιέκλεισαν σχεδόν ολοκληρωτικά το εγκεφαλικό στέλεχος και σχημάτισαν μια νέα νευρωνική περιοχή, η οποία προσέθεσε κατάλληλα συναισθήματα για το ρεπερτόριο του εγκεφάλου. Με άλλα λόγια, οι αντιδράσεις και λειτουργίες του ανθρώπου δε γίνονταν πλέον αυτόματα, αλλά ο εγκέφαλος κατευθυνόταν στην κατάλληλη δράση ανάλογα με τα συναισθήματα, ευχάριστα ή δυσάρεστα, που δημιουργούσαν αυτά τα κέντρα,

³⁴ Daniel Goleman, An EI-Based Theory Of Performance, www.eiconsortium.org, σ.3.

σε σχέση με τα δεδομένα ερεθίσματα για τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Το μεταιχμιακό ή λιμβικό σύστημα, όπως ονομάστηκε αυτή πλέον η περιοχή, καθώς εξελισσόταν, τελειοποίησε τις διεργασίες της μάθησης και της μνήμης. Αυτά τα εργαλεία επέτρεπαν στον άνθρωπο να είναι πολύ εξυπνότερος στις επιλογές που έκανε και να εναρμονίζει ακριβώς τις αντιδράσεις του, ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Έτσι έπαψε να έχει άκαμπτες και αυτόματες αντιδράσεις, αφού πλέον βασιζόταν στα συναισθήματα του πριν επιλέξει κάποια συμπεριφορά. Μετά από πολλά χρόνια στην εξελικτική κλίμακα, δημιουργήθηκαν στην εξωτερική πλευρά του μεταιχμιακού συστήματος νέα στρώματα εγκεφαλικών κυττάρων, που σχημάτισαν το νεοφλοιό, την έδρα της ανθρώπινης σκέψης. Είναι το τμήμα που εμπεριέχει τα νευρικά κέντρα που συνθέτουν και κατανοούν αυτό που οι αισθήσεις συλλαμβάνουν, που συγκρατεί έννοιες και λογική, που συμβάλλει στο να νιώθουμε άλλα αισθήματα για τα αισθήματά μας ή για τις σκέψεις μας και που μας επιτρέπει να έχουμε συναισθήματα για ιδέες, τέχνες, σύμβολα και νοητά στοιχεία. Η ίδια η επιβίωση και εξέλιξη του ανθρώπου στηρίχθηκαν στην ικανότητα του νεοφλοιού να καταρτίζει στρατηγικά, μακρόπνοα προγράμματα και άλλα πνευματικά τεχνάσματα. Πέρα απ' αυτό, ανθρώπινα επιτεύγματα όπως η τέχνη, ο πολιτισμός, η παιδεία είναι στην ουσία καρποί του νεοφλοιού³⁵.

Για να κατανοηθεί καλύτερα η λειτουργία του εγκεφάλου, θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε με απλά λόγια την αλληλουχία των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα, πριν ο άνθρωπος προβεί σε μια πράξη^{36,37,38,39,40,41}. Υπενθυμίζεται ότι τα συναισθηματικά κέντρα του εγκεφάλου είναι υπεύθυνα για τα αισθήματα, τις παρορμήσεις και τις κινητήριες δυνάμεις που οδηγούν το άτομο. Σε συνεχή βάση λοιπόν, αυτά στέλνουν σήματα στο εγκεφαλικό στέλεχος και ιδιαίτερα σε μια πολύπλοκη δομή σχήματος αμυγδάλου που λέγεται αμυγδαλή και του συν-

³⁵ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1998, σ.38-40.

³⁶ Daniel Goleman, "What Makes A Leader", Harvard Business Review, November-December 1998, σ.97.

³⁷ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1998, σ.45-60, 398-405.

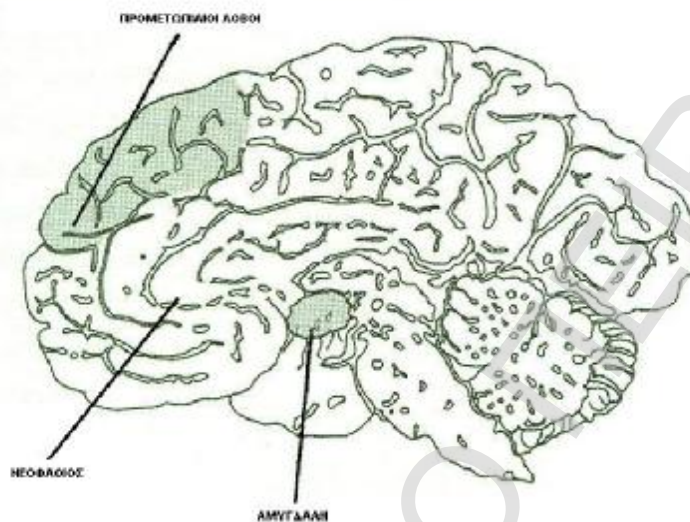
³⁸ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.85-86, 118-119, 122-123.

³⁹ Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, The New Leaders, Little, Brown 2002, σ.27-29, 44.

⁴⁰ Daniel Goleman, An EI-Based Theory Of Performance, www.eiconsortium.org, σ.3.

⁴¹ James Poon Teng Fatt, "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, Vol.25 No.11, 2002, σ.61.

δεδεμένου μ' αυτή νευρωνικού κυκλώματος. Αυτό το δίκτυο των συνδέσεων, το οποίο μερικές φορές αποκαλείται διευρυμένη αμυγδαλή, εκτείνεται μέχρι το εκτελεστικό κέντρο του εγκεφάλου στους προμετωπιαίους λοβούς, ακριβώς πίσω από το μέτωπο (Εικόνα 1).



Εικόνα 1. Ο Ανθρώπινος Εγκέφαλος (τροποποιημένο)

Πηγή: Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, *The New Leaders*, Little, Brown 2002, σ.27

Η αμυγδαλή είναι το σημείο όπου αποθηκεύονται τα συναισθήματα που προκαλεί μια εμπειρία. Στην ουσία, κάθε εμπειρία που μας προκαλεί μια, έστω και αμυδρή, συναισθηματική αντίδραση, φαίνεται να κωδικοποιείται και να καταγράφεται στην αμυγδαλή, που λειτουργεί σαν δεξαμενή όλων όσων αισθανόμαστε γι' αυτά που βιώνουμε⁴². Στη αμυγδαλή δηλαδή αποτυπώνεται η συγκινησιακή παράμετρος των γεγονότων που ζει ένας άνθρωπος και μάλιστα όσο πιο συναισθηματικά φορτισμένη είναι μια κατάσταση, θετικά ή αρνητικά, τόσο πιο έντονα καταγράφεται στην αμυγδαλή. Αυτό συμβαίνει επειδή αυτή καλείται να παίξει το ρόλο της άμεσης προειδοποίησης και παροχής οδηγιών στον οργανισμό σε περιστάσεις έντασης, θετικές αλλά κυρίως αρνητικές. Υπό συνθήκες δηλαδή, όπου η άμεση αντίδραση του ανθρώπου μπορεί να είναι στην κυριολεξία ζήτημα ζωής και θανάτου, η αμυγδαλή αναλύει ακαριαία τις προσλαμβάνουσες παραστάσεις και ανατρέχει στη συναισθηματική της μνήμη για να ανασύρει τυ-

⁴² Daniel Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.86.

χόν αποθηκευμένες συναισθηματικές αντιδράσεις από παρόμοιες εμπειρίες στο παρελθόν. Σε περίπτωση που από την αναζήτηση αυτή προκύψει ότι σε μια αντίστοιχη κατάσταση ο οργανισμός είχε αισθανθεί φόβο ή απειλή, τότε, σχεδόν αυτόματα, η αμυγδαλή στέλνει επείγοντα μηνύματα σε κάθε σημαντικό μέρος του εγκεφάλου. Προκαλεί μεταξύ άλλων την απελευθέρωση ορμονών για την αντίδραση φυγής ή μάχης του σώματος, στέλνει μηνύματα δράσης στα κινητικά εγκεφαλικά κέντρα, ενεργοποιεί το καρδιαγγειακό σύστημα, τους μύες και τον γαστρεντερικό σωλήνα, στέλνει σήματα για την έκκριση ορμονών που αυξάνουν την ετοιμότητα των αισθήσεων, την αύξηση των καρδιακών παλμών και την εντατικοποίηση της λειτουργίας της μνήμης. Όλες αυτές οι ενέργειες έχουν σαν αποτέλεσμα την εγρήγορση του οργανισμού και την ακαριαία ανάληψη εκείνης της δράσης που φαίνεται ότι είναι η καλύτερη για τη δεδομένη στιγμή.

Σε αντίθεση τώρα με τα όσο πίστευαν επί δεκαετίες οι επιστήμονες, η λειτουργία της αμυγδαλής, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να υπερκεράσει τη λειτουργία του νεοφλοιού και του νοητικού κυκλώματος γενικότερα. Για να γίνει αυτό κατανοητό, θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε με απλό τρόπο το πώς λειτουργεί ο εγκέφαλος σε μια δυσάρεστη κατάσταση. Έστω λοιπόν ότι τα μάτια και τα αυτιά στέλνουν αρχικά σήματα από αυτό που αντιλαμβάνονται στο θάλαμο, στο τμήμα δηλαδή του εγκεφάλου που αναλαμβάνει τη μετατροπή των διαφόρων ερεθισμάτων, όπως ένα οπτικό σήμα ή ένας ήχος, στη γλώσσα που αντιλαμβάνεται ο εγκέφαλος. Από εκεί, τα εγκεφαλικά σήματα που παράγονται οδεύουν ταυτόχρονα, ο κύριος όγκος αυτών, προς το νεοφλοιό και την αμυγδαλή. Ο νεοφλοιός επεξεργάζεται τις πληροφορίες, μέσω διαφόρων επιπέδων των εγκεφαλικών κυκλωμάτων, η επεξεργασία δε αυτή και ο συνδυασμός τους οδηγεί σε σχηματισμό αντικειμένων και την ταξινόμησή τους κατά νοήματα, ανάλογα με τα οποία και μετά από την απαραίτητη διαδικασία μνήμης και σκέψης, θα καθοριστεί η πλέον ενδεδειγμένη αντίδραση του οργανισμού. Τα κατάλληλα σήματα λοιπόν μεταβιβάζονται πλέον στο μεταχιακό σύστημα, όπου και θα μεταφραστούν σε οδηγίες για δράση. Η προαναφερθείσα όμως διακλάδωση επιτρέπει στην αμυγδαλή να συλλάβει άμεσα κάποια δεδομένα πριν από το νεοφλοιό και να τα εξετάσει λεπτομερώς, συγκρίνοντας τα με ό,τι έχει συμβεί στο παρελθόν, πληροφορίες που ήδη διαθέτει ως αποθήκη της συναισθηματικής μνήμης. Πολύ σημαντικό είναι ότι η συγκριτική

της αυτή μέθοδος είναι συσχετιστική. Εάν δηλαδή τα σήματα που λαμβάνει εκείνη τη στιγμή η αμυγδαλή παρουσιάζουν έστω και ελάχιστες ομοιότητες με κάποια φοβερή ανάμνηση του παρελθόντος, χωρίς καν πλήρη επιβεβαίωση, αυτό είναι αρκετό για να ενεργοποιήσει μηχανισμούς άμεσης αντίδρασης για τον οργανισμό, αφού αυτή η διαδικασία γίνεται με πολύ ταχύτερο ρυθμό απ' ότι η αντίστοιχη στο νεοφλοιό. Το πρόβλημα είναι ότι αυτός ο ακαριαίος τρόπος αντίδρασης που ενεργοποιείται μπορεί να μην είναι ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Τότε προκύπτουν πράξεις πολύ συχνά παράλογες και καταστροφικές που περιγράφονται ή δικαιολογούνται ως συναισθηματικές εκρήξεις. Ευτυχώς όμως, ενώ η αμυγδαλή απασχολείται με την τροφοδότηση μιας παρορμητικής συμπεριφοράς, το κέντρο που λαμβάνει πρακτικά όλες τις αποφάσεις για τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο οργανισμός είναι οι προμετωπιαίοι λοβοί, οι οποίοι βρίσκονται ακριβώς πίσω από το μέτωπο. Αυτοί είναι που οριστικά θα δώσουν την εντολή για την τελική αντίδραση του οργανισμού, αφού επεξεργαστούν όλα τα σχετικά σήματα και πληροφορίες από την αμυγδαλή και το νεοφλοιό με τα επιμέρους κέντρα του. Γενικά οι προμετωπιαίοι λοβοί αποτελούν την έδρα του προγραμματισμού και της οργάνωσης των πράξεων ενός ανθρώπου προς ένα στόχο, συμπεριλαμβανομένων και των συναισθηματικών στόχων. Κυρίως όμως ελαττώνουν τη διέγερση της αμυγδαλής, αναχαίτιζοντας τις παρορμήσεις της και επιτρέποντας πιο ενδεδειγμένες αντιδράσεις, κάνοντας μια δεύτερη εκτίμηση της υπό εξέταση κατάστασης. Η αντίδραση του οργανισμού δηλαδή καθορίζεται από την ισορροπία που επιβάλλουν οι προμετωπιαίοι λοβοί ανάμεσα σε αυτά που προστάζει ο νεοφλοιός μετά από τη διαδικασία ανάλυσης και σκέψης και στις εντολές της αμυγδαλής. Ένας τρόπος γι' αυτό είναι η μείωση των σημάτων ενεργοποίησης που στέλνονται από την αμυγδαλή και τα άλλα κέντρα του μεταχιακού συστήματος. Ειδικά ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός ευθύνεται για τον καθισχυασμό των αρνητικών συναισθημάτων, που ενεργοποιούν την αμυγδαλή και που έχουν ως έδρα το δεξιό προμετωπιαίο λοβό, πολλές φορές παρεμποδίζοντας τη λειτουργία του τελευταίου. Με άλλα λόγια, ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός μπορεί ακόμα και να αποκλείσει τις πιο ισχυρές αρνητικές εκρήξεις του συναισθήματος, όταν η αμυγδαλή λειτουργεί ως πηγή ερεθισμού σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Έτσι αποφεύγονται κατά κανόνα οι ενστικτώδεις αντιδράσεις που υπαγορεύει η αμυγδαλή και ακολουθεί-

ται ο καταλληλότερος τρόπος αντίδρασης, με βάση τόσο τη λογική σκέψη όσο και τα συναισθήματα.

Εύκολα μπορεί κανείς λοιπόν να διαπιστώσει πώς οι εξελίξεις στην επιστήμη της Νευροανατομίας, με τη συμπληρωματικότητα στη λειτουργία του νεοφλοιού, της αμυγδαλής και των προμετωπιαίων λοβών που έχουν ανακαλυφθεί, επιβεβαιώνουν την αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στις γνωστικές και στις συναισθηματικές λειτουργίες του εγκεφάλου και αποκαλύπτουν τον πραγματικό ρόλο των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης για δράση. Είναι δηλαδή σαφές πια ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι δομημένος με τέτοιο τρόπο, ώστε και τα συναισθήματα να επηρεάζουν άμεσα τις ανθρώπινες αποφάσεις, συνεπώς, εάν επιθυμούμε στις σύγχρονες επιχειρήσεις να λαμβάνονται οι πιο αποτελεσματικές και χρήσιμες απ' αυτές, θα πρέπει να μεριμνούμε για την ύπαρξη ανθρώπων με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, που θα μπορούν να τα αναγνωρίζουν και να τα ελέγχουν, μη αφήνοντάς τα να τους παρασύρουν σε ενστικτώδεις συμπεριφορές, που κατά κανόνα έχουν αρνητικές συνέπειες για όλους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

1. Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000.
2. Daniel Goleman, "What Makes A Leader", Harvard Business Review, November-December 1998.
3. Carol Kennedy, Γνωριμία Με Την Προσωπικότητα Και Τις Ιδέες Των Γκουρού Του Μάνατζμεντ, ΕΕΔΕ 1993.
4. Cary Cherniss, Emotional Intelligence: What It Is And Why It Matters, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000.
5. Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org.
6. James Poon Teng Fatt, "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, Vol.25 No.11, 2002.
7. Victor Dulewicz & Malcolm Higgs, "Emotional Intelligence: A Review And Evaluation Study", Journal of Managerial Psychology, Vol.15 No.4, 2000.
8. Mike Bagshaw, "Emotional Intelligence-Training People To Be Affective So They Can Be Effective", Industrial and Commercial Training, Vol.32 No.2, 2000.
9. Pamela Johnson and Julie Indvik, "Organizational Benefits Of Having Emotionally Intelligent Managers And Employees", Journal of Workspace Learning, Vol.11 No.3, 1999.
10. Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1995.
11. Lisa Gardner and Con Stough, "Examining The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence In Senior Level Managers", Leadership & Organization Development Journal, 23/2 2002.
12. M. Afzalur Rahim and Patricia Minors, "Effects Of Emotional Intelligence On Concern For Quality And Problem Solving", Managerial Auditing Journal, 18/2 2003.
13. Daniel Goleman, An EI-Based Theory Of Performance, www.eiconsortium.org.
14. Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, The New Leaders, Little, Brown 2002.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο Κεφάλαιο πραγματοποιήσαμε μια πρώτη προσέγγιση της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και στο πώς αυτή εξελίχθηκε τα τελευταία χρόνια. Θυμίζουμε ότι η κύρια αιτία που οδήγησε στην ανάπτυξή της ήταν ο προσδιορισμός των παραγόντων που εξασφαλίζουν τελικά την επιτυχία στη ζωή και στην επαγγελματική σταδιοδρομία ειδικότερα. Ιδιαίτερη έμφαση μάλιστα είχε δοθεί στον αναζήτησης εκείνων των ιδιοτήτων που ξεχωρίζουν τους εργαζόμενους με τις ανώτερες επιδόσεις από αυτούς που κυμαίνονται στο μέσο όρο, μια αναζήτηση που λογικό ήταν να επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό σε ηγέτες, σε ανώτερα δηλαδή και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών, καθώς αυτά φέρουν και τη μεγαλύτερη ευθύνη για την απόδοση όσων προϊίστανται και διοικούν. Ως κύριος παράγοντας λοιπόν επιτυχίας υπενθυμίζεται ότι πρόβαλε η Συναισθηματική Νοημοσύνη, σε ποσοστό τουλάχιστον διπλάσιο των καθαρά διανοητικών ικανοτήτων.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Προέκυψε με άλλα λόγια το συμπέρασμα, ότι η ευφυΐα και οι νοητικές εν γένει ικανότητες δεν μπορούν από μόνες τους να προωθήσουν έναν επιστήμονα στην κορυφή, εάν αυτός δεν κατέχει, μεταξύ άλλων, την ικανότητα να επηρεάζει και να πείθει τους άλλους και δε διαθέτει την εσωτερική πειθαρχία έτσι ώστε να επιδιώκει την κατάκτηση στόχων που αποτελούν πρόκληση¹. Πρέπει να είναι δηλαδή, εκτός από τεχνικά ικανός και με επαρκές γνωστικό επίπεδο για το αντικείμενο του, και συναισθηματικά νοήμων για να είναι αποτελεσματικός και να ξεχωρίσει από τους άλλους, επιδεικνύοντας συγκεκριμένες δεξιότητες κατά την άσκηση των ηγετικών καθηκόντων του. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη που διαθέτει δηλαδή, θα μεταφραστεί σε τέτοιες ικανότητες και τρόπους συμπεριφοράς που θα υιοθετηθούν από τον ίδιο στο χώρο εργασίας του, ώστε αυτοί να είναι οι πλέον αποτελεσματικοί για κορυφαία επίδοση, τόσο για τον ίδιο, όσο και για την ομάδα ή τον οργανισμό του. Έτσι λοιπόν, μπορούμε πλέον να αναφερόμαστε

¹ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.57.

σε αναγωγή της ευρείας έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες ή δεξιότητες, ορίζοντας αυτές ως «υποβόσκοντα χαρακτηριστικά ενός ατόμου, που συνδέονται αιτιωδώς με αποτελεσματική ή ανώτερη επίδοση στην εργασία», ή κατά έναν εναλλακτικό ορισμό, ως «κάθε ατομικό χαρακτηριστικό, ή συνδυασμός χαρακτηριστικών, που μπορεί να μετρηθεί αξιόπιστα και ξεχωρίζει την ανώτερη από τη μέση επίδοση, με στατιστική σημαντικότητα»². Πρόκειται λοιπόν για ικανότητες που μαθαίνονται, βασίζονται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και έχουν ως αποτέλεσμα διακεκριμένη επίδοση στην εργασία, με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη να καθορίζει ακριβώς εκείνες τις εν δυνάμει προοπτικές που έχει κάποιος ώστε να μάθει αυτές τις αποτελεσματικές πρακτικές δεξιότητες και να μας δείχνει πόσο απ' αυτό το δυναμικό έχει μεταφραστεί σε αποτελεσματικούς τρόπους συμπεριφοράς σχετικά με την εργασία³. Προσοχή όμως πρέπει να δίδεται στο ότι το να έχει κανείς υψηλό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης δεν εγγυάται ότι έχει αφομοιώσει πλήρως τις συναισθηματικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την επιτυχία στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά ότι απλώς έχει τις δυνατότητες και τα εφόδια για να τις μάθει και να τις εξασκήσει.

Το εύρος βέβαια αυτών των ηγετικών ικανοτήτων, που αξιολογούνται ως συναισθηματικές ικανότητες, είναι εξαιρετικά μεγάλο. Καθώς μάλιστα εκφράζεται με διάφορους και πολύπλοκους τρόπους συμπεριφοράς, είναι δύσκολη η κατηγοριοποίηση και τυποποίησή τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία πάντως, ως πλέον διαδεδομένο μοντέλο, για μια τέτοια προσέγγιση, είναι αυτό που παρουσίασε ο D.Goleman στο έργο του «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας», ως απόσταγμα ευρημάτων από τη μέχρι τότε περιορισμένη βιβλιογραφία^{4,5,6} και το Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory Closed-Ended (MOSAIC) Competencies for Professionals and Administrators, όπως

² Lyle M. Spencer, "The Economic Value Of Emotional Intelligence Competencies And EIC-Based HR Programs", www.eiconsortium.org, σ.3.

³ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.52.

⁴ Spencer & Spencer, Competence At Work, John Wiley & Sons, 1993.

⁵ Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Model For Effective Performance, John Wiley & Sons, 1982.

⁶ Richard Rosier (editor), The Competency Model Handbook, Lexington: Linkage, 1994-1996.

αναπτύχθηκε το 1996 από το τότε United States Department of Personnel⁷. Αυτές οι πηγές αναφέρονται σε μοντέλα ικανοτήτων που άπτονται της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και που πρέπει να διέπουν όσους σύγχρονους, μικρούς ή μεγάλους, ηγέτες θέλουν να ξεχωρίσουν με την απόδοσή τους και να πετύχουν στον εργασιακό τους χώρο, τόσο για προσωπικό τους όφελος, όσο και για την πρόοδο του οργανισμού. Κάτι τέτοιο μάλιστα είναι ιδιαίτερα επιτακτικό στην εποχή μας, καθώς οι ηγέτες καλούνται περισσότερο να παρακινήσουν, να εμπνεύσουν τους άλλους, να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην εργασία, να δημιουργήσουν μια αίσθηση συνεισφοράς και σημασίας ανάμεσά τους και όχι μόνο να ελέγχουν, να σχεδιάζουν και να επιθεωρούν τη λειτουργία του οργανισμού, όπως παλαιότερα⁸.

Το συγκεκριμένο μοντέλο του Goleman λοιπόν περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό συναισθηματικών ικανοτήτων σε πέντε αρχικά κατηγορίες⁹, οι οποίες, με την εξέλιξη του μοντέλου, συγχωνεύθηκαν σε τέσσερις¹⁰, τις οποίες θα παρουσιάσουμε σ' αυτό το Κεφάλαιο. Σημειώνεται βέβαια ότι οι ικανότητες που αναφέρει ο Goleman και οι συνεργάτες του, δεν είναι δυνατόν να καλύψουν όλο το φάσμα των συναισθηματικών ικανοτήτων που απαιτούνται στη σημερινή εποχή. Γι' αυτό και το συγκεκριμένο μοντέλο δεν είναι στατικό, αλλά αντίθετα τροποποιείται και εμπλουτίζεται σε συνεχή βάση, καθώς νέες εργασίες και μελέτες που δημοσιεύονται διεθνώς, έρχονται να προσθέσουν ικανότητες, ή νέες εκφράσεις συγκεκριμένων ικανοτήτων, στις ήδη θεσπισμένες κατηγορίες. Όπως άλλωστε προαναφέραμε, καθώς οι συναισθηματικές ικανότητες αποτελούν ανθρώπινα χαρακτηριστικά, είναι δύσκολο να τυποποιηθούν και να περιοριστούν από έναν συγκεκριμένο ορισμό ή τρόπο έκφρασης· περισσότερο λειτουργούν ως υποδείγματα τρόπου συμπεριφοράς και εκδήλωσης ενεργειών εκ μέρους ενός ηγέτη. Έτσι λοιπόν, στην παρακάτω παρουσίαση αυτών των κρίσιμων συναισθηματικών ικανοτήτων και των συστοιχιών στις οποίες κατατάσσονται, έχει λάβει χώρα μια σύνθεση από ισχύοντα μοντέλα και προσεγγίσεις γι' αυτό το θέμα, σε

⁷ Office of Personnel Management, Appendix F- Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory Close-Ended (MOSAIC) Competencies, www.opm.gov.

⁸ Benjamin Palmer, Melissa Walls, Zena Burgess, Con Stough, "Emotional Intelligence And Effective Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 22/1 2001, σ.5.

⁹ Daniel Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.54-55.

¹⁰ Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, *The New Leaders*, Little, Brown 2002, σ.39-52.

μια προσπάθεια χαρτογράφησης του μεγαλύτερου δυνατού τμήματος του πεδίου των συναισθηματικών ικανοτήτων^{11,12,13,14,15,16,17,18,19,20}.

Καταρχάς λοιπόν, οι συναισθηματικές ικανότητες για επιτυχημένη ηγεσία και όχι μόνο, διαχωρίζονται σε Προσωπικές και Κοινωνικές, που δείχνουν πόσο αποτελεσματικά αντιλαμβάνομαστε και χειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους αντίστοιχα. Οι μεν Προσωπικές ικανότητες περιλαμβάνουν τις συστοιχίες της Αυτεπίγνωσης και της Αυτοδιαχείρισης και οι δε Κοινωνικές τις συστοιχίες Κοινωνικής Αντίληψης και της Διαχείρισης Σχέσεων. Σε καθεμιά τώρα απ' αυτές τις συστοιχίες ανήκει ένα πλήθος ικανοτήτων, το οποίο ομαδοποιείται επίσης σε υποκατηγορίες, οι οποίες έχουν αναλυτικά ως εξής:

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

ΑΥΤΕΠΙΓΝΩΣΗ

Συναισθηματική Αυτογνωσία: ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να «διαβάσει» τα συναισθήματά του και να αντιλαμβάνεται το πώς αυτά εκδηλώνονται, όχι μόνο στον εσωτερικό του κόσμο, αλλά και σε σωματικό επίπεδο, αφού υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στα συναισθήματα και στη φυσιολογία του ανθρώπινου σώματος. Θα πρέπει δηλαδή ανά πάσα στιγμή να αναγνωρίζει ποια είναι εκείνα τα συναισθήματα που τον κυριεύουν και γενικά να είναι σε συνεχή επαφή με το αδιάλειπτο ρεύμα συναισθημάτων που υπάρχει μέσα του, ακόμα και αν αυτά

¹¹ Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σ.84-331.

¹² Pamela Johnson and Julie Indvik, "Organizational Benefits Of Having Emotionally Intelligent Managers And Employees", Journal of Workspace Learning, Vol.11 No.3, 1999, σ.85.

¹³ Victor Dulewicz & Malcolm Higgs, "Emotional Intelligence: A Review And Evaluation Study", Journal of Managerial Psychology, Vol.15 No.4, 2000, σ.351-354, 357.

¹⁴ Richard Boyatzis and Ellen Van Oosten, "Developing Emotionally Intelligent Organizations", www.eiconsortium.org, σ.4-5.

¹⁵ Daniel Goleman, "What Makes A Leader", Harvard Business Review, November-December 1998, σ.95-102.

¹⁶ Richard Boyatzis, Daniel Goleman and Kenneth Rhee, "Clustering Competence in Emotional Intelligence: insights from the emotional competence inventory", www.eiconsortium.org, σ.6-12, 15.

¹⁷ Daniel Goleman, An EI-Based Theory Of Performance, www.eiconsortium.org, σ.2, 6-11.

¹⁸ Cary Cherniss, The Emotional Competence Framework, www.eiconsortium.org, σ.1-6.

¹⁹ James Poon Teng Fatt, "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, Vol.25 No.11, 2002, σ.63-64.

²⁰ Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard Berry, Delivering Quality Service, The Free Press, 1990, σ.5-8.

βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης και δεν κάνουν έντονη την παρουσία τους. Δεν είναι απαραίτητο δηλαδή να περιμένει να συσσωρευτούν και να «ξεχειλίσουν» ώστε να αντιληφθεί ότι υπάρχουν. Άλλωστε, τα συναισθήματα, όπως έχει αποδείξει η σύγχρονη Νευροανατομία, αποτελούν στην πραγματικότητα πολύ εξειδικευμένους και διαφοροποιημένους τρόπους αντίδρασης του ανθρώπινου οργανισμού και μια πολύ σημαντική πηγή πληροφοριών για τον εγκέφαλο για τις ενέργειες που πρέπει να κάνει σε μια δεδομένη περίπτωση. Αυτά διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό, μέσω της λειτουργίας της αμυγδαλής και της συναισθηματικής μνήμης, όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 1, τα όσα αντιλαμβανόμαστε, σκεπτόμαστε και πράττουμε και γι' αυτό ο ηγέτης πρέπει να καταλαβαίνει πάντοτε αφενός γιατί αισθάνεται αυτό που αισθάνεται και αφετέρου το πόσο αυτό αντικατοπτρίζει την πραγματική κατάσταση που αντιμετωπίζει. Πρέπει δηλαδή να μπορεί να συνειδητοποιεί τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά του και σε αυτά που λέει και κάνει και, βασιζόμενος σε αυτό, να αντιλαμβάνεται το πώς επηρεάζεται η απόδοση στην εργασία του και να ενεργεί ανάλογα.

Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι είναι ειλικρινής με τον εαυτό του, με μια παράμετρο αυτής της σχέσης να είναι και η ειλικρίνεια απέναντι στις ηθικές του αρχές και αξίες. Αυτές φυσικά δεν είναι κάποιες μακρινές και αφηρημένες ιδέες, αλλά βαθιά πιστεύω, τα οποία εκφράζονται με πολύ μεγαλύτερη σαφήνεια μέσω των συναισθημάτων. Ο ηγέτης πρέπει να τα αναγνωρίζει έγκαιρα, καθώς αν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα στις πράξεις και τις αξίες του, τότε το αποτέλεσμα θα είναι, τουλάχιστον, μια ανησυχία, με τη μορφή της ενοχής ή της ντροπής. Αντίθετα, επιλογές που γίνονται ακολουθώντας τις αρχές του, κάνουν τον ηγέτη να αισθάνεται πως αυτά που πράττει είναι τα σωστά και του αυξάνουν την προσωπική αίσθηση νοήματος, γεμίζοντάς τον με ευχάριστα συναισθήματα.

Βασική τέλος ιδιότητα ενός ηγέτη που έχει επίγνωση των συναισθημάτων του είναι να τα χρησιμοποιεί για να παίρνει αποφάσεις με περισσότερη σιγουριά. Στην εποχή μας άλλωστε υπάρχουν τόσες πολλές πληροφορίες διαθέσιμες, που ο πιο αποδοτικός τρόπος να αξιολογούνται είναι μέσω των συναισθημάτων που προκαλούν, μια διαδικασία που βελτιώνεται ακόμα περισσότερο με τη σταδιακή συσσώρευση εμπειριών, καθώς ο εγκέφαλος αποκτά, συν τω χρόνω, πε-

ρισσότερα στοιχεία για το τι είδους συναισθήματα προκαλεί ένα γεγονός και συνεπώς ποια πρέπει να είναι η κατάλληλη αντίδρασή του. Ο ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να επιλέγει έναν τρόπο αντίδρασης ή συμπεριφοράς λαμβάνοντας υπόψη και το πώς αισθάνεται ότι θα είναι καλύτερα, όχι δηλαδή βασιζόμενος αποκλειστικά και μόνο σε συμπαγή στοιχεία και πληροφορίες, χωρίς όμως να παρασύρεται από τη λειτουργία της αμυγδαλής και να παρακάμπτει τελείως το λογικό κύκλωμα λήψης των αποφάσεων.

Ακριβής Αυτοαξιολόγηση: ο ηγέτης θα πρέπει να έχει συνειδητοποιήσει ότι, ως άνθρωπος, έχει δυνατά και αδύνατα σημεία στο χαρακτήρα του, όπως και πεπερασμένες δυνατότητες. Σε συνέχεια αυτής της απαίτησης, θα πρέπει να γνωρίζει τις ικανότητες και τα όριά του, ώστε, αφού σε πρώτη φάση σχηματίσει μια ρεαλιστική εικόνα για τον εαυτό του, μετά να τον αποδεχθεί όπως είναι. Παράλληλα μ' αυτό όμως, πρέπει να έχει την αίσθηση της κατεύθυνσης, όχι μόνο για την καριέρα μα και για τη ζωή του γενικότερα, να έχει δηλαδή αποκρυσταλλώσει μέσα του προς τα πού πηγαίνει και τι θέλει να πετύχει στο μέλλον, ως επαγγελματίας και ως άνθρωπος.

Έχοντας τώρα ξεκαθαρίσει τους στόχους του από τη μια και αποκτήσει το «γνώθι σαυτόν» από την άλλη, πρέπει να αντιλαμβάνεται πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να ζητήσει βοήθεια και να συνεργαστεί με άλλους ανθρώπους, οι οποίοι έχουν ικανότητες που συμπληρώνουν τις δικές του αδυναμίες. Αυτό το γεγονός, σε συνδυασμό με τον ενσυνείδητο ενστερνισμό της αρχής ότι πάντοτε υπάρχουν περιθώρια για βελτίωση, θα τον οδηγήσει, μεταξύ άλλων, στον εντοπισμό των τομέων όπου πρέπει να βελτιωθεί και στη συνέχεια να εκδηλώσει τις ενέργειες που απαιτούνται για να κάνει αυτή τη βελτίωση πράξη. Εννοείται βέβαια ότι η όρεξη για μάθηση και αυτοβελτίωση θα πρέπει να επιδεικνύεται συνεχώς και με κάθε αφορμή, ακόμα και αν αυτό τον αναγκάσει ορισμένες φορές να αναθεωρήσει πρακτικές και συνήθειες, που έχουν με το χρόνο παγιωθεί μέσα του.

Θα πρέπει λοιπόν, σε καθημερινή βάση, να προσπαθεί να μαθαίνει από τις εμπειρίες του και να τις αναγνωρίζει ως ευκαιρίες για μάθηση. Επίσης θα πρέπει να αντιμετωπίζει τον εαυτό του με κριτική διάθεση, για οτιδήποτε λείπει ή πράττει,

φτάνοντας ακόμα και στο σημείο να τον υποβαθμίζει ελαφρά ή και να αυτοσαρκάζεται. Παράλληλα θα πρέπει να καταστήσει απολύτως σαφές ότι, γι' αυτό το σκοπό, αναμένει αντίστοιχα και την ανατροφοδότηση των άλλων, την εποικοδομητική κριτική τους δηλαδή για το πώς ο ίδιος συμπεριφέρεται, ανοίγοντας και διατηρώντας τους κατάλληλους διαύλους επικοινωνίας μαζί τους.

Όλα αυτά βέβαια προϋποθέτουν ότι πηγαίνει αντίθετα στην ισχύουσα τάση που θέλει όσους βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία να θεωρούν την ανάγκη για προσωπική αλλαγή ως σημάδι αποτυχίας ή αδυναμίας και να μην παραδέχονται τις ελλείψεις τους, επειδή φοβούνται τους ανταγωνιστές τους μέσα στον οργανισμό. Η τάση αυτή βέβαια υπάρχει εγγενώς σε όλους τους ανθρώπους και ο σκοπός της είναι να δρα προστατευτικά απέναντι στη θλίψη που μπορεί να προκαλέσει η συνειδητοποίηση μιας πικρής αλήθειας. Σ' αυτήν όμως την τάση πρέπει να αντισταθεί ο ηγέτης και να προσπαθεί να κάνει ανοιχτές και έντιμες συζητήσεις γύρω από τα ολισθήματά του, ακριβώς για να μπορέσει να μην τα ξανακάνει και να βελτιωθεί.

Αυτοπεποίθηση: ο ηγέτης πρέπει να δείχνει το θάρρος, που φυσιολογικά υπάρχει σε κάθε άνθρωπο, με βεβαιότητα για τις ικανότητες, τις αξίες και τους στόχους του. Πρέπει να επιδιώκει να αναπτύξει μια ισχυρή αίσθηση για το τι πραγματικά αξίζει, ακριβώς επειδή θα γνωρίζει τα θετικά και αρνητικά του σημεία, με αυτή την πίστη όμως στον εαυτό του να βρίσκεται σε πλήρη ισορροπία με την πραγματικότητα, χωρίς δηλαδή να παρεκτρέπεται σε υπερβολική αυτοκριτική ή σε αφελή αισιοδοξία. Έτσι λοιπόν θα μπορεί να κάνει αισθητή την παρουσία του στο περιβάλλον του, να επιβάλλεται με μια αίσθηση σιγουριάς και βεβαιότητας και να μην τον προβληματίζει το να μιλά άνετα στους άλλους για το τι σκέφτεται ή αισθάνεται.

Η αυτοπεποίθησή του αυτή πρέπει να εκφράζεται ακόμα με θετική στάση απέναντι στην ικανότητά του να δρα, να τον κάνει δηλαδή να εργάζεται με μεγαλύτερη επιμονή και χωρίς να φοβάται ότι θα φανεί ανίκανος, αν δεν πετύχει το στόχο του. Δεν πρέπει να διστάζει, ακόμα και μπροστά σε απαιτητικά έργα, ούτε να αισθάνεται απελπισία και επιπρόσθετη διστακτικότητα μετά από μια αποτυχία που ενδεχομένως θα προκύψει. Ένας ηγέτης άλλωστε βρίσκεται μονίμως

αντιμέτωπος με έντονες καταστάσεις και είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων με κρίσιμες συνέπειες· πρέπει λοιπόν να έχει τέτοια αυτοπεποίθηση, που να του επιτρέπει να παίρνει τις απαραίτητες και κρίσιμες αποφάσεις, παρά τις αβεβαιότητες, τις διαφωνίες και τις πιέσεις που μπορεί να υπάρχουν και να είναι σε θέση να υποστηρίξει με σθένος και παρρησία τις, τεκμηριωμένες εννοείται, απόψεις του, ακόμα και όταν δεν αυτές δεν τυγχάνουν ευρείας αποδοχής μέσα στην ομάδα του ή στον οργανισμό.

ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος: όταν κάποιος καλείται να αντιμετωπίσει έντονες καταστάσεις και προβλήματα στο χώρο εργασίας του, είναι φυσιολογικό να αναπτύσσονται μέσα του διάφορα αρνητικά και διασπαστικά συναισθήματα, όπως άγχος, αγωνία και φόβος. Η εμπειρία έχει δείξει, πως όταν αυτά τα συναισθήματα μεταδίδονται από έναν ηγέτη στην ομάδα του, τότε η απόδοση αυτής πέφτει κατακόρυφα και η συνοχή της εξασθενεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Θα πρέπει λοιπόν ο ηγέτης να βρίσκεται σε συνεχή διάλογο με τον εαυτό του για να εντοπίζει τα αρνητικά συναισθήματα, που πιθανώς βιώνει, ώστε είτε να μην τα αφήνει εξ' αρχής να αναπτυχθούν αρκετά, είτε να μην τα εξωτερικεύει. Θα πρέπει δηλαδή να τα κρατά υπό έλεγχο εντός του και εάν αυτά ξεπεράσουν το όριο της αντοχής του, τότε να τα διοχετεύσει με ψύχραιμο και κυρίως δημιουργικό τρόπο. Μ' αυτό τον τρόπο θα βοηθήσει ουσιαστικά και την ομάδα του και θα προφυλάξει τον εαυτό του από τις παρενέργειες που μπορεί να έχει η επί μακρόν συσσώρευση αρνητικών συναισθημάτων μέσα του, όπως η εκδήλωση πονοκεφάλων, συνεχούς νευρικότητας, αϋπνιών και καρδιολογικών επιπλοκών. Εάν παρ' ελπίδα δεν καταφέρει να συγκρατηθεί, θα πρέπει ακόμη και τότε να λαμβάνει υπόψη τι συνέπειες έχουν αυτά που λέει και κάνει όταν ξεσπά· γι' αυτό πρέπει να σκέπτεται πολύ πριν ενεργήσει, για να αποφεύγει εκ των προτέρων οτιδήποτε θα αναγκαστεί να μετανιώσει αργότερα. Επικουρικά σε αυτό θα μπορούσε να λειτουργήσει η υιοθέτηση μιας τεχνικής χαλάρωσης και αντιμετώπισης του άγχους, όταν νιώθει να αυξάνεται η ένταση, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου του, για να μη δημιουργείται άσκοπη επιπρόσθετη πίεση. Σκοπός όλων των παραπάνω είναι να καταστήσουν τον ηγέτη ικανό

να ξεφεύγει γρήγορα από μια δυσάρεστη κατάσταση, δημιουργώντας έτσι ένα εργασιακό κλίμα χωρίς συνεχείς εν θερμώ αντιδράσεις και αρνητικά συναισθήματα που θα θέσουν την ομάδα, με μαθηματική ακρίβεια, εκτός πορείας.

Ένας ηγέτης θα πρέπει δηλαδή να παραμένει ψύχραιμος, ατάραχος και απόλυτα εστιασμένος στο αντικείμενό του και στην πρόκληση που αντιμετωπίζει και να παίρνει αποφάσεις με καθαρό μυαλό, ακόμα και σε καταστάσεις που τον δοκιμάζουν, χωρίς να δείχνει σε καμιά στιγμή ότι χάνει τη συγκέντρωση, το κέφι και τον ενθουσιασμό του. Γενικά, θα πρέπει να μεριμνά ώστε να εκπέμπονται όσο το δυνατόν περισσότερα θετικά συναισθήματα, όπως ευθυμία και ενθουσιασμός, αποτελώντας ο ίδιος το παράδειγμα γι' αυτό, με σκοπό να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του ίδιου και της ομάδας του.

Διαφάνεια και Ακεραιότητα: μια από τις κύριες υποχρεώσεις ενός εργαζόμενου θεωρείται ότι είναι απέναντι στην εργασία του, την οποία θα πρέπει να εκτελεί με επαγγελματισμό, ανεξάρτητα από το επίπεδο διοίκησης που ανήκει. Ένας ηγέτης λοιπόν, που εξ ορισμού λειτουργεί ως πρότυπο για τους άλλους, θα πρέπει να είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό ευσυνείδητος, σε ό,τι αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων του μέσα στον οργανισμό. Θα πρέπει να χειρίζεται τις υποχρεώσεις του με επιμέλεια και αυτοπειθαρχία, άσχετα με το αν ανήκουν στο στενό κύκλο των αντικειμένων του και να τις αντιμετωπίζει με τη δέουσα προσοχή, ακόμα και στις μικρές τους λεπτομέρειες. Δρώντας ευσυνείδητα και οργανωμένα, πρέπει να θεωρεί καταρχήν τον εαυτό του υπεύθυνο για την εκπλήρωση των δεσμεύσεών του και να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να πετύχει τους στόχους του. Επειδή όμως αυτό εξαρτάται, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, και από παράγοντες που μπορεί να είναι πέρα από τον έλεγχό του, δεν πρέπει, σε ενδεχόμενο αποτυχίας, να προσπαθεί να καλύπτεται μεταθέτοντας μονίμως την ευθύνη σε άλλους, αλλά, εάν όντως του αναλογεί πάντως κάποιο μερίδιο ευθύνης, θα πρέπει να έχει όλο το θάρρος να το αναγνωρίζει και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του, παραδεχόμενος τα λάθη και τις αδυναμίες του. Πολύ σημαντικό όμως είναι να μπορεί να ξεπερνά τις όποιες αποτυχίες και να μην τις αφήνει να αποτελέσουν τροχοπέδη για το μέλλον.

Τέτοιου είδους όμως συμπεριφορά πηγάζει στην πραγματικότητα από τον εσωτερικό του κόσμο. Πρέπει δηλαδή ο ηγέτης να είναι τίμιος και ειλικρινής απέναντι σε κάθε πλευρά με την οποία έρχεται σε επαφή, οικοδομώντας έτσι σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης, ανεξαρτήτως αν οι άλλοι είναι προϊστάμενοι ή υφιστάμενοι του. Σε κάθε του ενέργεια πρέπει να επιδεικνύει, πάνω απ' όλα, ακεραιότητα χαρακτήρα και ηθική συμπεριφορά, κάνοντας, μ' αυτόν τον τρόπο, πράξη τις αξίες που ο ίδιος πιστεύει. Αυτές τις ηθικές αξίες όμως, που βιώνει καθημερινά ο ίδιος, πρέπει όχι μόνο να τις κάνει απλώς γνωστές και στους άλλους, αλλά να τους παροτρύνει ενεργά να τις ακολουθούν κι εκείνοι, ενθαρρύνοντας και ανταμείβοντας την ηθική ακεραιότητα σε κάθε της έκφραση. Αντίστοιχα, θα πρέπει να μην παραβλέπει οποιαδήποτε ανήθικη συμπεριφορά, την οποία θα πρέπει να καταδικάζει και να επικρίνει άμεσα και αποφασιστικά, πάντοτε όμως με μέτρο και χωρίς βέβαια να υπερβάλει για τα παραπτώματα των άλλων, επειδή αυτός αποτελεί ένα ηθικό στοιχείο μέσα στον οργανισμό.

Προσαρμοστικότητα: είναι πλέον γενικά παραδεκτό ότι ζούμε σε μια εποχή συνεχών αλλαγών, που επηρεάζει άμεσα και τον κόσμο των επιχειρήσεων, με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας, την παγκοσμιοποίηση και τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιρειών, να είναι ορισμένοι μόνοι από τους παράγοντες που μεταμορφώνουν σε καθημερινή βάση το σύγχρονο εργασιακό τοπίο, στο οποίο ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες για να ανταποκριθεί με επιτυχία και να επιβιώσει.

Πρέπει λοιπόν να έχει πλήρη επίγνωση του ότι οι καταστάσεις αλλάζουν συνεχώς και με πολύ γρήγορους ρυθμούς και να είναι κατ' αρχήν ανοιχτός στις αλλαγές. Δεν πρέπει δηλαδή να περιχαρακώνεται πίσω από τα ισχύοντα και να αποφεύγει οτιδήποτε νέο εισάγεται στο πεδίο του, όπως λ.χ. μια νέα τεχνολογία ή πρακτική διοίκησης εργαζομένων, αλλά να δέχεται με άνεση τις ρευστές καταστάσεις και να τις αντιμετωπίζει με ταχύτητα και ευελιξία. Ο τρόπος και η ταχύτητα, με την οποία διαμορφώνεται πλέον το σύγχρονο περιβάλλον, επιβάλλουν από τον ηγέτη να μπορεί να σκέφτεται πολύ συχνά εκτός των προκαθορισμένων ορίων και να αποκηρύσσει παλιές υποθέσεις, προκαταλήψεις και τυποποιημένα υποδείγματα πρακτικών σκέψης και πράξης, εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο για το χειρισμό μιας αλλαγής που θεωρείται αναπόφευκτη. Πρέπει

με άλλα λόγια να είναι σε θέση να αλλάζει, ακόμα και ριζικά, τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται, αισθάνεται και ενεργεί, για να ανταποκρίνεται ακόμα και στις καθημερινές προκλήσεις.

Τάση προς Επίτευξη: ένα από τις κύρια καθήκοντα ενός ηγέτη είναι να δίνει λύση στα πάσης φύσεως προβλήματα που ανακύπτουν συνεχώς στον εργασιακό του χώρο. Θα πρέπει λοιπόν να είναι άνθρωπος που καταρχήν δεν θα αποφεύγει τα προβλήματα και τις δυσκολίες, αλλά που θα καταβάλλει κάθε προσπάθεια για να βρει τη λύση σε ένα πρόβλημα, όσο περίπλοκο κι αν είναι αυτό. Πέρα όμως από την απλή διεκπεραίωση των εκκρεμοτήτων και των δυσχερειών που προκύπτουν, θα πρέπει να κυνηγά τις δημιουργικές προκλήσεις γι' αυτόν και την ομάδα του και γενικά να θέτει τον πήχη ψηλά, προσπαθώντας να πετυχαίνει το καλύτερο σε ό,τι κάνει. Δεν θα πρέπει να αφήνει τον εαυτό του να εγκλωβίζεται στα τετριμμένα και καθημερινά της εργασίας του, αλλά να επιδιώκει διακαώς την επίτευξη στόχων, πέρα απ' αυτούς που του έχουν ανατεθεί. Εννοείται βέβαια ότι το να θέτει για τον εαυτό του υψηλότερους στόχους, που να αποτελούν πραγματική πρόκληση, δε σημαίνει ότι αυτοί δεν πρέπει να είναι ρεαλιστικοί ή η επιλογή τους να γίνεται παρορμητικά και χωρίς να έχουν υπολογιστεί όλα τα πιθανά ρίσκα και οι κίνδυνοι που μπορεί ενδεχομένως να προκύψουν. Σε κάθε περίπτωση πάντως, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι προσανατολισμένος στην επίτευξη του στόχου που έχει θέσει και να παρακολουθεί συνεχώς την πρόοδο υλοποίησής του, κάνοντας χρήση συγκεκριμένων κρίσιμων παραμέτρων για κάθε στάδιο, ενώ πολύ βασικό επίσης θεωρείται το να μπορεί να παραμερίζει κάθε είδους πρόωρη αναγνώριση ή επιβράβευση, πριν την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου του.

Η τάση για επίτευξη βέβαια δεν μπορεί να υπάρχει μόνο ως αποκλειστικό αποτέλεσμα κάποιων ελκυστικών κινήτρων, όπως επιπρόσθετη χρηματική αμοιβή, προαγωγή ή άλλες υλικές παροχές. Ο ηγέτης πρέπει να εστιάζεται στην επίτευξη των στόχων του και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων καθοδηγούμενος, πρώτα απ' όλα, από μια συναισθηματική δυναμική, ένα εσωτερικό κίνητρο που να συμπλέει με τις αρχές, τις αξίες και την προσωπικότητά του και που να τον ωθεί να βελτιώνει την απόδοσή του για να ανταποκρίνεται στα επίπεδα τελειότητας για τον εαυτό του, όπως ο ίδιος τα έχει θεσπίσει. Αυτό το πάθος έχει απο-

δειχτεί ότι είναι ισχυρότερο από την επιθυμία απόκτησης χρημάτων ή φήμης και ενισχύεται ακόμα περισσότερο από την αίσθηση του σκοπού που νιώθει, ως ένας λίθος στο οικοδόμημα του οργανισμού και της ευρύτερης αποστολής του. Στην ιδεατή δηλαδή περίπτωση, ο ηγέτης ταυτίζει απόλυτα τους προσωπικούς του στόχους με τους στόχους της ομάδας του και του οργανισμού, αισθάνεται έντονη αφοσίωση και δέσμευση απέναντί τους και αυτό το θετικό συναίσθημα του επιτρέπει να αντιπαρέρχεται με μεγαλύτερη ευκολία τις δυσκολίες και τα εμπόδια που συναντά, φέρνοντάς τον πιο κοντά στην επιτυχία .

Καινοτομία και Πρωτοβουλία: όπως αναφέραμε παραπάνω, ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να έχει ως βασική επιδίωξή του τη συνεχή βελτίωση, τόσο σε επίπεδο προσωπικών ικανοτήτων, όσο και σε σχέση με το πώς υλοποιείται η εργασία στην ομάδα ή τον οργανισμό του, θέτοντας έτσι τις κατάλληλες προτεραιότητες. Μια από τις βασικές προϋποθέσεις γι' αυτό είναι να μη μένει πεισματικά προσκολλημένος στις τακτικές και μεθόδους του παρελθόντος, αλλά να διακατέχεται από την τάση να συγκρουστεί μαζί τους χωρίς δισταγμό, όταν αυτές αποδεικνύονται αναποτελεσματικές, προκειμένου να εξασφαλίσει καλύτερα αποτελέσματα και καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

Σε γενικότερα πλαίσια, ο ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει διορατικότητα, να μπορεί δηλαδή να βλέπει την ολοκληρωμένη εικόνα μιας κατάστασης και στη συνέχεια να προβλέπει τη μελλοντική εξέλιξη των πραγμάτων, ώστε να είναι σε θέση να διακρίνει την καθοριστική λεπτομέρεια ανάμεσα σε μια σωστή και μια λανθασμένη απόφαση. Πέρα όμως απ' αυτό, όντας προϊδεασμένος για τις εξελίξεις που θα συμβούν, θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή ετοιμότητα να δράσει και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που αναμένεται να παρουσιαστούν. Βέβαια, θα πρέπει και ο ίδιος να δημιουργεί τις ευκαιρίες, όσο του επιτρέπει το περιβάλλον του, και γενικά να μην παραμένει άπραγος, περιμένοντας να του επιβληθεί από εξωτερικούς παράγοντες μια νέα κατάσταση, ως αναπόφευκτη ανάγκη για αλλαγή. Θα πρέπει δηλαδή να είναι δημιουργικός και με δική του πρωτοβουλία να διερευνά και να εφαρμόζει νέες, πιο αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα που αναδύονται, όπως επίσης θα πρέπει και να είναι αρκετά επινοητικός, αναζητώντας όσο το δυνατόν περισσότερες νέες ιδέες και προσεγγίσεις για τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνεται η καθημερινή εργασία, με σκοπό να την

καταστήσει πιο αποδοτική και αποτελεσματική, χωρίς να τον καθλώνει η αβεβαιότητα και το ρίσκο που εμπεριέχεται στην υιοθέτηση μιας νέας πρακτικής. Έτσι, θα πρέπει να αντλεί συνεχώς φρέσκες ιδέες από πολλές πηγές, περισσότερο όμως θα πρέπει να παρακινεί και τους υπόλοιπους συναδέλφους του να λειτουργούν έτσι, με το να είναι ανοιχτός και δεκτικός απέναντι σε κάθε τι καινοτομικό που προτείνεται, αντιμετωπίζοντας κάθε νέα πρόταση, άσχετα με το αν είναι άμεσα υλοποιήσιμη, με ενθουσιασμό, θετική προδιάθεση και ασκώντας καλόπιστη κριτική και τέλος ανταμείβοντας, υλικά και ηθικά, κάθε τι νέο που, μετά την εφαρμογή του σε μια διαδικασία ή ένα προϊόν, αποδίδει οφέλη για την ομάδα και τον οργανισμό.

Αισιοδοξία: έχει αποδειχθεί επιστημονικά, πως από τα ανθρώπινα συναισθήματα που μεταδίδονται πιο εύκολα σε σχέση με άλλα είναι η αισιοδοξία, ενώ είναι επίσης γεγονός ότι βοηθά και στη δημιουργία θετικού κλίματος, που προάγει την παραγωγικότητα. Ένας ηγέτης λοιπόν καλείται να είναι αισιόδοξος στο χώρο εργασίας του, καταφέροντας πάντα να εντοπίζει και να προβάλλει τη θετική πλευρά μιας κατάστασης, ακόμα και αν αυτή θεωρείται πολύ κρίσιμη ή δυσάρεστη. Θα πρέπει αυτή τη θετική του προδιάθεση όμως να μην τη χρησιμοποιεί μόνο βραχυπρόθεσμα, αλλά να την εκφράζει και ως γενικότερη ελπίδα για το μέλλον, ως πεποίθηση ότι οι αλλαγές που αναπόφευκτα θα έρθουν θα είναι τελικά επωφελείς για όλους.

Αυτή του η στάση, θα τον βοηθήσει τελικά στο να λειτουργεί και στην καθημερινή του πρακτική περισσότερο με την ελπίδα της επιτυχίας, παρά με το φόβο της αποτυχίας, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στις ευκαιρίες που ενυπάρχουν σε κάθε δυσκολία, συγκριτικά με τους όποιους κινδύνους. Ο ηγέτης δηλαδή πρέπει γενικά να ψάχνει περισσότερο για τις δυνατότητες και τις προοπτικές που ανοίγονται σε κάθε περίπτωση, παρά για τα διάφορα εμπόδια, τα οποία φυσικά θα αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν, δεν θα τα αφήνει όμως να του αφαιρέσουν τον ενθουσιασμό και την επιμονή που έχει για να πετύχει το στόχο του. Ακόμα και στην περίπτωση πάντως που δεν πετύχει αυτά που επιθυμεί, πρέπει να προσπαθεί να μάθει μέσα από την αποτυχία αυτή και να την αξιολογεί ως αποτέλεσμα ορισμένων δυσμενών παραγόντων, που πιθανόν να μπορούσε να επηρε-

άσει, και όχι απαραίτητα οπωσδήποτε ενός δικού του σφάλματος ή μιας εγγενούς ανεπάρκειας.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ

Ενσυναίσθηση: ένα από τα κύρια καθήκοντα του ηγέτη είναι, όπως γνωρίζουμε, η λήψη αποφάσεων για διάφορα θέματα του εργασιακού περιβάλλοντος, κρίσιμα και μη. Βασική του επιδίωξη λοιπόν, είναι να κάνει πάντοτε την πιο κατάλληλη και σοφή επιλογή για το καθένα, αυτή δηλαδή που θα επιφέρει το βέλτιστο αποτέλεσμα για τον ίδιο και τον οργανισμό. Επειδή όμως είναι, εξ ορισμού, πεπερασμένων δυνατοτήτων αντίληψης των καταστάσεων που τον περιβάλλουν, θα πρέπει, πριν ακόμα καταλήξει στις αποφάσεις του, να έχει διαμορφώσει μια πιο σφαιρική και αντικειμενική εικόνα, λαμβάνοντας υπόψη την οπτική γωνία, τις θέσεις και την προοπτική των άμεσα επηρεαζόμενων από τις ενέργειές του.

Για να είναι αποτελεσματικός σ' αυτό όμως, θα πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται, ανά πάσα στιγμή, τα συναισθήματα, θετικά και αρνητικά, και τις γενικότερες ανάγκες όσων έρχεται σε επαφή. Σε αντιστοιχία άλλωστε με το αδιάκοπο ρεύμα συναισθημάτων που υπάρχει στο δικό του εσωτερικό κόσμο, διάφορα συναισθήματα αναδύονται συνέχεια και στα πρόσωπα με τα οποία επικοινωνεί. Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να είναι σε θέση να καταλάβει τι πραγματικά αισθάνεται ο άλλος από την εξέλιξη των αντιδράσεών του σε μια δεδομένη στιγμή, πολύ περισσότερο μάλιστα όταν αυτό δεν το εκφράζει λεκτικά, όπως άλλωστε γίνεται στις περισσότερες περιπτώσεις. Πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά και να αναλύει σε βάθος τα μηνύματα που εκπέμπει η γλώσσα του σώματος των άλλων, επειδή αυτή εκφράζει έντονα τις συναισθηματικές καταστάσεις που βιώνει κάποιος, όπως αγωνία, ανησυχία ή χαρά, κυρίως όμως το κάνει με μεγαλύτερη ειλικρίνεια και χωρίς να είναι εύκολο να συγκαλυφθεί. Ακόμα όμως και όταν αναπτύσσονται έντονες αρνητικές διαθέσεις, ξεκάθαρα ή όχι, οφείλει επίσης να λειτουργεί με ειλικρινή ευαισθησία απέναντί τους. Πέρα πάντως από τα συναισθήματα των άλλων, θα πρέπει να αποκρυπτογραφεί τη στάση, την τοποθέτησή τους

απέναντι σε μια κατάσταση και τις βαθύτερες, και άρα πιο ουσιαστικές, επιδιώξεις και συμφέροντά τους. Εννοείται βέβαια πως ο ηγέτης επιζητά όλα αυτά τα ερεθίσματα ώστε να έχει στη διάθεσή του περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες πριν πάρει μια απόφαση και όχι για να αποκτήσει ο ίδιος τα συναισθήματα των άλλων, να τους ευχαριστήσει ή να αισθανθεί και αυτός αντίστοιχη δυσφορία.

Επεκτείνοντας τώρα την ικανότητα της ενσυναίσθησής του, θα πρέπει ο ηγέτης να αντιλαμβάνεται τις κοινές πεποιθήσεις και οράματα που έχουν διαμορφωθεί στην ομάδα του, στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο, μιας και στην εποχή μας οι επιχειρήσεις βασίζονται όλο και περισσότερο στη λειτουργία των ομάδων. Καθώς μάλιστα αυτές μπορεί να συμπεριλαμβάνουν ανθρώπους από διαφορετικές χώρες και κουλτούρες, η ικανότητά του να τους κατανοεί συναισθηματικά θα τον βοηθήσει να χειρίζεται πιο αποτελεσματικά θέματα εργασιακών διαφορών που μπορεί να προκύψουν, χωρίς να καταφεύγει σε αντιδράσεις σύμφωνα με αρνητικά συνήθως στερεότυπα και προκαταλήψεις, τα οποία πάντοτε θα αμφισβητεί και θα στηλιτεύει, με σθένος και επιμονή. Πρέπει να προσπαθεί δηλαδή να αντιληφθεί τη διαφορετικότητα για να εκτιμήσει τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους σκέπτονται, αισθάνονται και λειτουργούν οι άλλοι και να τους χρησιμοποιήσει τελικά προς όφελος του οργανισμού.

Πολιτική Αντίληψη: εννοείται πως ένας ηγέτης δε ζει αποκομμένος από το ευρύτερο περιβάλλον του χώρου εργασίας του, αλλά λειτουργεί σε ένα χώρο μαζί με άλλους ανθρώπους. Έτσι λοιπόν δημιουργείται αναπόφευκτα μια κοινωνική δυναμική, με όλα τα χαρακτηριστικά που έχει μια κοινωνία σε μικρογραφία, η οποία και τον επηρεάζει άμεσα. Θα πρέπει λοιπόν να είναι ανοιχτός στα διάφορα εξωτερικά ερεθίσματα για να μπορεί να αντιλαμβάνεται την επικαιρότητα του οργανισμού, αυτά δηλαδή που συμβαίνουν σε καθημερινή βάση μέσα και έξω απ' αυτόν, τις τάσεις που κατά καιρούς παρουσιάζονται, τον ίδιο του τον παλμό. Αντίστοιχα πρέπει να συνειδητοποιεί τις αρχές, τις αξίες και γενικά τους άγραφους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία του, την κουλτούρα και τη γενικότερη νοοτροπία που έχει αναπτυχθεί. Ο λόγος είναι ότι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν πολύ αυτούς που πραγματικά παίρνουν τις αποφάσεις και υπαγορεύουν σε μεγάλο βαθμό, συνήθως υποσυνείδητα, τις κατευθύνσεις προς τις οποίες

αυτές οι αποφάσεις θα κινηθούν. Πέρα από την κατανόηση όμως των κριτηρίων με τα οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις, πρέπει ο ηγέτης να αντιλαμβάνεται και το ποιοι είναι στην πραγματικότητα εκείνοι που χαράσσουν τη στρατηγική και διευθύνουν ουσιαστικά τον οργανισμό. Γι' αυτό πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αναγνώριση όλου του πλέγματος των διαφόρων κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι οι βασικές σχέσεις εξουσίας, οι διάφορες συμμαχίες και οι εχθρότητες ή ανταγωνισμοί, για να μπορεί να εντοπίσει τους κατάλληλους ανθρώπους που θα τον υποστηρίξουν, όταν απαιτηθεί.

Προσανατολισμός στην Παροχή Υπηρεσιών: σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες στην Επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και ειδικά σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, οι επιχειρήσεις πρέπει να ικανοποιούν, πέρα από τους κλασικούς εξωτερικούς πελάτες, τους αποδέκτες δηλαδή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, και τους εσωτερικούς τους πελάτες, που είναι οι εργαζόμενοι και οι πάσης φύσεως συνεργάτες τους. Βασικό προσόν λοιπόν ενός ηγέτη πλέον, είναι αρχικά η συνειδητοποίηση αυτής της πραγματικότητας και, στη συνέχεια, η ικανότητα να βλέπει τα πράγματα από την οπτική γωνία των πελατών του. Θα πρέπει δηλαδή αρχικά να αναμένει και να υπολογίζει, στη συνέχεια να αναγνωρίζει και να εκτιμά και στο τέλος να ικανοποιεί, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, τις ρητές και άρρητες ανάγκες των εξωτερικών πελατών του, φροντίζοντας να τις συνδέει κατάλληλα και να τις εναρμονίζει με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που διαθέτει. Αντίστοιχα όμως θα πρέπει να λειτουργεί και για τους εσωτερικούς του πελάτες, τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του, με το να ψάχνει να βρει τρόπους για να αυξήσει την ικανοποίησή τους από την καθημερινή εργασία, την εμπιστοσύνη τους στο πρόσωπο και τις επιλογές του και τελικά την ίδια την αφοσίωσή τους απέναντι στον οργανισμό. Θα πρέπει πάντοτε να είναι διαθέσιμος σε οποιονδήποτε τον χρειαστεί, παρά τον όγκο εργασίας ή τις διάφορες υποχρεώσεις που μπορεί να έχει αναλάβει και γενικά να είναι προσβάσιμος και να προσφέρει με χαρά τη βοήθειά του σε κάποιο θέμα, λειτουργώντας περισσότερο σαν ένας έμπιστος σύμβουλος, παρά σαν ένας απλός πωλητής ή προϊστάμενος. Το ενδιαφέρον του αυτό για τις ανάγκες και τα προβλήματα των πελατών του, με την ευρεία έννοια, και η διάθεσή του να τους εξυπηρετήσει δεν πρέπει να επιβάλλεται με μια άνωθεν εντολή, αλλά να εκπορεύεται ξεκάθαρα

από τον εσωτερικό του κόσμο και να εκφράζεται με ειλικρίνεια και ανιδιοτέλεια, επειδή ο ίδιος πιστεύει πραγματικά στην προσφορά προς τους άλλους και στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης, κάτι που δεν είναι αποτέλεσμα απλής υπακοής σε έναν εταιρικό κώδικα συμπεριφοράς.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ηγεσία με Όραμα και Έμπνευση: έχει πλέον αποδειχτεί, πως το χαρακτηριστικό εκείνο που διαφοροποιεί στην εποχή μας τους πραγματικά ξεχωριστούς ηγέτες από τους υπόλοιπους, είναι η ικανότητα στη διατύπωση ενός ισχυρού, συγκροτημένου και εμπνευσμένου οράματος για την πραγματική αποστολή του οργανισμού και την επιθυμητή θέση αυτού στο μέλλον, το οποίο κινητοποιεί όλες τις δυνάμεις μέσα σ' αυτόν για να γίνει πραγματικότητα. Αυτό το όραμα αποτελεί την κύρια στρατηγική, τη βάση των μελλοντικών κινήσεων για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης σε όλους τους τομείς, και είναι εν τέλει το κριτήριο για τη λήψη των όποιων αποφάσεων, ενώ στην προσπάθεια υλοποίησής του θα πρέπει να έχουν ενεργό συμμετοχή όλοι οι εργαζόμενοι. Πρόκειται για μια διαδικασία που στην ουσία κρίνει το μέλλον της επιχείρησης και γι' αυτό δεν περιορίζεται μόνο στα ανώτατα κλιμάκια διοίκησης, αλλά επεκτείνεται αναλογικά προς τα κάτω, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Προκειμένου λοιπόν ένας ηγέτης να διαμορφώσει ένα τέτοιο όραμα, θα πρέπει καταρχάς να αντιλαμβάνεται με ρεαλισμό την πραγματικότητα γύρω του, όπως αυτή διαμορφώνεται και εξελίσσεται εντός και εκτός του χώρου εργασίας του, και στη συνέχεια, προβλέποντας το μέλλον και τις εξελίξεις που θα έρθουν, να μπορεί να αντιληφθεί σε ποια κατεύθυνση πρέπει να οδηγηθεί ο οργανισμός και ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει για να το καταφέρει. Έτσι θα διατυπώσει ένα μακρόπνοο και δυνατό όραμα για την κοινή αποστολή όλων, του οποίου το κύριο χαρακτηριστικό θα είναι ότι θα δημιουργεί μια αίσθηση ανώτερου σκοπού, πέρα και πάνω δηλαδή από τους τετριμμένους στόχους που τίθενται και παρακολουθούνται καθημερινά. Αυτό το όραμα θα πρέπει να μπορεί να γίνει κτήμα όλων ανεξαιρέτως και να τους εμπνέει να καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για να το κάνουν πράξη, ο καθένας φυσικά στο τμήμα που του α-

ναλογεί. Στην προσπάθειά του όμως αυτή θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός, καθώς το όραμά του, εφόσον δεν είναι σωστά δομημένο και δε συνάδει με τη νοοτροπία του οργανισμού ή παρουσιάζεται ως προσπάθεια υστερόβουλης χειραγώγησης προς μια κατεύθυνση και ως απλή επιθυμία για περισσότερη εξουσία, μπορεί να τρομοκρατήσει και να λειτουργήσει τελικά αρνητικά για τον ηγέτη, ζημιώνοντας τελικά τον οργανισμό.

Αντίστοιχα όμως με το όραμα αυτό, θα πρέπει να προσαρμόζεται και η πρακτική της ηγεσίας που επιδεικνύεται καθημερινά. Αφού διατυπώσει δηλαδή τη νέα στρατηγική και πορεία προς το μέλλον, θα πρέπει ευθύς εξαρχής να δείξει ότι πιστεύει ακράδαντα ο ίδιος σ' αυτό, με το να γίνεται υπόδειγμα στην υλοποίησή του, μέσα από τη συμπεριφορά του. Πρέπει να είναι πλέον ο ηγέτης που θέτει μπροστά τον εαυτό του στην πορεία προς το μέλλον, παροτρύνοντας και καθοδηγώντας συνεχώς τους άλλους, διανοητικά και συναισθηματικά και παρέχοντας και την απαιτούμενη συνδρομή, όταν δεν υπάρχει ικανοποιητική ανταπόκριση.

Επιρροή: θεωρείται προφανές, πως, με γνώμονα την πρόοδο και την προώθηση των συμφερόντων της εταιρείας του, κύριος στόχος ενός ηγέτη θα πρέπει να είναι να πρωτοστατεί στη σχεδίαση και ανάπτυξη νέων έργων και δραστηριοτήτων, που θα ενισχύσουν τη θέση της στο μέλλον και να προκαλεί σ' αυτά την ενεργό συμμετοχή όλων των δυνάμεων της επιχείρησης που μπορούν να προσφέρουν. Ακόμα και για τις πιο απλές, καθημερινές εργασίες όμως, είναι γενικότερα απαραίτητη η ικανότητα του ηγέτη να εξασφαλίζει την έγκριση και αποδοχή των προτάσεών του από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, που μπορεί να είναι κατά περίπτωση η ανώτερη ιεραρχικά διοίκηση, οι συνεργάτες ή οι υφιστάμενοί του.

Για να το πετυχαίνει αυτό, θα πρέπει οπωσδήποτε να μπορεί να συνθέτει με κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα, για την εκάστοτε περίπτωση, ώστε η άποψή του να τεκμηριώνεται καταρχήν λογικά και να βασίζεται σε στέρεα επιχειρήματα, τα οποία θα είναι δύσκολο να αμφισβητηθούν. Η επίκληση άλλωστε στη λογική και η παράθεση αδιάσειστων στοιχείων, ιδιαίτερα ποσοτικής φύσε-

ως, είναι πολύ ισχυρά όπλα πειθούς, ειδικά στην εποχή της αβεβαιότητας που διανύουμε.

Υπάρχουν όμως πολλές περιπτώσεις που, για διάφορους λόγους, τα λογικά επιχειρήματα δε φέρνουν αποτέλεσμα. Τότε θα πρέπει να χρησιμοποιήσει προσεγγίσεις και τακτικές επιρροής των άλλων, προς την κατεύθυνση που επιθυμεί, με εντονότερο το συναισθηματικό στοιχείο. Γενικά, θα πρέπει να χρησιμοποιεί επιπρόσθετες τεχνικές για να πείσει, άμεσα ή έμμεσα και να αποσπάσει τη σύμφωνη γνώμη ή την υποστήριξη για κάποια δική του εισήγηση ή πρωτοβουλία. Εάν παρουσιάζει κάτι νέο, αυτό θα πρέπει να γίνεται με ελκυστικό τρόπο προς τους άλλους, στο οποίο συνδράμει αποφασιστικά το να είναι εντυπωσιακός με τα λόγια και τις κινήσεις του και να στοχεύει και στο συναίσθημα, πέρα από την ψυχρή λογική. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να μπορεί να προβλέπει τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων και να τις αντιλαμβάνεται, όταν και όπως αυτές εκδηλώνονται, για να είναι σε θέση να προσαρμόζει ανάλογα και τη δική του στάση, μεριμνώντας ώστε να δίνει πάντοτε έμφαση στις σημαντικές για την άλλη πλευρά πληροφορίες, επικεντρώνοντας τη διαπραγμάτευση στα οφέλη που μπορεί να προκύψουν. Έτσι θα αποκτήσει τη συναισθηματική συγκατάθεση των άλλων, που είναι το πρώτο και κύριο βήμα για να πετύχει το στόχο του.

Ενίσχυση της Ανάπτυξης των Άλλων: καθώς ένας ηγέτης εργάζεται με άλλους ανθρώπους ως προϊστάμενός τους, πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι όλοι ανεξαιρέτως έχουν θετικά στοιχεία στο χαρακτήρα τους και χρειάζονται στήριξη και ενθάρρυνση για να αποδώσουν. Πρέπει λοιπόν να μπορεί να εντοπίζει στον καθένα τα ταλέντα και τις ειδικές ικανότητες που διαθέτει και να κατανέμει τις διάφορες εργασίες και αρμοδιότητες ανάλογα με αυτά. Έτσι ο κάθε υφιστάμενος θα απασχολείται σε έργα που ταιριάζουν περισσότερο στις δεξιότητες και την προσωπικότητά του, οι οποίες έτσι, με τον καιρό, αναδεικνύονται περισσότερο και βελτιώνονται, κάνοντάς τον με τη σειρά τους να αποδίδει καλύτερα.

Θα πρέπει ο ηγέτης γενικά να λειτουργεί σε μεγάλο βαθμό για το προσωπικό του σαν μέντορας ή όπως ένας προπονητής μιας αθλητικής ομάδας, παρέχοντας σε όλους συνεχή, έγκαιρη καθοδήγηση και εποικοδομητική ανατροφοδότηση, με σκοπό να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν ακόμα περισσότερο. Γι' αυ-

τό θα πρέπει να τους αφήνει, με τη διακριτική του επίβλεψη βέβαια, να θέτουν οι ίδιοι τους στόχους τους και να βρίσκουν μόνοι τους λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Μ' αυτό το σκεπτικό, πρέπει να τους βοηθά, με το ειλικρινές προσωπικό του ενδιαφέρον, να βρίσκουν όχι μόνο τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία, αλλά και το τι απαιτείται για να ενισχύσουν τα πρώτα και να εξαλείψουν τα δεύτερα. Δεν πρέπει να παύει όμως να διερευνά και ο ίδιος τι χρειάζεται η ομάδα του για να εξελιχθεί και τους παρέχει, εκτός από τη συμπαράσταση και την καθοδήγησή του, οτιδήποτε είναι στην ευχέρειά του για να το πετύχει αυτό, εξασφαλίζοντας τους απαραίτητους πόρους και μέσα. Αυτή η πρακτική έχει αποδειχτεί ότι συνεισφέρει τα μέγιστα στη διατήρηση των αξιότερων στελεχών σε ένα οργανισμό.

Καταλυτική Δράση για την Αλλαγή: όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ζούμε σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχείς και έντονες αλλαγές σε κάθε έκφανση της ζωής μας, οι οποίες επηρεάζουν και το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Οι αγορές, η τεχνολογία, όλα τα δεδομένα αλλάζουν πλέον με φρενήρη ρυθμό και καθίσταται επιτακτική ανάγκη να μη μένει κανείς μακριά από τις εξελίξεις που διαρκώς τρέχουν. Ένας ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να έχει καταρχάς επίγνωση αυτής της συνεχούς ροπής προς την αλλαγή και να μην παραμένει στάσιμος στις απόψεις και τις θέσεις του, αλλά να τις επανεξετάζει και να τις αναθεωρεί, ακόμα και ριζικά, αν αυτό απαιτούν οι καταστάσεις. Παράλληλα όμως, θα πρέπει να περάσει σταδιακά αυτή τη νοοτροπία και στους άλλους, αμφισβητώντας με γόνιμο και εποικοδομητικό τρόπο την καθεστηκυία τάξη που έχει διαμορφωθεί στον οργανισμό, και προκαλώντας τη να παραδεχθεί την ανάγκη για αλλαγή, εφόσον δεν το έχει κάνει ήδη.

Σε ό,τι αφορά ειδικότερα το δικό του τομέα, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται αντίστοιχα το πότε είναι απαραίτητη μια αλλαγή στο πεδίο ευθύνης του, είτε λόγω συνθηκών που επιβάλλονται από εξωγενείς παράγοντες, είτε μετά από δική του αξιολόγηση των εξελίξεων του άμεσου μέλλοντος. Επιπλέον θα πρέπει να προσπαθεί να εφιστά συνεχώς και την προσοχή της ομάδας του στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών γενικότερα, ώστε να μην αναγκάζονται να ακολουθούν παθητικά το ρεύμα των εξελίξεων, αλλά να είναι πρωτοπόροι σε αυτές. Όταν λοιπόν αντιληφθεί μια τέτοια περίπτωση για μια αλλαγή, που κρίνεται α-

ναγκαία ανεξαρτήτως έκτασης, θα πρέπει να παίρνει με θάρρος την πρωτοβουλία και να ξεκινά πρώτα ο ίδιος προς τη νέα κατεύθυνση και στη συνέχεια να οδηγεί και τους υπόλοιπους σ' αυτή. Για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει να επιδεικνύει πειθώ, αμείωτο ενδιαφέρον και προσωπική καθοδήγηση για να πείσει αρχικά για την αναγκαιότητα της συγκεκριμένης αλλαγής και μετά θα πρέπει να επιμένει στην υλοποίησή της, κάτι που γίνεται πιο εύκολα, όταν ο ίδιος αποτελεί υπόδειγμα γι' αυτή. Γεγονός όμως είναι, ότι η πραγματοποίηση αλλαγών συναντά πολλές αντιδράσεις, πρακτικά εμπόδια και αντιξοότητες, οπότε ο ηγέτης, ως φορέας της αλλαγής, θα πρέπει να βρίσκει, ακόμα και μόνος του αν χρειαστεί, άμεσες και πρακτικές λύσεις απέναντι σε οτιδήποτε δυσχεραίνει το έργο της αλλαγής, εάν θέλει να την κάνει πράξη.

Διευθέτηση Συγκρούσεων: σε έναν εργασιακό χώρο απασχολούνται άτομα, που διαφέρουν σε πολλούς τομείς, όπως είναι το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η οικονομική κατάσταση, οι αρχές και οι αντιλήψεις, τα συμφέροντα κλπ. Όπως σε κάθε κοινωνική ομάδα λοιπόν, είναι λογικό και αναμενόμενο να παρατηρούνται διαφωνίες και συγκρούσεις, μικρής ή μεγάλης κλίμακας, για σημαντικούς ή ασήμαντους λόγους και για φαινομενικά άσχετες αφορμές. Σε κάθε περίπτωση πάντως, οι συγκρούσεις αυτές παράγουν ένταση και δεν προάγουν το κλίμα ηρεμίας και αρμονίας που πρέπει να υπάρχει, οδηγώντας έτσι σε μειωμένη αποδοτικότητα και γενικά σε καταστάσεις επιζήμιες για τον οργανισμό.

Ο ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να μεριμνά εκ των προτέρων και να προλαμβάνει όσο μπορεί τη δημιουργία τέτοιων καταστάσεων με την κατάλληλη διαχείριση του προσωπικού του, παράλληλα δε, θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση για να εντοπίζει από νωρίς τα σημεία όπου μπορεί να προκύψει κάποια ρήξη στο μέλλον. Θα πρέπει να αντιλαμβάνεται και να προσπαθεί να φέρνει στην επιφάνεια τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις που μπορεί να υποβόσκουν στο χώρο του, με σκοπό να τις αντιμετωπίσει πιο εύκολα όταν αυτές θα είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο και πριν καταστούν αναπόφευκτες.

Εφόσον όμως προκύψει μια σύγκρουση, είναι καθήκον του να πάρει αυτός την πρωτοβουλία για να τη διαπραγματευτεί και να τη διευθετήσει, επιδεικνύοντας την ειλικρινή του προθυμία να βρεθεί πραγματικά η πιο κατάλληλη λύση για ό-

λες τις πλευρές και όχι απλώς για να καλυφθεί μια δυσάρεστη κατάσταση. Κατά τη διαδικασία επίλυσης της διαφωνίας, θα πρέπει να μπορεί να ακούει με ηρεμία και προσοχή όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές, χειριζόμενος με ευγένεια και διπλωματικό τρόπο τους πιο συναισθηματικά φορτισμένους και αρνητικούς απέναντι στη διαδικασία και να διευκολύνει, με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών, την παράθεση όλων ανεξαιρέτως των θέσεων και διαφορετικών προσεγγίσεων, με σκοπό να κατανοηθούν πλήρως και να προσπαθεί αυτό να γίνεται πράξη απ' όλους. Γι' αυτό θα πρέπει να ενθαρρύνει την κόσμια ανταλλαγή απόψεων, την ανοιχτή συζήτηση και το διάλογο, στον οποίο θα συμμετέχει κι αυτός, εκφέροντας τη δική του άποψη με ουδέτερη γλώσσα και πάντοτε τεκμηριωμένα. Μ' αυτό τον τρόπο, θα πετύχει το στόχο του, το να βρεθεί δηλαδή στο τέλος ο κοινός τόπος που θα στηρίξουν όλοι, μια λύση συμβιβαστική μεν αλλά δίκαιη, τέτοια ώστε όλοι να έχουν αποκομίσει τα μέγιστα δυνατά οφέλη και ο οργανισμός να συνεχίσει απρόσκοπτα την πορεία του.

Ανάπτυξη Δεσμών: είναι γενικά παραδεκτό, πως στη σημερινή εποχή το έργο ενός ηγέτη αρκετά πολύπλοκο και πολυδιάστατο, ενώ το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται, γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό. Δύσκολα μπορεί κάποιος να βασιστεί αποκλειστικά και μόνο στις δικές του δυνάμεις και ικανότητες, όσο πλούσιες κι αν είναι αυτές, τη στιγμή που ο όγκος των κρίσιμων πληροφοριών είναι πολύ μεγάλος και ο διαθέσιμος χρόνος για την επεξεργασία τους ελάχιστος. Αντίστοιχα δυσχερές είναι συχνά το να προωθήσει τα δικά του συμφέροντα και αυτά της ομάδας του, για το οποίο απαιτείται πολλές φορές η σύναψη συμμαχιών, που θα του εξασφαλίσουν την απαραίτητη, παρασκηνιακή ή όχι, υποστήριξη.

Γι' αυτό λοιπόν, είναι αναγκαίο για έναν ηγέτη το να αναπτύσσει και να διατηρεί, με καλή και συνεχή επικοινωνία, ένα μεγάλο και άτυπο δίκτυο καλών σχέσεων και επαφών με άλλα στελέχη, που θα μπορέσει να το χρησιμοποιήσει όταν παραστεί ανάγκη. Για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει καταρχήν να είναι αρκετά κοινωνικοποιημένος ως άνθρωπος και σχετικά ανοιχτός χαρακτήρας, με ροπή προς τη δημιουργία φιλικών σχέσεων με τους ανθρώπους και ιδιαίτερα με τα άτομα του εργασιακού του χώρου. Θα μπορεί άλλωστε να υπολογίζει πολύ περισσότερο στη βοήθεια από αυτούς όταν είναι και φίλος τους, πέρα από απλός

συνεργάτης. Παράλληλα, θα πρέπει να αναζητά και να εντοπίζει στο ευρύτερο πλαίσιο του οργανισμού τους κατάλληλους ανθρώπους, που να διαθέτουν συγκεκριμένες γνώσεις, εξειδικεύσεις και πόρους, συμπληρωματικά προς τα δικά του χαρακτηριστικά, για να συγκροτήσει το προσωπικό του δίκτυο. Με αυτούς τους ανθρώπους θα πρέπει να βρίσκει τον κοινό παρονομαστή στη μεταξύ τους σχέση, για να εξασφαλίζει ότι αυτή θα λειτουργήσει ισότιμα προς όφελος και των δυο πλευρών, κάνοντας έτσι τη συμμαχία τους πιο ισχυρή. Σε καθημερινή βάση λοιπόν, θα πρέπει να μην παρουσιάζεται υπερβολικά επικεντρωμένος στο δικό του εργασιακό χώρο και τις προσωπικές του υποχρεώσεις, αλλά να τους εξυπηρετεί, βρίσκοντας, με καλή θέληση, την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στη δική του εργασία και στις αντίστοιχες εκκλήσεις για συνδρομή, ώστε να είναι σε θέση αργότερα, όταν απαιτηθεί, να ζητήσει και να λάβει τη δική τους βοήθεια.

Συνεργασία και Ομαδικές Ικανότητες: ο σύγχρονος τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων έχει οδηγήσει πλέον στη σταδιακή κατάργηση των κλασικών οργανωτικών σχημάτων και στη συγκρότηση πολλών ομάδων εργασίας, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε κάθετη και οριζόντια κλίμακα. Από την καθημερινή εργασία μέχρι την υλοποίηση μεγάλων προγραμμάτων, όλα σχεδόν γίνονται πράξη στα πλαίσια λειτουργίας μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας έργου, η καθεμιά με τον δικό της ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να την κάνει να πετύχει στο έργο της με τον πιο αποδοτικό τρόπο, κάτι που σίγουρα απαιτεί πολλές δεξιότητες εκ μέρους του.

Μια από τις πιο βασικές απ' αυτές είναι να εξασφαλίζει ότι η ομάδα του έχει πολύ ισχυρό συναισθηματικό δέσιμο και υψηλό ηθικό, για να μπορεί να αντέχει στις δυσκολίες και να ανταποκρίνεται σε πραγματικά πιεστικές καταστάσεις. Κλειδί για να το πετύχει αυτό είναι η εμφύσηση της πεποίθησης, από τον ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας, ότι το συγκεκριμένο έργο αποτελεί μια σπουδαία πρόκληση ή μια ανώτερη αποστολή, ακόμα κι αν πρόκειται για κάτι σχετικά κοινότοπο και τετριμμένο. Αυτήν την πίστη μπορεί να ενισχύσει περισσότερο το ομαδικό πνεύμα που πρέπει να αναπτύξει, το πνεύμα δηλαδή αλληλοκατανόησης, δέσμευσης απέναντι στο στόχο, συνεργασίας και εμπιστοσύνης του ενός στις ικανότητες του άλλου, κοινής ταυτότητας και αυτοπεποίθησης ως ομάδας. Ο ηγέτης καλείται, με την ανάλογη συμπεριφορά, να προκαλέσει και στους υπό-

λοιπους τον ενθουσιασμό για πραγματικά ενεργό συμμετοχή, την αγάπη για το υποέργο που αναλάβει ο καθένας και την καταβολή, από αυτόν, της μέγιστης δυνατής προσπάθειας για να το φέρει σε πέρας.

Ανάλογα αποτελεσματικές όμως θα πρέπει να είναι και οι πρακτικές που θα ακολουθήσει κατά την όλη πορεία της ομάδας προς το στόχο που έχει τεθεί. Καταρχάς λοιπόν, θα πρέπει να αισθάνεται σεβασμό για όλα ανεξαιρέτως τα άτομα της ομάδας του, για να τους βοηθήσει να απελευθερώσουν όλα τα θετικά τους στοιχεία και να αποδώσουν καλύτερα. Γενικά θα πρέπει να πιστεύει στην αξία και τις δυνατότητές τους, ανάλογα με τις οποίες θα πρέπει να αναθέτει τους διάφορους ρόλους και υποχρεώσεις, για να μπορεί να τις εκμεταλλευτεί στο έπακρο. Για να το διευκολύνει αυτό, θα πρέπει να εξασφαλίζει τους απαιτούμενους πόρους και μέσα, καθώς επίσης να μοιράζεται πληροφορίες και πηγές γνώσεων, χρήσιμες για την ομάδα, όπως και τη βοήθειά του όταν απαιτείται, με το να είναι διαθέσιμος, φιλικός και ευγενικός μαζί τους και συνεργάσιμος για να επιλύονται γρήγορα οι όποιες δυσχέρειες. Οι μόνες άλλωστε διαφωνίες που θα πρέπει ένας ηγέτης να επιτρέπει είναι οι διανοητικής φύσεως, με σκοπό να προκύπτουν τελικά οι βέλτιστες αποφάσεις, επιλύοντας άμεσα όποιες άλλες διαφορές ή και συγκρούσεις τείνουν να αναπτυχθούν. Παράλληλα όμως με την υποστήριξή του, δεν θα πρέπει να αμελεί να αξιολογεί με αντικειμενικότητα τα θετικά και αρνητικά σημεία της ομάδας, να παρέχει την απαιτούμενη ανατροφοδότηση και να ενθαρρύνει την τάση για συνεχή βελτίωση, με στόχο την ακόμα πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της. Επίσης, θα πρέπει να είναι συνεχώς σε εγρήγορση και να προστατεύει την ομάδα του από τις οποιεσδήποτε επιθέσεις που μπορεί αυτή να δεχτεί, για να μπορεί να επιδίδεται απερίσπαστη στο έργο της. Τέλος, θα πρέπει να βρίσκει την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στο ενδιαφέρον του για την ολοκλήρωση του έργου της ομάδας και για τα υπόλοιπα μέλη, ώστε ούτε να την επιβαρύνει υπερβολικά ούτε να την αφήνει εντελώς χαλαρή και χωρίς επίβλεψη.

Επικοινωνία: όλοι αντιλαμβανόμαστε, ότι σε ένα εργασιακό περιβάλλον λαμβάνει συνεχώς χώρα μιας μορφής επικοινωνία, με τη μεταβίβαση, με πολλούς τρόπους, λεκτικούς και μη, διαφόρων μηνυμάτων, που έχουν να κάνουν κυρίως με την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας. Ως ακρογωνιαίος λίθος λοιπόν της

αποτελεσματικότητας σήμερα θεωρείται η σαφής μετάδοση και η απόλυτη κατανόηση από τις εμπλεκόμενες πλευρές των κατάλληλων μηνυμάτων, καθώς, σε περίπτωση που το οποιοδήποτε μήνυμα δεν εκφραστεί με σαφήνεια και δε γίνει πλήρως κατανοητό από τους δέκτες που πρέπει, θα δημιουργηθούν παρεξηγήσεις, χρονοτριβές και γενικά προβλήματα που δε διευκολύνουν τη ροή και την αποδοτικότητα της εργασίας.

Ένας ηγέτης λοιπόν πρέπει να έχει ενστερνιστεί την αρχή ότι η επιτυχία του εξαρτάται άμεσα από το πόσο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία του με τους άλλους. Γι' αυτό θα πρέπει να φροντίζει εξ αρχής να επιλύει τα όποια προβλήματα κακής επικοινωνίας ανακύπτουν στο περιβάλλον του, είτε από ανεπάρκεια μέσων, είτε από έλλειψη της κατάλληλης νοοτροπίας, με το να εφαρμόζει ξεκάθαρους τρόπους και κανάλια επικοινωνίας και γενικά με το να δημιουργεί γύρω του μια ατμόσφαιρα που θα ενθαρρύνει την ανοιχτή μεταβίβαση πληροφοριών. Μια έκφραση αυτής της πολιτικής είναι να δέχεται με προθυμία να μοιραστεί πληροφορίες και δεδομένα με άλλους και να μην αποκρύπτει βασικά στοιχεία, που θα διευκολύνουν την εργασία τους, εκτός βέβαια από τα δεδομένα που θεωρούνται ιδιαίτερα ευαίσθητα. Στις ίδιες του τις επαφές, με ανώτερους, υφιστάμενους, πελάτες ή συνεργάτες, θα πρέπει να είναι άμεσος και ευθύς, ιδιαίτερα με τα δύσκολα θέματα και να στέλνει σύντομα, περιεκτικά και πειστικά μηνύματα, χρησιμοποιώντας ακόμα και μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσει όσα συναισθήματά του ενισχύουν αυτά που θέλει να πει. Από την άλλη, ως δέκτης μηνυμάτων, θα πρέπει να είναι καλός ακροατής και να προσαρμόζει τις αντιδράσεις του σε αυτά που εισπράττει, ακόμα και όταν πρόκειται για άσχημα νέα. Θα πρέπει δηλαδή να ακούει με ψυχραιμία και να συμμετέχει πλήρως συγκεντρωμένος, επαναλαμβάνοντας λ.χ. με δικά του λόγια αυτά που άκουσε, κάνοντας έξυπνες ερωτήσεις, χωρίς να διακόπτει και χωρίς να επιτρέπει στα προσωπικά του συναισθήματα να τον αποπροσανατολίζουν. Στόχος του πρέπει να είναι να εξασφαλίζει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα σε κάθε αλληλεπίδραση, όχι μόνο για προσωπικό του όφελος, αλλά για το καλό ολόκληρου του οργανισμού.

Σ' αυτό το σημείο επιβάλλεται να επισημάνουμε ξανά, ότι όλες οι συναισθηματικές δεξιότητες που περιγράψαμε επιγραμματικά παραπάνω, στην ουσία αντικα-

τοππρίζουν τις επιθυμητές συμπεριφορές που είναι ζητούμενο να έχει ένας σύγχρονος ηγέτης με Συναισθηματική Νοημοσύνη, για να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο στην αποστολή του. Εάν αυτός είναι ανεπαρκής σε Κοινωνικές δεξιότητες, για παράδειγμα, δε θα είναι σε θέση να πείσει για τις προτάσεις του ή να εμπνεύσει τους άλλους, να παίξει το ρόλο του ηγέτη μιας ομάδας ή να προβεί σε καταλυτικές αλλαγές, ενώ αντίστοιχα, αν έχει χαμηλό επίπεδο Αυτεπίγνωσης, δε θα μπορεί να κατανοεί τις δικές του αδυναμίες, ούτε θα διαθέτει την αυτοπεποίθηση που προέρχεται από την πίστη στα προσόντα του. Όλες οι συναισθηματικές δεξιότητες, των τεσσάρων συστοιχιών, συνεισφέρουν, η καθεμιά ανεξάρτητα από την άλλη και με το δικό της τρόπο, στην ανώτερη εργασιακή επίδοση. Παράλληλα όμως, δεν πρέπει να παραβλέπουμε το ότι η καθεμιά απ' αυτές επηρεάζει, ως ένα βαθμό, κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν και πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η Συνεργασία και οι Ομαδικές Ικανότητες σχετίζονται άμεσα με την ικανότητα Ανάπτυξης Δεσμών, η Τάση για Καινοτομία και Πρωτοβουλία διευκολύνει σημαντικά την Προσαρμοστικότητα, ενώ η Πολιτική Αντίληψη εκφράζει την Ενσυναίσθηση στο επίπεδο του εργασιακού περιβάλλοντος. Μια άλλη επίσης, πολύ σημαντική, διάσταση των δεξιοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι η ιεραρχική, το ότι δηλαδή η μια προϋποθέτει την ύπαρξη άλλων, πάνω στις οποίες βασίζεται για να αναπτυχθεί. Έτσι λοιπόν, δεν μπορεί να υπάρξει δυνατότητα αποτελεσματικής Διαχείρισης των Σχέσεων χωρίς Κοινωνική Αντίληψη, ούτε συνεπής Αυτοδιαχείριση χωρίς την απαραίτητη Αυτεπίγνωση. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι το να έχει κανείς μια βασική ιδιότητα Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελεί εγγύηση για την ανάπτυξη και των συνεπαγόμενων δεξιοτήτων. Διάφοροι παράγοντες, όπως το κλίμα ενός οργανισμού ή το προσωπικό ενδιαφέρον ενός ατόμου για την εργασία του, θα καθορίσουν επίσης αν θα εκδηλωθεί η εκάστοτε ικανότητα. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί, ότι όλες οι δεξιότητες των τεσσάρων συστοιχιών ισχύουν σε κάποιο βαθμό για όλες τις εργασίες και κλάδους, παρά το ότι οι διαφορετικού είδους εργασίες έχουν φυσιολογικά και διαφορετικές απαιτήσεις σε ό,τι αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες.

Όλες πάντως οι ικανότητες αυτές εκφράζουν, σε μεγάλο βαθμό, μια σχετικά ιδεατή μεν, πλην όμως απολύτως απαραίτητη κατάσταση, καθώς όλοι θα πρέπει να τις κατέχουν στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο για να ενισχύσουν την αποτε-

λεσματικότητά τους και να πετύχουν στο χώρο εργασίας τους. Εννοείται βέβαια πως κανείς δεν μπορεί να είναι τέλειος σε όλες, καθώς ο κάθε ηγέτης είναι ένας διαφορετικός άνθρωπος και έχει αναπόφευκτα το δικό του προφίλ ισχυρών και αδύνατων σημείων. Απλώς πρέπει υποχρεωτικά αυτά τα ισχυρά του σημεία να είναι μοιρασμένα και στις τέσσερις συστοιχίες.

Κλείνοντας αυτό το Κεφάλαιο, πρέπει να αναφέρουμε ότι όλες οι δεξιότητες, που πηγάζουν από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ενός ηγέτη, δεν εξαντλούνται σε ό,τι έχουμε παραθέσει έως τώρα, αλλά είναι δυνατόν να διαφοροποιηθούν από το μοντέλο που περιγράψαμε. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι, όπως προείπαμε, στην ουσία αντιστοιχούν σε τρόπους συμπεριφοράς ενός ηγέτη και συνεπώς μπορούν να περιγραφούν με πολλούς όρους. Έτσι λοιπόν, πολλοί ερευνητές στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο έχουν παρουσιάσει τις προσεγγίσεις τους για τα βασικά στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Μια συγκριτική επισκόπηση των σημαντικότερων από αυτές, για παλαιότερα σχετικά μοντέλα όμως, παρατίθεται στον Πίνακα 1. Εν τέλει όμως, πίσω απ' όλα αυτά τα χαρακτηριστικά κρύβεται η ανάγκη του να προσδιοριστεί με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια τι είναι αυτό που θα κάνει ένα συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη πετυχημένο στη σημερινή εποχή. .

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000.
2. Lyle M. Spencer, "The Economic Value Of Emotional Intelligence Competencies And EIC-Based HR Programs", www.eiconsortium.org.
3. Spencer & Spencer, Competence At Work, John Wiley & Sons, 1993.
4. Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Model For Effective Performance, John Wiley & Sons, 1982.
5. Richard Rosier (editor), The Competency Model Handbook, Lexington: Linkage, 1994-1996.
6. Office of Personnel Management, Appendix F- Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory Close-Ended (MOSAIC) Competencies, www.opm.gov.
7. Benjamin Palmer, Melissa Walls, Zena Burgess, Con Stough, "Emotional Intelligence And Effective Leadership", Leadership & Organization Development Journal, 22/1 2001.
8. Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, The New Leaders, Little, Brown 2002.
9. Pamela Johnson and Julie Indvik, "Organizational Benefits Of Having Emotionally Intelligent Managers And Employees", Journal of Workspace Learning, Vol.11 No.3, 1999.
10. Victor Dulewicz & Malcolm Higgs, "Emotional Intelligence: A Review And Evaluation Study", Journal of Managerial Psychology, Vol.15 No.4, 2000.
11. Richard Boyatzis and Ellen Van Oosten, "Developing Emotionally Intelligent Organizations", www.eiconsortium.org.
12. Daniel Goleman, "What Makes A Leader", Harvard Business Review, November-December 1998.
13. Richard Boyatzis, Daniel Goleman and Kenneth Rhee, "Clustering Competence in Emotional Intelligence: insights from the emotional competence inventory", www.eiconsortium.org.
14. Daniel Goleman, An EI-Based Theory Of Performance, www.eiconsortium.org.
15. Cary Cherniss, The Emotional Competence Framework, www.eiconsortium.org.
16. James Poon Teng Fatt, "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, Vol.25 No.11, 2002.
17. Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard Berry, Delivering Quality Service, The Free Press, 1990.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΣΕΛ

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	49
2. ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ RADAR	76
3. ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ RADAR	77
4. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ RADAR	78
5. ΚΥΡΙΕΣ ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 1 ΜΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	100

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΣΕΛ

1. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ (ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟ)	17
2. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	59
3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΦQM	65
4. ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΕΦQM	75

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο Κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια χαρτογράφησης των ικανοτήτων που κάνουν πραγματικά τους σύγχρονους ηγέτες να ξεχωρίζουν και να πετυχαίνουν εξαιρετικά αποτελέσματα για τους ίδιους και τις επιχειρήσεις τους, μέσα από την παρουσίαση ενός μοντέλου περιγραφής και κατηγοριοποίησης συγκεκριμένων δεξιοτήτων, οι οποίες βασίζονται στη θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και χαρακτηρίζονται ως συναισθηματικές δεξιότητες.

Σε αυτό το Κεφάλαιο, θα προσπαθήσουμε να δείξουμε ότι αυτές οι συναισθηματικές δεξιότητες δεν είναι μια απλή παράθεση θεωρητικών, γενικόλογων ικανοτήτων και επιθυμητών τρόπων συμπεριφοράς ενός ηγέτη, αλλά συγκροτούν ένα πλαίσιο με άμεση πρακτική εφαρμογή στη σύγχρονη επιχειρηματική λειτουργία. Για να το πετύχουμε αυτό θα επιχειρήσουμε να δείξουμε ότι πίσω από τις βέλτιστες συμπεριφορές και ενέργειες ενός ηγέτη, σε σύγκριση με τις οποίες αξιολογείται ένας οργανισμός σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM), κρύβονται ουσιαστικά οι συναισθηματικές δεξιότητές του, η ίδια του δηλαδή η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Το Μοντέλο αυτό, όπως θα δούμε στη συνέχεια, πρόκειται για ένα πλαίσιο-πρότυπο για την οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία ενός οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων σε όλους τους τομείς, για το παρόν και το μέλλον και το οποίο βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Κάνοντας εδώ μια σύντομη ιστορική αναδρομή, θα διαπιστώσουμε ότι τη δεκαετία του 1980, καθώς ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο γινόταν εντονότερος για τις επιχειρήσεις, όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη διαπίστωναν ότι δεν επαρκούσαν πλέον οι μέθοδοι σχεδιασμού και ελέγχου της ποιότητας που χρησιμοποιούσαν μέχρι τότε, όπως οι στατιστικές μέθοδοι στη βιομηχανική παραγωγή που υπήρχαν από τη δεκαετία του 1930, τα διάφορα

πρότυπα για συστήματα ποιότητας στη Μεγάλη Βρετανία και τα εκπαιδευτικά/ερευνητικά προγράμματα διαφόρων εθνικών οργανισμών σχετικά με την ποιότητα στις επιχειρήσεις, ήδη από τη δεκαετία του 1950¹. Αποδέχονταν πλέον ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι τελικά εκείνος ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των δραστηριοτήτων τους, που θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας έτσι τη μακροχρόνια επιτυχία τους και ικανοποιώντας στο μέγιστο τις ανάγκες των πελατών τους, των εργαζομένων τους, των οικονομικών και άλλων συμμετόχων σ' αυτές, αλλά και της κοινωνίας γενικότερα. Πολλές μάλιστα επιχειρήσεις και οργανισμοί, στις ΗΠΑ και την Ιαπωνία, είχαν επιδείξει βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών και κατασκευής προϊόντων, ακολουθώντας τις κατευθυντήριες υποδείξεις του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige και του Βραβείου Ποιότητας Deming αντίστοιχα². Πέρα όμως απ' αυτό, τα απλώς βελτιωμένα δηλαδή αποτελέσματα, είχε καταστεί ευρέως σαφές πως αυτό που πρέπει να επιδιώκει κάθε οργανισμός, για να παραμένει ανταγωνιστικός, είναι το βελτιώνεται συνεχώς, σε κάθε τομέα δραστηριοτήτων του.

Με στόχο λοιπόν τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της Γηραιάς Ηπείρου, μέσω της ανάπτυξης ενός ευρωπαϊκού πια πλαισίου για βελτίωση της ποιότητας, ιδρύθηκε το 1988, το EFQM, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που έχει την έδρα του στις Βρυξέλλες³. Ιδρυτικά μέλη του ήταν 14 από τους πιο επιφανείς οργανισμούς της Ευρώπης, με την υποστήριξη της ίδιας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής⁴. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Ζακ Ντελόρ, Προέδρου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής εκείνη την περίοδο, ο οποίος είχε τονίσει ότι «η μάχη για την Ποιότητα είναι μια από τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιτυχία των επιχειρήσεων και για την ανταγωνιστική μας επιτυχία»⁵.

Το EFQM δραστηριοποιείται πλέον σε πάνω από 30 χώρες και έχει σήμερα ως μέλη περισσότερους από 800 οργανισμούς όλων των μεγεθών, τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από το δημόσιο τομέα. Αποστολή του είναι να αποτελεί την κι-

¹ Walter Willborn and T.C. Edwin Cheng, *Global Management Of Quality Assurance Systems*, McGraw-Hill 1994, σ.29.

² EFQM, "About EFQM-History", www.efqm.org, 2004.

³ EFQM, "About EFQM-History", www.efqm.org, 2004.

⁴ ΕΕΔΕ, «Επίπεδα Αναγνώρισης Της Επιχειρηματικής Αριστείας-EFQM», Αθήνα 2002, σ.2.

⁵ EFQM, "About EFQM-History", www.efqm.org, 2004.

νητήριο δύναμη για την αιφόρο Αριστεία στην Ευρώπη, έχει δε ως όραμα έναν κόσμο στον οποίο θα διακρίνονται οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί. Γι' αυτό προωθεί την έννοια της συνεργασίας με τους παρεμφερείς εθνικούς οργανισμούς-παραρτήματά του στην Ευρώπη, προκειμένου να υποστηρίξει την αιφόρο Αριστεία στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς⁶ και διαδραματίζει συνεχώς καίριο ρόλο, προάγοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ευρωπαϊκών οργανισμών, μέσω της ενίσχυσης της πεποίθησής τους για τη σπουδαιότητα της επιχειρηματικής Αριστείας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους, καθώς επίσης και μέσω της ενθάρρυνσης και συνδρομής τους για να πετύχουν βελτιωμένες επιδόσεις⁷.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Σ' αυτό το σημείο πρέπει να διευκρινιστεί ότι η έννοια της επιχειρηματικής Αριστείας δεν είναι απλά μια θεωρία ή μια αφηρημένη έννοια⁸· χαρακτηρίζεται από την υιοθέτηση των πλέον εξαιρετικών πρακτικών στη διαχείριση του οργανισμού⁹, σχετίζεται δε και με τα απτά επιτεύγματά του. Αποτελεί έκφραση δηλαδή του πώς λειτουργεί ο οργανισμός, τι αποτελέσματα έχουν οι δραστηριότητές του και αν υπάρχει η πεποίθηση ότι αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να διατηρηθούν και στο μέλλον. Τα στοιχεία βέβαια που απαιτούνται για να δημιουργηθεί αυτή η πεποίθηση δεν περιορίζονται μόνο στα καθαρά οικονομικά αποτελέσματα, τα οποία αντικατοπτρίζουν την επίδοση του οργανισμού στο παρελθόν· αναφέρονται επίσης και σε άλλες παραμέτρους, οι οποίες λειτουργούν ως κύριοι δείκτες για την οικονομική επίδοση στο μέλλον. Αυτοί οι δείκτες περιλαμβάνουν το βαθμό Αριστείας που μετράται σε σχέση με την ικανοποίηση όλων ανεξαιρέτως των συμμετόχων (stakeholders) του οργανισμού¹⁰. Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι ως συμμετοχοί θεωρούνται όλοι εκείνοι που έχουν ενδιαφέροντα στον οργανισμό, τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματά του¹¹ και συμπεριλαμβάνουν τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές,

⁶ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.2.

⁷ EFQM, "EFQM's Mission & Vision", www.efqm.org, 2004.

⁸ EFQM, The Fundamental Concepts Of Excellence, Brussels 2003, σ.9.

⁹ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.32.

¹⁰ EFQM, The Fundamental Concepts Of Excellence, Brussels 2003, σ.9.

¹¹ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.33

τους κατόχους μετοχών, τους ιδιοκτήτες, την κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί ο οργανισμός, την κυβέρνηση κλπ.

Η πολύπλευρη αυτή ικανοποίηση όλων των συμμετόχων σαφώς είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί στις μέρες μας· το να διατηρηθεί μάλιστα σε ένα κόσμο με αυξανόμενο ανταγωνισμό σε παγκόσμια κλίμακα, ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, μεταβαλλόμενες διεργασίες και συχνές εναλλαγές στη σχέση με τους πελάτες και στο ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον είναι κάτι ακόμα πιο δύσκολο¹². Για να μπορεί λοιπόν να οικοδομηθεί η εμπιστοσύνη ότι τα υπάρχοντα αποτελέσματα είναι δυνατόν να διατηρηθούν και στο μέλλον, πρέπει να υπάρχουν αποδείξεις πως ό,τι κάνει ο οργανισμός είναι πλήρως τεκμηριωμένο, γίνεται με συστηματικό τρόπο και συνεχώς αναθεωρείται και βελτιώνεται¹³.

Υλοποιώντας λοιπόν το EFQM τη δέσμευσή του να συνδράμει τον κάθε οργανισμό στην πορεία του προς τη βελτιωμένη απόδοση και την επιχειρηματική Αριστεία, έχει εισάγει από το 1991, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model)¹⁴, ένα εργαλείο ώστε να οργανώνονται και να διοικούνται οι δραστηριότητες των ευρωπαϊκών οργανισμών με τρόπο που να επιτυγχάνεται αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας έτσι την επιτυχία τους σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα¹⁵.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM

Το Μοντέλο αποτελεί στην ουσία ένα μη κανονιστικό πλαίσιο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαπιστωθεί η πρόοδος ενός οργανισμού στην πορεία του προς την επιχειρηματική Αριστεία. Αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές βέλτιστα προσεγγίσεις για να επιτευχθεί η αειφόρος Αριστεία σε όλα τα επίπεδα των επιδόσεων ενός οργανισμού· σε κάθε όμως περίπτωση οι Βασικές Αρχές που το διέπουν, μαζί με τις συμπεριφορές, τις δραστηριότητες και τις πρωτοβουλίες

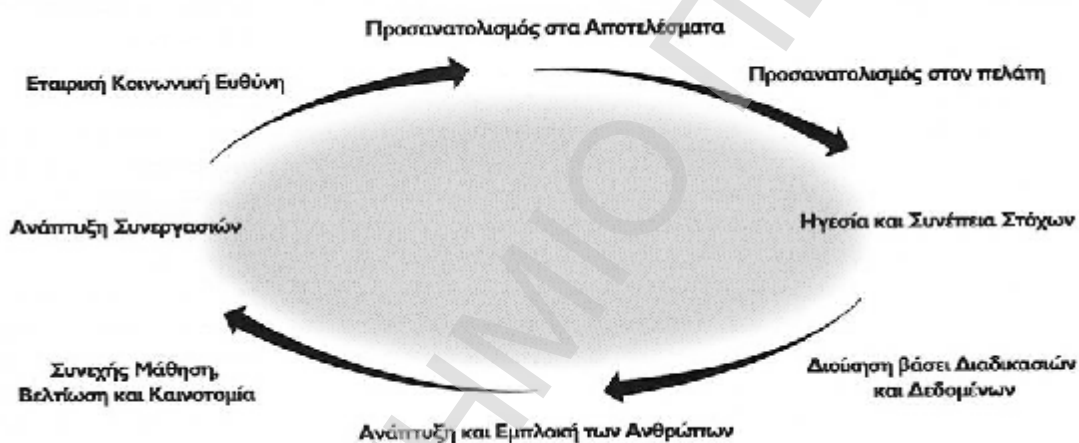
¹² EFQM, The Fundamental Concepts Of Excellence, Brussels 2003, σ.3.

¹³ EFQM, The Fundamental Concepts Of Excellence, Brussels 2003, σ.9.

¹⁴ EFQM, The Fundamental Concepts Of Excellence, Brussels 2003, σ.9.

¹⁵ EFQM, “EFQM’s Mission & Vision”, www.efqm.org, 2004.

που βασίζονται σε αυτές και συχνά αναφέρονται με τον όρο της ΔΟΠ¹⁶, εφαρμόζονται σε όλους τους άριστους οργανισμούς, ανεξάρτητα από τον τομέα, τον κλάδο ή το μέγεθός τους. Οι Βασικές αυτές Αρχές, που θα περιγράψουμε παρακάτω^{17,18}, δεν παρατίθενται με προκαθορισμένη σειρά, ενώ δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι εξαντλούν όλες τις έννοιες σ' αυτόν τον τομέα. Είναι λογικό λοιπόν το ότι, καθώς οι άριστοι οργανισμοί αναπτύσσονται και γίνονται ακόμα καλύτεροι, αυτές θα βελτιώνονται και θα τροποποιούνται ανάλογα. Συνοπτικά λοιπόν έχουν ως εξής:



Εικόνα 2. Οι Βασικές Αρχές της Αριστείας

Πηγή: EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, Αθήνα 2003, σ.7.

Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα

Η Αρχή: Αριστεία είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων που ενθουσιάζουν όλους τους συμμετόχους του οργανισμού.

Η εφαρμογή της Αρχής: σε ένα περιβάλλον που αλλάζει γρήγορα, όπως είναι ο κόσμος μας σήμερα, οι άριστοι οργανισμοί είναι ευκίνητοι, ευπροσάρμοστοι και με ικανότητες άμεσης αντίδρασης, καθώς διαφοροποιούνται, πολλές φορές με

¹⁶ EFQM, Introducing Excellence, Brussels 2003, σ.5.

¹⁷ EFQM, The Fundamental Concepts Of Excellence, Brussels 2003, σ.5-7.

¹⁸ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.7-9.

μεγάλη συχνότητα και ταχύτητα, οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των συμμετόχων. Οι άριστοι οργανισμοί έχουν λοιπόν τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης και μέσω αυτών προλαμβάνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων τους, καταγράφουν και παρακολουθούν τις εμπειρίες τους και το πώς αντιλαμβάνονται εκείνοι τα πράγματα, ενώ αντίστοιχα παρακολουθούν και αναθεωρούν την απόδοση άλλων οργανισμών. Επίσης συλλέγουν πληροφορίες από τους υπάρχοντες αλλά και από τους πιθανούς μελλοντικούς συμμετόχους, τις οποίες χρησιμοποιούν για να ορίσουν, να εφαρμόσουν και να αναθεωρήσουν τις πολιτικές, τη στρατηγική, τους στόχους, τους σκοπούς, τα μέτρα και τα σχέδιά τους, σε ορίζοντα βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο. Οι πληροφορίες που συλλέγονται βοηθούν ακόμα τον οργανισμό να αναπτύξει και να επιτύχει ισορροπημένα μετοχικά αποτελέσματα.

Προσανατολισμός στον Πελάτη

Η Αρχή: Αριστεία είναι η δημιουργία αειφόρων αξιών για τους πελάτες.

Η εφαρμογή της Αρχής: οι άριστοι οργανισμοί γνωρίζουν και κατανοούν τους πελάτες τους. Αντιλαμβάνονται ότι οι πελάτες είναι οι τελικοί κριτές της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, όπως επίσης, ότι η αφοσίωση των πελατών και η διατήρηση αύξηση του μεριδίου αγοράς μεγιστοποιούνται με τον ξεκάθαρο προσανατολισμό στις ανάγκες και τις προσδοκίες, τόσο των υπάρχοντων όσο και των δυνητικών πελατών τους στο μέλλον. Έτσι είναι δεκτικοί στις παρούσες ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών αυτών και, όπου κρίνεται απαραίτητο, κατηγοριοποιούν τους πελάτες τους, προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα της ανταπόκρισής τους. Παράλληλα, παρακολουθούν τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών τους και συνειδητοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν εκείνοι. Επίσης προλαμβάνουν με επιτυχία τις μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών τους και αντιδρούν άμεσα, προκειμένου να τις ικανοποιήσουν και, όπου δυνατόν, να τις ξεπεράσουν, ενώ παρακολουθούν και ανασκοπούν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις όλων των πελατών τους, ώστε, όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα, να αντιδράσουν με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας και συντηρώντας άριστες σχέσεις μαζί τους.

Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων

Η Αρχή: Αριστεία είναι η ηγεσία με όραμα και έμπνευση, σε συνδυασμό με συνέπεια στόχων.

Η εφαρμογή της Αρχής: οι άριστοι οργανισμοί έχουν ηγέτες που ορίζουν και καθιστούν γνωστές συγκεκριμένες οδηγίες και κατευθύνσεις για τον οργανισμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ενώνουν και παρακινούν άλλους ηγέτες, ώστε κι εκείνοι να εμπνεύσουν τους ανθρώπους τους. Επίσης θεμελιώνουν τέτοιες αρχές, ηθικούς κώδικες, νοοτροπίες και σύστημα διαχείρισης για τον οργανισμό, που να του προσδίδουν μοναδική ταυτότητα και να αποτελούν πόλο έλξης για τους συμμετόχους. Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα αυτών των οργανισμών συνεχώς οδηγούν και εμπνέουν τους άλλους προς την Αριστεία, επιδεικνύοντας υποδειγματική συμπεριφορά και εξαιρετικές επιδόσεις. Ηγούνται με το παράδειγμα, αναγνωρίζοντας τους συμμετόχους και συνεργάζονται μαζί τους σε δραστηριότητες κοινής βελτίωσης. Σε καιρούς αναταραχών επιδεικνύουν συνέπεια στόχων και σταθερότητα, που εμπνέουν την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των μετόχων, ενώ παράλληλα επιδεικνύουν την ικανότητά τους να προσαρμόζουν και να επαναφέρουν την πορεία ενός οργανισμού στο πλαίσιο ενός ταχύτατα κινούμενου και συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, κάνοντας το δε αυτό πράξη έχουν μαζί και τους ανθρώπους τους.

Διοίκηση βάσει Διεργασιών και Δεδομένων

Η Αρχή: Αριστεία είναι η οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού βάσει μιας σειράς αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διεργασιών και δεδομένων.

Η εφαρμογή της Αρχής: οι άριστοι οργανισμοί διαθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, το οποίο βασίζεται στις ανάγκες και προσδοκίες όλων των μετόχων και είναι έτσι σχεδιασμένο, ώστε να τις ικανοποιεί. Η συστηματική εφαρμογή των πολιτικών, της στρατηγικής, των στόχων και σχεδίων του οργανισμού καθίσταται δυνατή και διασφαλίζεται από μια σειρά σαφών και ολοκληρωμένων διεργασιών, οι δε διεργασίες αυτές εφαρμόζονται αποτελεσματικά, με τη διαχείριση και βελτίωσή τους να γίνεται σε καθημερινή βάση. Οι αποφάσεις πλέον βασίζονται σε αξιόπιστες πληροφορίες, λόγω του ότι αναφέρονται σε πραγματικά γεγονότα, που αφορούν την τρέχουσα και προβλεπόμενη απόδοση, τις εγγενείς δυνατότητες των διεργασιών και συστημάτων, τις ανάγκες, ε-

μπειρίες και προσδοκίες των μετόχων και την απόδοση άλλων οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων, όπου είναι κατάλληλο, των ανταγωνιστών. Οι όποιοι κίνδυνοι αναγνωρίζονται βάσει των κατάλληλων δεικτών απόδοσης και αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά. Ο οργανισμός δηλαδή διοικείται με ιδιαίτερα επαγγελματικό τρόπο υψηλού επιπέδου, ικανοποιώντας και ξεπερνώντας όλες τις εξωτερικές επιχειρησιακές απαιτήσεις, ενώ αναγνωρίζονται και εφαρμόζονται κατάλληλα μέτρα πρόληψης, εμπνέοντας και διατηρώντας την εμπιστοσύνη των μετόχων σε υψηλά επίπεδα.

Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων

Η Αρχή: Αριστεία είναι η μεγιστοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης και της σύμπραξής τους.

Η εφαρμογή της Αρχής: οι άριστοι οργανισμοί αντιλαμβάνονται και αναγνωρίζουν τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για το προσωπικό τους, για την εφαρμογή των πολιτικών, των σκοπών και των σχεδίων του οργανισμού, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Γι' αυτό και προσλαμβάνουν και εκπαιδεύουν τους ανθρώπους τους ώστε να αποκτήσουν τις δεξιότητες αυτές και τους υποστηρίζουν ενεργά και θετικά σε όλη τη διαδικασία. Η προσωπική ανάπτυξη προωθείται και υποστηρίζεται, επιτρέποντας στους ανθρώπους να αναγνωρίσουν και να απελευθερώσουν τις πραγματικές τους δυνατότητες. Επίσης οι άνθρωποι προετοιμάζονται κατάλληλα για να μπορούν να προσαρμοστούν στις κατά καιρούς επερχόμενες αλλαγές σε λειτουργικό επίπεδο και στις αλλαγές των απαιτούμενων προσωπικών τους ικανοτήτων. Οι οργανισμοί ακόμα αναγνωρίζουν την αυξανόμενη σπουδαιότητα του πνευματικού κεφαλαίου των ανθρώπων τους και χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους προς όφελος του οργανισμού. Έτσι επιζητούν να φροντίσουν, να επιβραβεύσουν και να αναγνωρίσουν τους ανθρώπους τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να εδραιωθεί η δέσμευσή τους και να ενθαρρυνθεί η πίστη και αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Μεγιστοποιούν λοιπόν το δυναμικό και την ενεργό συμμετοχή των ανθρώπων τους μέσω κοινών αξιών και μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, ανοιχτής επικοινωνίας και ενδυνάμωσης και χρησιμοποιούν αυτή τη συμμετοχή για να παράγουν και να εφαρμόσουν ιδέες και προτάσεις για βελτίωση.

Συνεχής Μάθηση, Βελτίωση και Καινοτομία

Η Αρχή: Αριστεία είναι η αμφισβήτηση της καθεστηκυίας τάξης και η πραγματοποίηση αλλαγών, χρησιμοποιώντας τη μάθηση, για τη δημιουργία ευκαιριών βελτίωσης και καινοτομίας.

Η εφαρμογή της Αρχής: οι άριστοι οργανισμοί βρίσκονται σε διαδικασία συνεχούς μάθησης, τόσο από τις δικές τους δραστηριότητες και την απόδοσή τους, όσο και απ' αυτές άλλων οργανισμών. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας πραγματοποιούν συγκριτικούς ελέγχους με αυστηρότητα, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, συλλέγουν και μοιράζονται τη γνώση των ανθρώπων τους, με σκοπό να μεγιστοποιήσουν τη μάθηση σε όλο το εύρος του οργανισμού. Υπάρχει μια ανοιχτή ατμόσφαιρα για να υπάρχει πρόσβαση στις ιδέες απ' όλους τους συμμετόχους και να γίνεται πρώτα αποδοχή και στη συνέχεια εφαρμογή αυτών στην πράξη. Οι άριστοι οργανισμοί ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να κοιτούν πέρα από το παρόν και τις υπάρχουσες ικανότητές τους και προφυλάσσουν προσεκτικά την πνευματική τους ιδιοκτησία, την οποία και εκμεταλλεύονται για εμπορικά οφέλη, όποτε απαιτηθεί. Οι άνθρωποί τους τέλος, συνεχώς προκαλούν την καθεστηκυία τάξη και αναζητούν ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση και καινοτομίες που να προσδίδουν προστιθέμενη αξία.

Ανάπτυξη Συνεργασιών

Η Αρχή: Αριστεία είναι η ανάπτυξη και διατήρηση συνεργασιών που παράγουν προστιθέμενη αξία.

Η εφαρμογή της Αρχής: οι άριστοι οργανισμοί αναγνωρίζουν πως, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και με τις αυξανόμενες απαιτήσεις κόσμο, η επιτυχία μπορεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνεργασίες που αναπτύσσουν. Γι' αυτό αναζητούν και αναπτύσσουν συνεργασίες με άλλους οργανισμούς, οι οποίες τους επιτρέπουν να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στους συμμετόχους τους, μέσω της βελτιστοποίησης των βασικών τους ικανοτήτων. Αυτές οι συνεργασίες μπορεί να είναι με πελάτες, με την κοινωνία ή ακόμα και με ανταγωνιστές και βασίζονται πάντοτε σε ξεκάθαρα αναγνωρισμένα αμοιβαία οφέλη. Οι συνεργάτες εργάζονται μαζί για να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους, να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλο με την εξειδίκευση, τους πόρους και τη γνώση που κατέχουν και να δημιουργήσουν εν τέλει μια αειφόρο σχέση, βασισμένη σε αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και επικοινωνία.

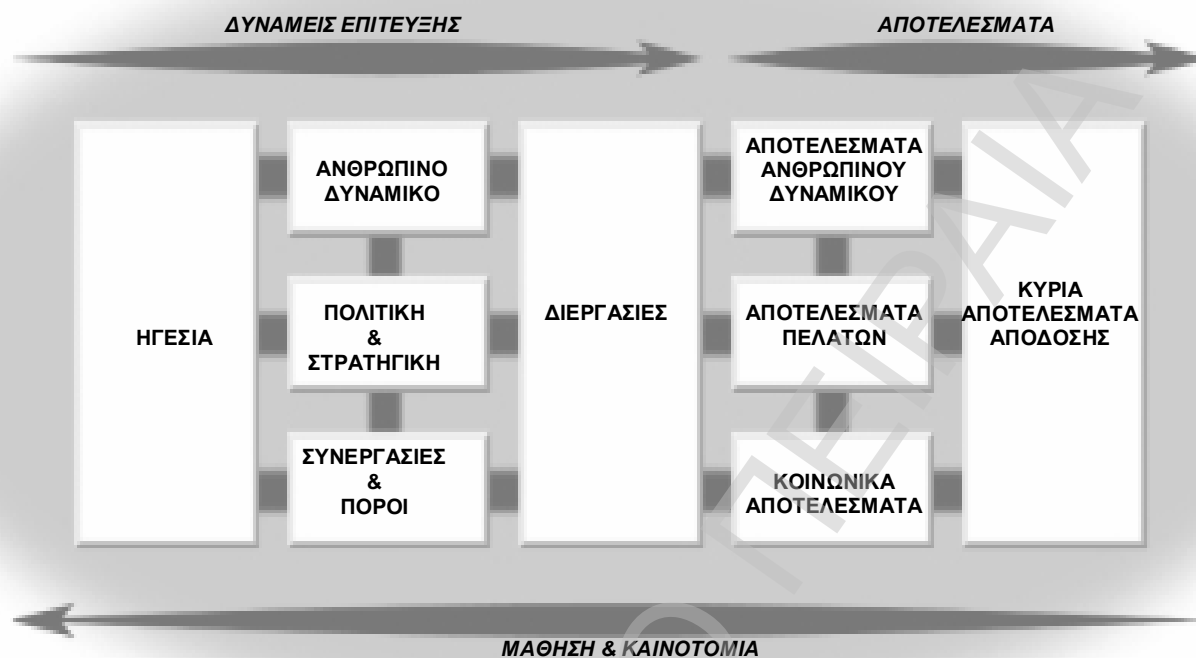
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Αρχή: Αριστεία είναι η υπέρβαση των ελάχιστων κανονιστικών πλαισίων, εντός των οποίων λειτουργεί ο οργανισμός και η προσπάθεια να αντιληφθεί και να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις προσδοκίες της κοινωνίας.

Η εφαρμογή της Αρχής: οι άριστοι οργανισμοί υιοθετούν μια ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου ηθική προσέγγιση, όντας διαφανείς και υπόλογοι έναντι των μετόχων τους, λαμβάνοντας υπόψη την κοινωνική ευθύνη και την οικολογική αειφορία, στο παρόν και στο μέλλον, και προωθώντας την ενεργά. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη του οργανισμού εκφράζεται στις αξίες του και ενσωματώνεται στον ίδιο τον οργανισμό, μέσω δε της ανοιχτής και περιεκτικής συμμετοχής των μετόχων ικανοποιούν και ξεπερνούν τις προσδοκίες και τους κανονισμούς της τοπικής και, όπου αρμόζει, παγκόσμιας κοινότητας. Παράλληλα με τη διαχείριση των κινδύνων, αναζητούν και προωθούν ευκαιρίες να συνεργαστούν με την κοινωνία σε έργα με οφέλη και για τις δυο πλευρές, εμπνέοντας και διατηρώντας υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στους συμμετόχους τους. Έχουν με άλλα λόγια πλήρη επίγνωση της επίδρασης του οργανισμού, τόσο στην παρούσα όσο και στη μελλοντική κοινωνία και μεριμνούν ώστε να ελαχιστοποιείται οποιαδήποτε αρνητική επίδραση σε αυτή.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ EFQM

Έχοντας αυτές τις βασικές αρχές κατά νου, θα δούμε τώρα πώς είναι δομημένο το Μοντέλο Αριστείας του EFQM, που υπενθυμίζεται ότι είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο και το οποίο απεικονίζεται σχηματικά ως εξής:



Εικόνα 3. Το Μοντέλο Αριστείας του EFQM

Πηγή: EFQM, *Introducing Excellence*, 2003, σ. 5.

Όπως βλέπουμε και στο σχήμα, το Μοντέλο βασίζεται σε εννέα Κριτήρια, πέντε από τα οποία ονομάζονται «Δυνάμεις Επίτευξης» και τέσσερα «Αποτελέσματα». Οι Δυνάμεις Επίτευξης καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού και τα Αποτελέσματα αναφέρονται στο τι επιτυγχάνει σε όλους ανεξαιρέτως τους τομείς. Τα Αποτελέσματα δηλαδή προέρχονται από τις Δυνάμεις Επίτευξης και εξαρτώνται άμεσα από αυτές, οι οποίες, με τη σειρά τους, βελτιώνονται βάσει των Αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα μέσα από τη Μάθηση και την Καινοτομία που προκύπτει από τη μελέτη και ανάλυσή τους, οδηγώντας έτσι σε νέα βελτιωμένα Αποτελέσματα. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται συνέχεια και είναι η χαρακτηριστικότερη περιγραφή για τη δυναμική φύση του Μοντέλου.

Τα Μοντέλο σαφώς αναγνωρίζει ότι μπορεί να υπάρχουν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις στην επίτευξη της Αριστείας σε όλους τους τομείς απόδοσης ενός οργανισμού. Βασίζεται λοιπόν στη γενικότερη Αρχή ότι άριστα Αποτελέ-

σματα, όσον αφορά στην Απόδοση, τους Πελάτες, τους Ανθρώπους και την Κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας, η οποία καθοδηγεί την Πολιτική και Στρατηγική, που με τη σειρά τους εκτελούνται μέσα από τους Ανθρώπους, τις Συνεργασίες και τις Πηγές, καθώς και τις Διεργασίες¹⁹.

Αυτή η αρχή εκφράζεται μέσα από τα εννέα Κριτήρια του Μοντέλου, το καθένα από τα οποία έχει το δικό του ορισμό, ο οποίος εξηγεί τη σημασία του. Επίσης, κάθε Κριτήριο υποστηρίζεται από μια σειρά Υποκριτηρίων, για να μπορεί να διευκρινιστεί και να αναλυθεί καλύτερα. Αναλυτικά λοιπόν, οι ορισμοί, για κάθε Κριτήριο, έχουν ως εξής^{20,21}:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ & ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Ορισμός: Οι άριστοι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού. Διαμορφώνουν τις οργανωτικές αξίες και τα συστήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αιφόρου επιτυχίας και τα εφαρμόζουν στην πράξη μέσα από τις ενέργειες και τη συμπεριφορά τους. Σε καιρούς αλλαγών διατηρούν τη συνέχεια του στόχου. Όπου κριθεί απαραίτητο, τέτοιοι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν την πορεία του οργανισμού και να εμπνεύσουν άλλους να τους ακολουθήσουν.

Υποκριτήριο 1α: οι ηγέτες διαμορφώνουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τον ηθικό κώδικα του οργανισμού και αποτελούν υπόδειγμα ως προς τη νοοτροπία της Αριστείας.

Υποκριτήριο 1β: οι ηγέτες έχουν προσωπική εμπλοκή στο να διασφαλίσουν ότι το Σύστημα Διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται στην πράξη και βελτιώνεται συνεχώς.

Υποκριτήριο 1γ: οι ηγέτες έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, τους συνεργάτες του οργανισμού και τους εκπροσώπους της κοινωνίας.

Υποκριτήριο 1δ: οι ηγέτες ενισχύουν την κουλτούρα της Επιχειρηματικής Αριστείας στους ανθρώπους του οργανισμού.

¹⁹ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.12.

²⁰ EFQM, Introducing Excellence, Brussels 2003, σ.13-15.

²¹ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.13-24.

Υποκριτήριο 1ε: οι ηγέτες αναγνωρίζουν και υποστηρίζουν τις οργανωτικές αλλαγές.

Κριτήριο 2: Πολιτική και Στρατηγική

Ορισμός: οι άριστοι οργανισμοί εφαρμόζουν την αποστολή και το όραμά τους, αναπτύσσοντας μια τέτοια στρατηγική, που να επικεντρώνεται στους συμμετόχους και να λαμβάνει υπόψη την αγορά και τον επιμέρους τομέα, εντός του οποίου θα λειτουργήσουν. Οι πολιτικές, τα σχέδια, οι στόχοι και οι διεργασίες αναπτύσσονται και εφαρμόζονται για να υλοποιήσουν τη στρατηγική αυτή.

Υποκριτήριο 2α: η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού βασίζονται στις τωρινές και στις μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων.

Υποκριτήριο 2β: η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού βασίζονται σε πληροφορίες από μετρήσεις αποδοτικότητας, έρευνες, τη μάθηση και από δραστηριότητες εξωτερικού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα.

Υποκριτήριο 2γ: η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού αναπτύσσονται, ανασκοπούνται και ενημερώνονται.

Υποκριτήριο 2δ: η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού διαχέονται και εφαρμόζονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διεργασιών.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Ορισμός: οι άριστοι οργανισμοί διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν το πλήρες δυναμικό των ανθρώπων τους, σε ατομικό, ομαδικό και σε εταιρικό επίπεδο. Προωθούν την ίση μεταχείριση και την ισότητα και εμπλέκουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους. Νοιάζονται γι' αυτούς, επικοινωνούν μαζί τους, τους επιβραβεύουν και τους αναγνωρίζουν με τρόπο που τους παρακινεί και ενισχύει τη δέσμευσή τους να επιστρατεύσουν τις προσωπικές τους ικανότητες και γνώση προς όφελος του οργανισμού.

Υποκριτήριο 3α: οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.

Υποκριτήριο 3β: οι γνώσεις και οι ικανότητες των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και υποστηρίζονται.

Υποκριτήριο 3γ: οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται.

Υποκριτήριο 3δ: οι άνθρωποι και ο οργανισμός βρίσκονται σε διάλογο.

Υποκριτήριο 3ε: υπάρχει επιβράβευση, αναγνώριση και μέριμνα για τους ανθρώπους.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Ορισμός: οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν και χειρίζονται τις εξωτερικές συνεργασίες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς πόρους, προκειμένου να υποστηρίξουν την πολιτική και στρατηγική τους, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διαφόρων διεργασιών. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και ενώ διαχειρίζονται τις συνεργασίες και τους πόρους τους, πετυχαίνουν μια ισορροπία ανάμεσα στις υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

Υποκριτήριο 4α: γίνεται διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών.

Υποκριτήριο 4β: γίνεται διαχείριση των χρηματοοικονομικών θεμάτων.

Υποκριτήριο 4γ: γίνεται διαχείριση των κτιριακών εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και των υλικών.

Υποκριτήριο 4δ: γίνεται διαχείριση της τεχνολογίας.

Υποκριτήριο 4ε: γίνεται διαχείριση των πληροφοριών και της γνώσης.

Κριτήριο 5: Διεργασίες

Ορισμός: οι άριστοι οργανισμοί, σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν τις διεργασίες, προκειμένου να ικανοποιούν πλήρως τους πελάτες τους και να παράγουν προστιθέμενη αξία γι' αυτούς, αλλά και για τους άλλους συμμετόχους του οργανισμού.

Υποκριτήριο 5α: οι διεργασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά.

Υποκριτήριο 5β: οι διεργασίες βελτιώνονται, όπου χρειάζεται, χρησιμοποιώντας την καινοτομία, ώστε να ικανοποιήσουν πλήρως τους πελάτες και τους άλλους συμμετόχους και να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία γι' αυτούς.

Υποκριτήριο 5γ: τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βάσει των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών.

Υποκριτήριο 5δ: τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, διανέμονται και υποστηρίζονται.

Υποκριτήριο 5ε: ο οργανισμός διαχειρίζεται και εμπλουτίζει τις σχέσεις του με τους πελάτες.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα Πελατών

Ορισμός: οι άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες τους και τα καταγράφουν με εμπειριστατωμένο τρόπο.

Υποκριτήριο 6α: γίνονται μετρήσεις αντίληψης, μετρήσεις δηλαδή που αφορούν την εικόνα των πελατών για τον οργανισμό.

Υποκριτήριο 6β: υπάρχουν και παρακολουθούνται οι σχετικοί δείκτες απόδοσης, εσωτερικές δηλαδή μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, καθώς και για την πρόβλεψη των αντιλήψεων των εξωτερικών πελατών.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Ορισμός: οι άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τους ανθρώπους τους και τα καταγράφουν με εμπειριστατωμένο τρόπο.

Υποκριτήριο 7α: γίνονται μετρήσεις αντίληψης, μετρήσεις δηλαδή που αφορούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό.

Υποκριτήριο 7β: υπάρχουν και παρακολουθούνται οι σχετικοί δείκτες απόδοσης, εσωτερικές δηλαδή μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων του οργανισμού, καθώς και για την πρόβλεψη των αντιλήψεών τους.

Κριτήριο 8: Κοινωνικά Αποτελέσματα

Ορισμός: οι άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά την κοινωνία και τα καταγράφουν με εμπειριστατωμένο τρόπο.

Υποκριτήριο 8α: γίνονται μετρήσεις αντίληψης, μετρήσεις δηλαδή που αφορούν τις αντιλήψεις της κοινωνίας για τον οργανισμό.

Υποκριτήριο 8β: υπάρχουν και παρακολουθούνται οι σχετικοί δείκτες απόδοσης, εσωτερικές δηλαδή μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση της απόδοσής του, καθώς και για την πρόβλεψη των αντιλήψεων της κοινωνίας.

Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης

Ορισμός: οι άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τα κύρια στοιχεία της πολιτικής και στρατηγικής τους και τα καταγράφουν με εμπειριστατωμένο τρόπο.

Υποκριτήριο 9α: υπάρχουν και παρακολουθούνται τα αποτελέσματα βασικής απόδοσης, μετρήσεις δηλαδή για τα βασικά αποτελέσματα που έχουν οριστεί από τον οργανισμό και περιέχονται στην πολιτική και στρατηγική του.

Υποκριτήριο 9β: υπάρχουν και παρακολουθούνται οι σχετικοί δείκτες βασικής απόδοσης, οι λειτουργικές δηλαδή μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για τη μέτρηση και κατανόηση των διεργασιών, καθώς και για την πρόβλεψη και βελτίωση των δυνητικών βασικών αποτελεσμάτων απόδοσής του.

ΣΥΝΔΕΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ «ΗΓΕΣΙΑ»

Στο σημείο αυτό δεν θα πρέπει να διαφύγει της προσοχής μας ότι καθεμιά από τις Βασικές Αρχές που παρουσιάσαμε προηγουμένως επηρεάζει την άλλη και συνδέεται, άμεσα ή έμμεσα, με διάφορα από τα παραπάνω Κριτήρια και Υποκριτήρια²². Τα Κριτήρια αυτά άλλωστε, με τον τρόπο που συγκροτούν το Μοντέλο, αποτελούν μια προσπάθεια για να προσεγγιστούν σε πρακτική και αξιολογήσιμη βάση οι γενικές και θεωρητικές Βασικές Αρχές της Αριστείας και γι' αυτό υπάρχει μια εγγενής και ουσιαστική σχέση ανάμεσά τους. Ακριβώς όμως λόγω της γενικής φύσης των Βασικών Αρχών, η οποίες μπορούν να επιδεχθούν πλήθος διευκρινίσεων και παραδειγμάτων εφαρμογής τους, δεν είναι δυνατόν να καταγραφούν εξαντλητικά όλοι οι δυνατοί συσχετισμοί μεταξύ των Βασικών Αρχών και των Κριτηρίων και Υποκριτηρίων του Μοντέλου. Ενδεικτικά πάντως, μπορούμε να επισημάνουμε τους εξής συσχετισμούς για τον τομέα της Ηγεσίας, μιας και αυτός μας ενδιαφέρει κυρίως σ' αυτό το Κεφάλαιο. Έχουμε λοιπόν²³:

§ Η Βασική Αρχή του Προσανατολισμού στα Αποτελέσματα συνδέεται με το Κριτήριο 3 (Ανθρώπινο Δυναμικό), όπου εξετάζεται η ανάγκη να εφοδιάζεται το ανθρώπινο δυναμικό έτσι, ώστε να πετυχαίνει τα θεμιτά αποτελέσματα, ενώ συνδέεται και με το Κριτήριο 5 (Διεργασίες), καθώς τα αποτελέσματα του οργα-

²² EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.10.

²³ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.10-11.

νισμού πρέπει να χρησιμοποιούνται ως δεδομένα για τη βελτίωση της μελλοντικής του απόδοσης.

§ Η Βασική Αρχή του Προσανατολισμού στον Πελάτη συνδέεται με το Κριτήριο 1 (Ηγεσία), όπου αναφέρεται ότι οι ηγέτες του οργανισμού πρέπει να έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και με Κριτήριο 2 (Πολιτική και Στρατηγική), σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να συγκεντρώνονται και να εξισορροπούνται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους.

§ Η Βασική Αρχή της Ηγεσίας είναι διάχυτη σε όλο το Μοντέλο, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την ίδια την ύπαρξη του Κριτηρίου 1 (Ηγεσία) και τον ορισμό του Κριτηρίου 2 (Πολιτική και Στρατηγική), ενώ η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής αυτής της Αρχής εξετάζεται κυρίως από το Κριτήριο 7 (Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού).

§ Η Βασική Αρχή της Διοίκησης βάσει Διεργασιών και Δεδομένων σχετίζεται με το Υποκριτήριο 1β, σύμφωνα με το οποίο οι ηγέτες διασφαλίζουν ότι το Σύστημα Διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται στην πράξη και βελτιώνεται συνεχώς, καθώς και με τα Υποκριτήρια 5α & 5β, όπου εξετάζεται το όλο σύστημα διαχείρισης και βελτίωσης των διεργασιών.

§ Η Βασική Αρχή της Ανάπτυξης και Εμπλοκής των Ανθρώπων εκφράζεται πολύ καθαρά μέσα από το Κριτήριο 3 (Ανθρώπινο Δυναμικό), όπου εξετάζεται η διοίκηση, η ανάπτυξη, η υποστήριξη, η αναγνώριση και η επιβράβευση των εργαζομένων, καθώς και από το Κριτήριο 7 (Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού), όπου εξετάζεται η συλλογή στοιχείων για το επίπεδο ικανοποίησης με τον οργανισμό και για τους εσωτερικούς δείκτες ανθρώπων. Επίσης συνδέεται με το Υποκριτήριο 1δ, που αξιολογεί το πώς οι ηγέτες κινητοποιούν, εμπνέουν και υποστηρίζουν τους ανθρώπους τους.

§ Η Βασική Αρχή της Συνεχούς Μάθησης, Βελτίωσης και Καινοτομίας απαντάται σε πολλά επιμέρους στοιχεία του Κριτηρίου 1 (Ηγεσία), που αφορούν την αναγνώριση, προώθηση και συμμετοχή στη βελτίωση και την αλλαγή της μάθησης, απαντάται δε και στο Υποκριτήριο 5β, με το να εξετάζεται η χρήση καινοτομίας και δημιουργικότητας για τη διαχείριση και βελτίωση των διεργασιών.

§ Η Βασική Αρχή της Ανάπτυξης Συνεργασιών συνδέεται με το Υποκριτήριο 1γ, όπου οι ηγέτες αξιολογούνται ως προς την ενασχόλησή τους με τους συνεργάτες του οργανισμού.

§ Η Βασική Αρχή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συσχετίζεται με το Κριτήριο 1 (Ηγεσία), όπου αναφέρεται ότι οι ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν, να προωθούν και να διασφαλίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της ηθικής, των θεσμοθετημένων διαδικασιών διαχείρισης, της αρχής για παροχή ίσων ευκαιριών, του σεβασμού της διαφορετικότητας και των περιβαλλοντικών προγραμμάτων και πολιτικών που αναμένει η κοινωνία, ενώ θα πρέπει οι ίδιοι οι ηγέτες να έρχονται σε επαφή με τους κοινωνικούς συμμετόχους. Παράλληλα συσχετίζεται αυτή η Αρχή και με το Κριτήριο 3 (Ανθρώπινο Δυναμικό), όπου εξετάζεται η γενικότερη μέριμνα που λαμβάνεται για τους εργαζόμενους. Εδώ αξίζει να παρατηρήσουμε ότι η έμφαση που δίνει το Μοντέλο στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι σαφώς μεγαλύτερη από την αντίστοιχη του Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige των ΗΠΑ²⁴.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ RADAR

Με βάση αυτά τα εννέα Κριτήρια λοιπόν γίνεται η αξιολόγηση ενός οργανισμού, σε σχέση με το πρότυπο της επιχειρηματικής Αριστείας και τις Βασικές Αρχές αυτής, ακολουθώντας τη λογική που είναι ευρέως γνωστή ως RADAR, καθώς προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Results (Αποτελέσματα), Approach (Προσέγγιση), Deployment (Εφαρμογή), Assessment (Αξιολόγηση) και Review (Αναθεώρηση). Αναλυτικά για το καθένα από αυτά τα στοιχεία έχουμε²⁵:

Αποτελέσματα

Καλύπτει το τι τελικά επιτυγχάνει ένας οργανισμός με τη λειτουργία του. Σε έναν άριστο οργανισμό τα αποτελέσματα πρέπει να επιδεικνύουν θετικές τάσεις και σταθερά καλή απόδοση, με τους επιμέρους στόχους να τίθενται κατάλληλα και να επιτυγχάνονται ή να υπερβαίνονται, ενώ η απόδοσή του, συγκρινόμενη με εξωτερικούς φορείς, ακόμα και σε παγκόσμια κλίμακα, θα πρέπει να είναι τουλάχιστον όμοια ή και καλύτερη από τους άλλους, ιδιαίτερα στον ίδιο κλάδο. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει μια ξεκάθαρη σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα που τελικά επιτεύχθηκαν και στις προσεγγίσεις που είχαν υιοθετηθεί εξαρχής.

²⁴ James Evans and William Lindsay, The Management And Control Of Quality, South-Western Thomson Learning, 2002, σ.130.

²⁵ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.27.

Τέλος, θα πρέπει τα αποτελέσματα να κατηγοριοποιούνται κατάλληλα, εφόσον αυτό θεωρείται αναγκαίο για την κατανόηση και τον προσδιορισμό διαφόρων ευκαιριών βελτίωσης.

Προσέγγιση

Καλύπτει το τι σκοπεύει να κάνει ένας οργανισμός καθώς και τους λόγους γι' αυτές του τις προθέσεις. Οι άριστοι οργανισμοί άλλωστε πρέπει να έχουν ξεκάθαρους προσεγγίσεις στα διάφορα θέματα της λειτουργίας τους, με την έννοια ότι αυτές θα πρέπει να έχουν σαφή λογική που να επικεντρώνεται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού και των συμμετόχων του και να εφαρμόζονται μέσα από μια σειρά σαφώς καθορισμένων και αναπτυγμένων διεργασιών. Οι προσεγγίσεις αυτές πρέπει να θεωρούνται επίσης και ολοκληρωμένες, να βασίζονται δηλαδή με σαφήνεια στην πολιτική και στρατηγική του οργανισμού και να μπορούν κατά περίπτωση να συνδέονται μεταξύ τους.

Εφαρμογή

Καλύπτει το τι τελικά κάνει ο οργανισμός, προκειμένου να υλοποιήσει μια προσέγγιση σε κάποιο θέμα. Σε έναν άριστο οργανισμό, μια προσέγγιση θα πρέπει να εφαρμόζεται, στις ανάλογες περιοχές, με τρόπο συστηματικό, ενώ αντίστοιχα, μια συστηματική εφαρμογή πρέπει να σχεδιάζεται σωστά και να εισάγεται με τον κατάλληλο τρόπο για τη συγκεκριμένη προσέγγιση.

Αξιολόγηση και Αναθεώρηση

Καλύπτει το τι κάνει ο οργανισμός για να αναθεωρήσει και να βελτιώσει μια προσέγγιση και την εφαρμογή αυτής. Σε έναν άριστο οργανισμό δηλαδή, μια προσέγγιση και η εφαρμογή της πρέπει να υπόκεινται σε τακτικές μετρήσεις και ανασκοπήσεις, ώστε, παράλληλα με τις κατά περίπτωση κατάλληλες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που διεξάγονται, να προσδιορίζονται, να ιεραρχούνται, να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται τελικά οι απαιτούμενες βελτιώσεις.

Συνοψίζοντας λοιπόν τη λογική RADAR του EFQM, ένας οργανισμός πρέπει να:

§ Προσδιορίσει κατ' αρχάς τα αποτελέσματα, τα οποία στοχεύει να επιτύχει, ως κομμάτι της διαδικασίας δημιουργίας της πολιτικής και στρατηγικής του.

Τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να καλύπτουν την απόδοση του οργανισμού, τόσο χρηματοοικονομικά όσο και λειτουργικά, καθώς και τις αντιλήψεις όλων των συμμετόχων του.

§ Σχεδιάσει και να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη σειρά ξεκάθαρων προσεγγίσεων, προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον.

§ Κάνει πράξη τις προσεγγίσεις αυτές κατά τρόπο συστηματικό, προκειμένου να διασφαλίσει την πλήρη εφαρμογή τους.

§ Αξιολογήσει και αναθεωρήσει τις προσεγγίσεις που τελικώς ακολουθήθηκαν, μέσω της παρακολούθησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί και των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων μάθησης, βάσει των οποίων θα πρέπει να αναγνωρίσει, ιεραρχήσει, σχεδιάσει και εφαρμόσει βελτιώσεις, όπου κριθεί απαραίτητο.

Κατά τη χρήση του Μοντέλου σε έναν οργανισμό, τα στοιχεία Προσέγγιση-Εφαρμογή-Αξιολόγηση-Αναθεώρηση πρέπει να σχετίζονται με καθένα από τα Υποκριτήρια των Δυνάμεων Επίτευξης (Κριτήρια 1 έως 5), ενώ το στοιχείο Αποτελέσματα πρέπει να σχετίζεται με καθένα από τα Υποκριτήρια των Αποτελεσμάτων (Κριτήρια 6 έως 9).

Όταν ένας οργανισμός βαθμολογείται βάσει της μεθοδολογίας RADAR, δίδεται διαφορετικό βάρος σε καθένα από τα εννέα Κριτήρια, προκειμένου να υπολογιστεί το σύνολο των βαθμών, όπως φαίνεται στην Εικόνα 4. Σημειώνεται ότι τα επιμέρους βάρη, αν και θεωρούνται γενικώς κοινά αποδεκτά, υπόκεινται σε περιοδική αναθεώρηση από το EFQM, με πλέον πρόσφατη αυτή που έλαβε χώρα το 2002. Οι πίνακες τώρα που χρησιμοποιούνται για τη βαθμολόγηση των επιμέρους Υποκριτηρίων και του υπολογισμού της τελικής βαθμολογίας παρουσιάζονται ομοίως στους Πίνακες 2, 3, 4.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Ακολουθώντας λοιπόν ένας οργανισμός το δρόμο της αξιολόγησής του με τη χρήση της μεθοδολογίας RADAR σε καθένα από τα εννέα Κριτήρια και πάντα σύμφωνα με το πνεύμα των Βασικών Αρχών που αναπτύξαμε παραπάνω, είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει το Μοντέλο, μεταξύ άλλων, ως εξής:

§ Ως πλαίσιο που θα χρησιμοποιηθεί για να αναπτύξει το δικό του όραμα και τους μελλοντικούς του στόχους, με έναν απτό και μετρήσιμο τρόπο.

§ Ως πλαίσιο που θα χρησιμοποιηθεί για να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τη συστημική φύση των δραστηριοτήτων του, τους συσχετισμούς-κλειδιά που ενυπάρχουν στη λειτουργία τους και τις διάφορες σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος που αναπτύσσονται.

§ Ως ένα διαγνωστικό εργαλείο για να εκτιμηθεί η τρέχουσα κατάστασή του και να εξισορροπηθούν καλύτερα οι προτεραιότητές του, να διανεμηθούν ορθότερα οι πόροι του και να αναπτύξει ρεαλιστικά επιχειρηματικά σχέδια για το μέλλον²⁶.

§ Ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης, για να μετρήσει δηλαδή το πού βρίσκεται στο δρόμο προς την Αριστεία και να βοηθηθεί να εντοπίσει πρώτα τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση και μετά να εμπνευστεί τις απαιτούμενες λύσεις.

§ Ως κοινή γλώσσα και κοινό τρόπο σκέψης για το εσωτερικό του, στοιχεία που θα διαχέονται σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες του.

§ Ως πλαίσιο για την τοποθέτηση υπαρχόντων πρωτοβουλιών, την απομάκρυνση επικαλύψεων και τον εντοπισμό κενών στη λειτουργία του.

§ Ως πρότυπο δομής για το ίδιο το σύστημα διοίκησης του οργανισμού²⁷.

Βλέπουμε δηλαδή ότι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM δεν είναι μόνο μια θεωρητική σύλληψη, αλλά έχει άμεση εφαρμογή για όλους τους οργανισμούς, όπως έχει αποδείξει η πολυετής εφαρμογή του που γίνεται ολοένα και πιο διαδεδομένη, ακόμα και εκτός Ευρώπης. Ο κύριος λόγος γι' αυτό είναι ότι τα στοιχεία που εξετάζει, για να αξιολογήσει και να βαθμολογήσει έναν οργανισμό, δεν είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένα, αντίθετα μάλιστα, είναι άμεσα ανα-

²⁶ EFQM, "Self-Assessment", www.efqm.org, 2004.

²⁷ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.4.

γνωρίσιμα, καθώς απαντώνται συνέχεια στη συνήθη επιχειρηματική καθημερινότητα.

ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Για να επανέλθουμε λοιπόν στο ζήτημα που θέσαμε στην αρχή αυτού του Κεφαλαίου, θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε τις δεξιότητες ενός ηγέτη με Συναισθηματική Νοημοσύνη, με την πρακτική και χειροπιαστή διάσταση του Μοντέλου, ειδικότερα σε ό,τι αφορά τον τομέα της Ηγεσίας που εξετάζεται στο Κριτήριο 1. Στόχος μας δεν θα είναι τόσο η ακριβής αντιστοίχιση δεξιοτήτων και Κριτηρίου ή Υποκριτηρίων, όσο το να υποδείξουμε ότι πίσω από τα στοιχεία που εξετάζει το Μοντέλο στο Κριτήριο 1, που κατά κύριο λόγο έχει να κάνει με την Ηγεσία και το απαιτούμενο προφίλ των σύγχρονων ηγετών για την επιχειρηματική Αριστεία, κρύβονται, ή καλύτερα βρίσκονται σε λανθάνουσα μορφή, τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές ενός ηγέτη με αναπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες, στη μορφή που τις παρουσιάσαμε στο προηγούμενο Κεφάλαιο. Γι' αυτό το σκοπό θα χρησιμοποιήσουμε τις χαρακτηριστικές κατευθυντήριες υποδείξεις που παραθέτει το Μοντέλο σε κάθε Υποκριτήριο του Κριτηρίου αυτού, με τις οποίες διευκολύνεται όποιος επιθυμεί να αξιολογήσει τον οργανισμό για το καθένα απ' αυτά και να προβεί στην εξαγωγή της βαθμολογίας του με χρήση του Πίνακα RADAR, που έχουμε ήδη παρουσιάσει. Αυτές οι υποδείξεις έχουν αναλυτικά ως εξής²⁸:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1α

Οι ηγέτες διαμορφώνουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τον ηθικό κώδικα του οργανισμού και αποτελούν υπόδειγμα ως προς τη νοοτροπία της Αριστείας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- § αναπτύσσουν το σκοπό, το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού
- § αναπτύσσουν υποδειγματικές αξίες, ηθική και κοινωνικές ευθύνες που υποστηρίζουν την κουλτούρα

²⁸ EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Αθήνα 2003, σ.13-14.

- § ανασκοπούν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των προσωπικών ηγετικών συμπεριφορών
- § συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες βελτίωσης
- § ενεργοποιούν και να ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία π.χ. με την αλλαγή της δομής του οργανισμού, την επιδότηση δραστηριοτήτων βελτίωσης και μάθησης κλπ.
- § ενθαρρύνουν, υποστηρίζουν και ενεργούν βάσει των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις δραστηριότητες μάθησης
- § ιεραρχούν τις ενέργειες προς βελτίωση
- § ενεργοποιούν και ενθαρρύνουν τη συνεργασία μέσα στον οργανισμό

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1β

Οι ηγέτες εμπλέκονται προσωπικά στο να διασφαλίσουν ότι το Σύστημα Διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και συνεχώς βελτιώνεται. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- § προσαρμόζουν τη δομή του οργανισμού προκειμένου να υποστηριχθεί η Πολιτική και Στρατηγική του
- § διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης των διαδικασιών
- § διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας διαδικασίας για την ανάπτυξη, εφαρμογή και αναβάθμιση της Πολιτικής και Στρατηγικής
- § διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας διαδικασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του οργανισμού
- § διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας διαδικασίας για τη μέτρηση, ανασκόπηση και βελτίωση των βασικών αποτελεσμάτων
- § διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας ή περισσότερων διαδικασιών για την ενεργοποίηση, τον προσδιορισμό, το σχεδιασμό και την εφαρμογή βελτιώσεων στις Δυνάμεις Επίτευξης, π.χ. μέσω δημιουργικότητας, καινοτομίας και δραστηριοτήτων μάθησης κλπ.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1γ

Οι ηγέτες έρχονται σε επαφή με πελάτες, συνεργάτες και αντιπροσώπους της κοινωνίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- § ικανοποιούν, καταλαβαίνουν και ανταποκρίνονται σε ανάγκες και προσδοκίες
- § δημιουργούν και συμμετέχουν σε συνεργασίες
- § δημιουργούν και συμμετέχουν σε κοινές δραστηριότητες βελτίωσης
- § αναγνωρίζουν τη συνεισφορά, την αφοσίωση στον οργανισμό μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων πελατών
- § συμμετέχουν σε επαγγελματικούς φορείς, συνέδρια και σεμινάρια, προωθώντας και υποστηρίζοντας κυρίως την επιχειρηματική Αριστεία
- § προωθούν, υποστηρίζουν και συμμετέχουν σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στη βελτίωση του περιβάλλοντος και στη συνεισφορά του οργανισμού, ιδιαίτερα όσον αφορά το σεβασμό των δικαιωμάτων και των συμφερόντων μελλοντικών γενεών

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1δ

Οι ηγέτες ενισχύουν την κουλτούρα της επιχειρηματικής Αριστείας στους ανθρώπους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- § ανακοινώνουν προσωπικά το σκοπό, το όραμα, τις αξίες, την πολιτική, τη στρατηγική, τα σχέδια, τους σκοπούς και τους στόχους στους ανθρώπους
- § είναι προσιτοί, ακούν ενεργά, εμπνέουν, ενώνουν και ανταποκρίνονται στους ανθρώπους
- § βοηθούν και στηρίζουν τους ανθρώπους να πετύχουν τα σχέδια, τους στόχους και τους σκοπούς τους
- § ενθαρρύνουν και δίνουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης
- § αναγνωρίζουν την ομαδική και την ατομική προσπάθεια, σε όλα τα επίπεδα μέσα στον οργανισμό, με έγκαιρο και κατάλληλο τρόπο
- § προωθούν και ενθαρρύνουν τις ίσες ευκαιρίες και την ποικιλία

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1ε

Οι ηγέτες αναγνωρίζουν και υπερασπίζονται τις οργανωτικές αλλαγές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ότι οι ηγέτες:

- § αντιλαμβάνονται τους εσωτερικούς και εξωτερικούς λόγους για αλλαγή στον οργανισμό
- § αναγνωρίζουν και επιλέγουν τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον οργανισμό, στο μοντέλο οργάνωσης ή στις εξωτερικές σχέσεις
- § ηγούνται της ανάπτυξης σχεδίων αλλαγής
- § εξασφαλίζουν επενδύσεις, πηγές και υποστήριξη για τις αλλαγές
- § διαχειρίζονται την παράδοση και τους κινδύνους του συνολικού χαρτοφυλακίου του προγράμματος αλλαγής
- § εξασφαλίζουν την αποτελεσματική παράδοση των αλλαγών και διαχειρίζονται τους συμμετόχους
- § ανακοινώνουν τις αλλαγές και την ανάγκη γι' αυτές στους ανθρώπους του οργανισμού και στους λοιπούς συμμετόχους
- § υποστηρίζουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους ώστε να συμμετάσχουν στις αλλαγές
- § μετρούν και αναθεωρούν την αποτελεσματικότητα των αλλαγών και μοιράζονται την αποκτηθείσα γνώση

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα, πως όλες αυτές οι υποδείξεις του Μοντέλου έχουν καθαρά καθοδηγητικό και επικουρικό ρόλο, καθώς προσπαθούν ουσιαστικά να αναλύσουν περαιτέρω και να καλύψουν από κάθε δυνατή πλευρά ένα Υποκριτήριο, με σκοπό τη διευκόλυνση της αξιολόγησης ενός οργανισμού. Με αυτό το σκεπτικό μπορούν να τροποποιηθούν ή να προστεθούν κι άλλες στις ήδη υπάρχουσες, ενώ η χρησιμοποίησή τους δεν είναι υποχρεωτική είναι όμως απαραίτητη για τη διεξαγωγή μιας κατά το δυνατόν πλήρους και ολοκληρωμένης αξιολόγησης. Έχοντας αυτά υπόψη, μπορούμε πλέον να παρατηρήσουμε τη σχέση που υπάρχει ανάμεσά τους και στις δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 2. Έτσι λοιπόν έχουμε:

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1α ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Το ότι «οι ηγέτες αναπτύσσουν το σκοπό, το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού» προϋποθέτει ότι, σε πρώτη φάση, μπορούν και αντιλαμβάνονται με ρεαλισμό την πραγματικότητα γύρω τους, έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται και εξελίσσεται εντός και εκτός του χώρου εργασίας τους, προβλέποντας, στο μέτρο του εφικτού, το μέλλον και τις εξελίξεις που θα έρθουν και συνειδητοποιώντας σε ποια κατεύθυνση πρέπει να οδηγηθεί ο οργανισμός και ποια αντίστοιχα στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει για να το καταφέρει αυτό. Φυσικά θα πρέπει οι ηγέτες να έχουν συνειδητοποιήσει τις αρχές, τις αξίες και τους άγραφους γενικά κανόνες που διέπουν ήδη τη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και παράλληλα να επιδεικνύουν διορατικότητα, να μπορούν δηλαδή να βλέπουν την ολοκληρωμένη εικόνα των πραγμάτων, διακρίνοντας την καθοριστική λεπτομέρεια ανάμεσα σε μια σωστή και μια λανθασμένη απόφαση για τη μελλοντική πορεία του οργανισμού. Γι' αυτό θα πρέπει να μπορούν να σκέφτονται εκτός των προκαθορισμένων ορίων και να μη διστάζουν να αποκηρύξουν παλιές υποθέσεις, προκαταλήψεις, τυποποιημένα υποδείγματα και πρακτικές, προκειμένου να κάνουν έγκυρες εκτιμήσεις για το μέλλον. Κυρίως βέβαια εξετάζεται η ικανότητά τους στη διατύπωση ενός ισχυρού, συμπαγούς και εμπνευσμένου οράματος για την πραγματική κοινή αποστολή του οργανισμού και την επιθυμητή θέση του στο μέλλον, ένα όραμα που θα μπορέσει να κινητοποιήσει όλες τις δυνάμεις μέσα σ' αυτόν για να γίνει πραγματικότητα. Σημαντικό ρόλο σ' αυτό θα παίξει η ικανότητα αυτοπεποίθησης των ηγετών, το να κάνουν δηλαδή αισθητή την παρουσία τους στο περιβάλλον τους και να επιβάλλουν το όραμά τους με μια αίσθηση σιγουριάς και βεβαιότητας, παρά τις όποιες αβεβαιότητες, τις διαφωνίες και τις πιέσεις που μπορεί να υπάρξουν.

Για να μπορούν τώρα «οι ηγέτες να αναπτύσσουν υποδειγματικές αξίες, ηθική και κοινωνικές ευθύνες που υποστηρίζουν την κουλτούρα» θα πρέπει ομοίως να έχουν συνειδητοποιήσει τις αρχές, τις αξίες και τη νοοτροπία του οργανισμού και στη συνέχεια, αφού θα έχουν διατυπώσει τη νέα στρατηγική και πορεία προς το μέλλον, να δείξουν με τρόπο ξεκάθαρο ότι πιστεύουν ακράδαντα σ' αυτό και να είναι οι ίδιοι υπόδειγμα στην υλοποίησή του, μέσω της καθημερινής συμπεριφοράς τους και των αξιών που αυτή θα αντικατοπτρίζει. Μια απ' αυτές

τις αρχές που μπορεί να λειτουργήσει σαν παράδειγμα προς μίμηση είναι η ευσυνειδησία, αφού ένας ηγέτης, που λόγω θέσης θεωρείται πρότυπο συμπεριφοράς για τους άλλους, θα πρέπει να είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό αkéραιος σε ό,τι αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων του μέσα στον οργανισμό, θεωρώντας τον εαυτό του υπεύθυνο για την εκπλήρωση των δεσμεύσεών του και καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια για να πετύχει τους στόχους του, ώστε να προκαλέσει την εκδήλωση αντίστοιχης συμπεριφοράς και στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Πάνω απ' όλα όμως οι ηγέτες θα πρέπει να επιδεικνύουν ηθική συμπεριφορά και ακεραιότητα χαρακτήρα, κάνοντας πράξη, μ' αυτόν τον τρόπο, τις αξίες που οι ίδιοι πιστεύουν. Παράλληλα, θα πρέπει να προτρέπουν ενεργά και τους άλλους να τις ακολουθούν, ανταμείβοντας την ηθική ακεραιότητα σε κάθε της έκφραση, ενώ, από την άλλη μεριά, θα πρέπει να μην παραβλέπουν οποιαδήποτε ανήθικη συμπεριφορά, η οποία θα καταδικάζεται άμεσα και θα επικρίνεται αποφασιστικά. Στο πνεύμα των υποδειγματικών αξιών που θα πρέπει οι ηγέτες να αναπτύξουν εντάσσεται και η ικανότητά τους να αναγνωρίζουν και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους, όταν τους αναλογεί κάποιο μερίδιο ευθύνης, με το να παραδέχονται εξ ολοκλήρου τα λάθη και τις παραλείψεις τους.

Πέρα από τα παραπάνω όμως, οι ηγέτες θα πρέπει να «ανασκοπούν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των προσωπικών ηγετικών συμπεριφορών». Για να τα πετύχουν αυτό λοιπόν θα πρέπει να μην παραμένουν πεισματικά κολλημένοι στις προκαταλήψεις τους και στις παγιωμένες πρακτικές σκέψης και πράξης του παρελθόντος, αλλά να μπορούν να σκέφτονται εκτός των προκαθορισμένων ορίων και να αποκηρύσσουν τις παλιές υποθέσεις, όπου χρειάζεται. Στο πλαίσιο αυτό, δεν πρέπει να παρασύρονται από την τάση της εποχής, που θέλει όσους βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία να θεωρούν την ανάγκη για προσωπική αλλαγή ως σημάδι αποτυχίας ή αδυναμίας και να μην παραδέχονται τις ελλείψεις τους, επειδή φοβούνται τους ανταγωνιστές τους μέσα στον οργανισμό. Αντίθετα, θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τότε υπάρχει ανάγκη για να ζητήσουν βοήθεια και να συνεργαστούν με άλλους, οι οποίοι έχουν ικανότητες που συμπληρώνουν τις δικές τους αδυναμίες. Παράλληλα, θα πρέπει να προσπαθούν να μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους ως ηγέτες και να αντιμετωπίζουν καθεμιά απ' αυτές ξεχωριστά ως ευκαιρία για μάθηση, κάτι που ενισχύεται σημαντικά όταν αντιμετωπίζουν τον ίδιο τους τον εαυτό με κριτική διάθεση, φτά-

νοντας ίσως ακόμα και στο σημείο του αυτοσαρκασμού. Για να βελτιωθούν βέβαια πραγματικά οι ίδιοι εννοείται πως θα πρέπει να καταστήσουν σαφές ότι αναμένουν αντίστοιχα και τη σχετική ανατροφοδότηση των άλλων, την εποικοδομητική κριτική τους δηλαδή για το πώς συμπεριφέρονται, ενώ υπενθυμίζεται ότι η προσπάθεια και η όρεξη για αυτοβελτίωση πρέπει να επιδεικνύονται σε συνεχή βάση και όχι σε μεμονωμένες περιπτώσεις.

Σε συνέχεια τώρα της προσπάθειάς τους για ατομική βελτίωση, οι ηγέτες «ιεραρχούν τις ενέργειες προς βελτίωση, συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες βελτίωσης και ενθαρρύνουν, υποστηρίζουν και ενεργούν βάσει των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις διαδικασίες μάθησης». Αυτές οι ενέργειες βασίζονται κατά κύριο λόγο στην επιδίωξή τους για συνεχή βελτίωση, τόσο σε επίπεδο προσωπικών ικανοτήτων, όσο και σε σχέση με το πώς υλοποιούνται οι διάφορες λειτουργίες σε μια ομάδα ή στον οργανισμό συνολικά, απ' όπου και θα προκύψουν οι ανάλογες προτεραιότητες και κατευθύνσεις. Γι' αυτό απαιτούνται ηγέτες που κυνηγούν τις δημιουργικές προκλήσεις γι' αυτούς και την ομάδα τους και που γενικά θέτουν τον πήχη ψηλά, προσπαθώντας να πετυχαίνουν πάντοτε το καλύτερο δυνατό, ηγέτες που πρωτοστατούν στη σχεδίαση και ανάπτυξη νέων έργων και δραστηριοτήτων. Έτσι λοιπόν θα πρέπει αυτοί να είναι και αρκετά επινοητικοί, αναζητώντας συνεχώς καλύτερες ιδέες και προτάσεις για τον τρόπο που διεκπεραιώνεται η καθημερινή εργασία, με σκοπό, μέσα από την όλη διαδικασία μάθησης που θα προκύψει, να την καταστήσουν πιο αποδοτική και αποτελεσματική.

Για να υποστηριχθούν τώρα όλες αυτές οι ενέργειες, θεωρείται απόλυτα λογικό ότι θα πρέπει οι ηγέτες να «ενεργοποιούν και να ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία». Γι' αυτό το σκοπό απαιτείται ξανά από τους ηγέτες να μπορούν να σκέφτονται εκτός των προκαθορισμένων ορίων και να μη μένουν πεισματικά προσκολλημένοι στις υπάρχουσες μεθόδους και τακτικές, ιδιαίτερα όταν αυτές αποδεικνύονται αναποτελεσματικές, οπότε και θα πρέπει να συγκρούονται ανοιχτά μαζί τους. Θα πρέπει ύστερα οι ηγέτες να είναι δημιουργικοί, αντλώντας συνεχώς φρέσκες ιδέες από πολλές πηγές και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για να διερευνώνται και να αναπτύσσονται νέες και πιο αποτελεσματικές λύσεις, σε κάθε τομέα της δραστηριότητάς τους. Με τον

ίδιο τρόπο βέβαια θα πρέπει να λειτουργούν όλοι οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό, κάτι που, για να γίνει συνείδηση και πράξη τους υπολοίπους συναδέλφους τους, απαιτεί από τους ηγέτες να παρακινούν ενεργά και προς την κατεύθυνση της δημιουργικότητας και καινοτομίας και να τους ενδυναμώνουν ανάλογα, για να μπορούν και εκείνοι να αποδώσουν τα μέγιστα. Για να το πετύχουν αυτό όμως, θα πρέπει όχι μόνο να παρουσιάζονται αλλά να είναι πραγματικά ανοιχτοί και δεκτικοί απέναντι σε κάθε τι καινοτομικό που προτείνεται και να αντιμετωπίζουν κάθε νέα πρόταση, άσχετα με το αν είναι άμεσα υλοποιήσιμη, με ενθουσιασμό, θετική προδιάθεση και καλόπιστη κριτική.

Κλείνοντας την εξέταση του συγκεκριμένου Υποκριτηρίου, για να πετύχουν όλα τα παραπάνω, αυτονόητο είναι ότι οι ηγέτες θα πρέπει να «ενεργοποιούν και ενθαρρύνουν τη συνεργασία μέσα στον οργανισμό». Σε πρώτη φάση λοιπόν θα πρέπει πάλι οι ίδιοι να αντιλαμβάνονται την ανάγκη και να επιδιώκουν τη συνεργασία με όσους έχουν ικανότητες που συμπληρώνουν τις δικές τους αδυναμίες, εντοπίζοντας στο ευρύτερο πλαίσιο του οργανισμού τους ανθρώπους που να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, εξειδικεύσεις και πόρους. Εννοείται βέβαια πως στις συνεργασίες τους οι ηγέτες, αλλά και όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι, πρέπει να κατανοούν τη διαφορετικότητα της άλλης πλευράς, σε σχέση με το πώς σκέπτεται, αισθάνεται και λειτουργεί, στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να γίνονται σεβαστά για μια γόνιμη συνεργασία χωρίς συγκρούσεις. Έτσι λοιπόν οι ηγέτες δεν πρέπει αποκρύπτουν τα βασικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για τους άλλους ή να διστάζουν να μοιράζονται πληροφορίες και πηγές γνώσεων χρήσιμες για τους συνεργάτες τους. Επιπλέον, σε ότι αφορά το επίπεδο της συνεργασίας των ηγετών και των ομάδων τους, θα πρέπει αυτοί να εξασφαλίζουν ότι η ομάδα θα έχει πολύ ισχυρό συναισθηματικό δέσιμο και υψηλό ηθικό, για να μπορεί να υπερνικά τις δυσκολίες, αλλά και ομαδικό πνεύμα, πνεύμα δηλαδή αλληλοκατανόησης, δέσμευσης απέναντι στο στόχο, αλληλοβοήθειας και εμπιστοσύνης του ενός στις ικανότητες του άλλου, κοινής ταυτότητας και αυτοπεποίθησης, στοιχεία που, όπως έχει πολλές φορές αποδειχθεί, εκτοξεύουν στα ύψη την αποτελεσματικότητά της. Γι' αυτό και οι ηγέτες θα πρέπει να τα ενισχύουν και πέρα από τις δικές τους ομάδες, φροντίζοντας να τα καλλιεργούν σε κάθε μικρή ή μεγάλη ομάδα εργασίας μέσα στον οργανισμό.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1β ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Καταρχάς εξετάζεται το κατά πόσον οι ηγέτες «προσαρμόζουν τη δομή του οργανισμού για να υποστηριχθεί η Πολιτική και Στρατηγική του». Φυσικό είναι λοιπόν ότι, για να μπορούν οι ηγέτες να προβαίνουν σε τέτοιου μεγέθους αλλαγές, θα πρέπει να έχουν ανοιχτό μυαλό και να μπορούν σχετικά εύκολα να απαγκιστρώνονται από υποθέσεις, νοοτροπίες και μεθόδους, φτάνοντας ακόμα και σε σημείο αντιπαράθεσης μαζί τους, όταν κάτι τέτοιο επιβάλλεται από την κατεύθυνση που υπαγορεύει η νέα Πολιτική και Στρατηγική του οργανισμού. Πρέπει όλοι να συνειδητοποιήσουν ότι μια νέα στρατηγική είναι πλέον σε θέση να επιβάλλει τη αλλαγή ακόμα και του ίδιου του τρόπου οργάνωσης μιας επιχείρησης και γι' αυτό οι ηγέτες θα πρέπει να επεκτείνουν και σ' αυτό το επίπεδο τις ικανότητές τους για δημιουργική σκέψη και συνεχή αναζήτηση επιμέρους λύσεων και νέων μεθόδων, με στόχο να προκύψουν λειτουργικότερες και αποτελεσματικότερες δομές. Η λήψη τέτοιων κρίσιμες αποφάσεων βέβαια προϋποθέτει αυξημένη αυτοπεποίθηση, καθώς πάντοτε οι οργανωτικές αλλαγές συνοδεύονται από αβεβαιότητες, έντονες διαφωνίες και πιέσεις, που πρέπει να αντιμετωπιστούν με παρρησία και τεκμηριωμένες θέσεις από τους ηγέτες, ώστε να καταφέρουν να πείσουν για την αναγκαιότητα εφαρμογής τους.

Στη συνέχεια το Μοντέλο διερευνά σε ποιο βαθμό οι ηγέτες «διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης των διαδικασιών, μιας διαδικασίας για την ανάπτυξη, εφαρμογή και αναβάθμιση της Πολιτικής και Στρατηγικής, μιας διαδικασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του οργανισμού και μιας διαδικασίας για τη μέτρηση, ανασκόπηση και βελτίωση των βασικών αποτελεσμάτων». Εξετάζονται δηλαδή σε πολύ ευρύ πλαίσιο ορισμένα από τα κυριότερα αντικείμενα ενός ηγέτη, τα πλέον ουσιαστικά από τα καθήκοντά του και τα οποία αποτελούν στον πυρήνα τους ενέργειες που πρέπει να διεκπεραιώνει καθημερινά. Λόγω λοιπόν αυτής της γενικότητας θα ήταν πλεονασμός να υποδείξουμε συγκεκριμένες συναισθηματικές δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεσή τους, καθώς μπορούμε με ασφάλεια να ισχυρι-

στούμε ότι απαιτείται το σύνολο των δεξιοτήτων από τις συστοιχίες που αναπτύξαμε στο προηγούμενο Κεφάλαιο.

Τέλος, σύμφωνα με το εν λόγω Υποκριτήριο, οι ηγέτες πρέπει να «διασφαλίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας ή περισσότερων διαδικασιών για την ενεργοποίηση, τον προσδιορισμό, το σχεδιασμό και την εφαρμογή βελτιώσεων στις Δυνάμεις Επίτευξης, π.χ. μέσω δημιουργικότητας, καινοτομίας και δραστηριοτήτων μάθησης», κάτι που με μια πρώτη ματιά φαίνεται ότι σχετίζεται άμεσα με ορισμένες πτυχές του προηγούμενου Υποκριτηρίου. Αντίστοιχα λοιπόν οι ηγέτες θα πρέπει να είναι δημιουργικοί και επινοητικοί, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή αποτελεσματικότερων λύσεων, βελτιώσεων και τρόπων διεκπεραίωσης της καθημερινής εργασίας. Με άλλα λόγια, για να γίνει πράξη η έννοια της συνεχούς βελτίωσης, θα πρέπει να μην επαναπαύονται στην καθημερινότητα που απλώς κυλά, αλλά να πρωτοστατούν συνεχώς στη σχεδίαση και ανάπτυξη νέων έργων και δραστηριοτήτων, που θα ενισχύσουν τη θέση του οργανισμού στο μέλλον.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1γ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Αρχικά το μοντέλο ελέγχει εάν οι ηγέτες «ικανοποιούν, καταλαβαίνουν και ανταποκρίνονται σε ανάγκες και προσδοκίες» που μπορεί να έχουν όλοι οι συμμετοχοί του οργανισμού, όλοι δηλαδή οι εσωτερικοί και εξωτερικοί τους πελάτες. Άρα λοιπόν οι ηγέτες θα πρέπει, σε πρώτη φάση, να είναι σε θέση αρχικά να αναμένουν και να υπολογίζουν, έπειτα να αναγνωρίζουν και να εκτιμούν και στο τέλος να ικανοποιούν, κατά το δυνατόν, τις ρητές και άρρητες ανάγκες των εξωτερικών πελατών του οργανισμού, φροντίζοντας να τις συνδέουν κατάλληλα και με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αυτός διαθέτει· αντίστοιχου επιπέδου μέριμνα βέβαια πρέπει να λαμβάνουν και για τους ανθρώπους του οργανισμού, την τοπική κοινωνία και τους συνεργάτες τους, τους υπόλοιπους δηλαδή «πελάτες» τους. Για να μπορέσουν όμως οι ηγέτες να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των άλλων, θα πρέπει, σε κάθε τους επαφή με όλους αυτούς τους φορείς, να κατανοούν ανά πάσα στιγμή τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα εκείνων, το τι δηλαδή οι άλλοι πραγματικά αισθάνονται, όπως αυτό εκφράζεται από την εξέλιξη των

αντιδράσεών τους σε μια δεδομένη στιγμή, πολύ περισσότερο δε όταν αυτό δεν εκφράζεται λεκτικά. Δεν θα μπορέσει δηλαδή ένας ηγέτης να ικανοποιήσει τελικά τις ανάγκες κανενός, εάν δεν καταφέρει να τον κατανοήσει απόλυτα, αποκρυπτογραφώντας τη στάση του, την τοποθέτησή του απέναντι σε μια κατάσταση και τις βαθύτερες, άρα και πιο ουσιαστικές, επιδιώξεις και συμφέροντά του.

Στην πορεία για την επιτυχή ικανοποίηση όλων αυτών των αναγκών τώρα, είναι πολύ κρίσιμη η ικανότητα των ηγετών να «δημιουργούν και συμμετέχουν σε συνεργασίες», κυρίως με τους πελάτες τους και άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, με σκοπό την παροχή των καλύτερων ποιοτικά προϊόντων και υπηρεσιών. Καταρχήν λοιπόν θα πρέπει οι ηγέτες να αντιλαμβάνονται πότε μια τέτοια συνεργασία είναι απαραίτητη και σε τι έκταση μπορεί να αναπτυχθεί. Από τη στιγμή όμως που θα γίνει η έναρξή της, θα πρέπει να είναι πάντοτε προσβάσιμοι και διαθέσιμοι στην άλλη πλευρά, συμμετέχοντας ενεργά και προσφέροντας με χαρά το μερίδιο εργασίας που αναλογεί στους ίδιους και στο δικό τους οργανισμό, αλλά και πληροφορίες ή πηγές γνώσης που θα είναι χρήσιμες για όλες τις πλευρές. Θα πρέπει δηλαδή να κατανοήσουν ότι η επιτυχία μιας συνεργασίας εξαρτάται απόλυτα από τη δική τους προσφορά σ' αυτή και συνεπώς είναι αναγκαία η εξεύρεση της κατάλληλης ισορροπίας ανάμεσα στις απαιτήσεις της δικής τους εργασίας ή τις προσωπικές τους υποχρεώσεις απέναντι στον οργανισμό και στις απαιτήσεις της συνεργασίας. Για να μεγιστοποιήσουν μάλιστα τα οφέλη απ' αυτή θα πρέπει να μεριμνήσουν για την ύπαρξη αλληλοκατανόησης, εμπιστοσύνης του ενός προς τον άλλο και κοινής δέσμευσης για την επιτυχία της συνεργασίας.

Στη συνέχεια το Μοντέλο εξετάζει το κατά πόσον οι ηγέτες «δημιουργούν και συμμετέχουν σε κοινές δραστηριότητες βελτίωσης» και «προωθούν, υποστηρίζουν και συμμετέχουν σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στη βελτίωση του περιβάλλοντος και στη συνεισφορά του οργανισμού, ιδιαίτερα όσον αφορά το σεβασμό των δικαιωμάτων και των συμφερόντων μελλοντικών γενεών». Μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε ότι αυτές οι απαιτήσεις στην ουσία αποτελούν εξειδίκευση των όσων αναφέρθηκαν στο Υποκρίτήριο 1α, αναφορικά με τις ενέργειες βελτίωσης, τις συνεργασίες του οργανισμού και την ευθύνη για την

προστασία του περιβάλλοντος, συνεπώς εκτιμάται πως δεν απαιτείται περαιτέρω παράθεση των σχετικών συναισθηματικών δεξιοτήτων. Με το ίδιο σκεπτικό δε θα προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση της απαίτησης για τους ηγέτες να «συμμετέχουν σε επαγγελματικούς φορείς, συνέδρια και σεμινάρια, προωθώντας και υποστηρίζοντας κυρίως την επιχειρηματική Αριστεία», καθώς οι ενέργειες αυτές εντάσσονται στα προαναφερθέντα, επίσης στο Υποκρίτήριο 1α, για τη βελτίωση των προσωπικών τους ικανοτήτων και ηγετικών τους συμπεριφορών.

Οι ηγέτες θα πρέπει ακόμα να «αναγνωρίζουν τη συνεισφορά, την αφοσίωση στον οργανισμό μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων πελατών», κάτι που αποτελεί κλειδί για τη μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού και που γίνεται πιο εύκολο εάν έχουν ήδη αναπτυχθεί ειλικρινείς σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Για να αναγνωριστεί τώρα καλύτερα αυτή η συνεισφορά και να ανταμειφθεί ανάλογα, με σκοπό να εξασφαλιστεί αυτή η αφοσίωση και στο μέλλον, οι ηγέτες δε θα πρέπει να ακολουθούν τυποποιημένες μεθόδους και πρακτικές, αλλά να προσαρμόζονται ανάλογα με την κάθε περίπτωση, εκτιμώντας πρώτα τη διαφορετικότητα ανάμεσα στα διάφορα αφοσιωμένα άτομα, τους διαφορετικούς δηλαδή τρόπους με τους οποίους σκέπτονται, αισθάνονται και λειτουργούν και στη συνέχεια παρέχοντας την κατά περίπτωση κατάλληλη επιβράβευση.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1δ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Σ' αυτό το σημείο αρχικά οι ηγέτες καλούνται να «ανακοινώνουν προσωπικά το σκοπό, το όραμα, τις αξίες, την πολιτική, τη στρατηγική, τα σχέδια, τους σκοπούς και τους στόχους στους ανθρώπους», τα κύρια αντικείμενα δηλαδή για τα οποία είναι εξ' ορισμού υπεύθυνοι. Για να πετύχουν όμως την πλήρη κατανόηση αυτών από το προσωπικό τους, θα πρέπει να μεριμνήσουν εκ των προτέρων για τη σωστή μεταβίβαση αυτών που επιθυμούν, που σημαίνει να εκφράζονται με αμεσότητα και ευθύτητα, ιδιαίτερα για τόσο ευαίσθητα θέματα όπως η πολιτική και τα σχέδια του οργανισμού, στέλνοντας σύντομα, περιεκτικά και πειστικά μηνύματα, χρησιμοποιώντας ακόμα και τη γλώσσα του σώματος για να

εκφράσουν συναισθήματα που να ενισχύουν αυτά που θέλουν να πουν. Με άλλα λόγια θα πρέπει να χρησιμοποιούν σύνθετες προσεγγίσεις, με έντονο το συναισθηματικό στοιχείο, για να επηρεάσουν και τους άλλους στην κατεύθυνση της στρατηγικής ή των στόχων που επιθυμούν, φροντίζοντας, πριν και κατά την ανακοίνωση τέτοιων μηνυμάτων, να προβλέπουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις της άλλης πλευράς, ώστε να προσαρμόζουν κατάλληλα και τη δική τους στάση και συμπεριφορά, με σκοπό ακριβώς να μεταφερθεί το σωστό μήνυμα.

Επειδή όμως η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη λειτουργία, θα πρέπει αντίστοιχα να δείχνουν πως «είναι προσιτοί, ακούν ενεργά, εμπνέουν, ενώνουν και ανταποκρίνονται στους ανθρώπους». Θα πρέπει δηλαδή να είναι διαθέσιμοι σε οποιονδήποτε χρειαστεί τη συνδρομή τους, να είναι προσβάσιμοι και να προσφέρουν με χαρά τη βοήθειά τους όταν τους ζητηθεί, φροντίζοντας να λειτουργούν περισσότερο σαν ένας άνθρωπος εμπιστοσύνης που θα δώσει μια φιλική συμβουλή, παρά ένας απλός πωλητής ή προϊστάμενος με άλλες υποχρεώσεις. Γι' αυτό δεν πρέπει να παρουσιάζονται υπερβολικά προσηλωμένοι στο δικό τους στενό περιβάλλον, αλλά να έχουν την τάση να εξυπηρετούν όποιον τους χρειάζεται, πάντα όμως διατηρώντας την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στις προσωπικές τους υποχρεώσεις και τις εκκλήσεις για συνδρομή. Έτσι λοιπόν, σε κάθε επαφή με τους άλλους θα πρέπει να ακούν με ψυχραιμία και να συμμετέχουν ενεργά στη συζήτηση, αντιλαμβανόμενοι πλήρως, μέσα από τα συναισθήματα που κρύβονται πίσω από τα μηνύματα που εκπέμπονται, τι θέλει να εκφράσει η άλλη πλευρά και τις ευρύτερες ανάγκες της. Συνεπώς απαιτείται η κατανόηση και της γλώσσας του σώματος των άλλων, πέρα από τα λεκτικά τους μηνύματα, καθώς αυτή εκφράζει, όπως έχουμε δει σε μεγαλύτερο βαθμό και με περισσότερη ειλικρίνεια τις συναισθηματικές καταστάσεις που βιώνουν, ενώ αν αποκρυπτογραφηθεί σωστά, αποκαλύπτει τις βαθύτερες, και άρα πιο ουσιαστικές, επιδιώξεις και συμφέροντά τους. Αυτή την έκφραση αποτελεσματικής επικοινωνίας θα πρέπει να αξιοποιήσουν στη συνέχεια οι ηγέτες για να εμφυσήσουν στα μέλη της ομάδας τους την πεποίθηση ότι κάθε έργο που αναλαμβάνουν, όσο τετριμμένο κι αν φαίνεται, αποτελεί μια σπουδαία πρόκληση, εμπνέοντας τον ενθουσιασμό για πραγματικά ενεργό συμμετοχή, αγάπη για το υπόεργο που αναλάβει ο καθένας και καταβολή της μέγιστης δυνατής προσπάθειας για να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Ομοίως, η καλή επικοινωνία είναι κάτι που βο-

ηθά σημαντικά στην ανάπτυξη του πολύτιμου ομαδικού πνεύματος, κοινής δέσμευσης και συνεργασίας.

Στην εποχή μας όμως, για τη συνολική επιτυχία του οργανισμού είναι απαραίτητη η επιτυχία καθενός ατόμου ξεχωριστά, συνεπώς οι σωστοί ηγέτες «βοηθούν και στηρίζουν τους ανθρώπους να πετύχουν τα σχέδια, τους στόχους και τους σκοπούς τους». Τούτο προϋποθέτει πως κατανοούν ότι όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι διαθέτουν θετικά και χρήσιμα στοιχεία στο χαρακτήρα και την προσωπικότητά τους, τα οποία για να αποδώσουν τα μέγιστα χρειάζονται τη δική τους στήριξη και ενθάρρυνση. Το επόμενο βήμα σ' αυτή την κατεύθυνση είναι να προσπαθούν να αναγνωρίζουν στον καθένα ποια είναι τα δυνατά και αδύνατά του σημεία και με το ειλικρινές προσωπικό τους ενδιαφέρον να εντοπίζουν τι είναι απαραίτητο για να ενισχυθούν τα πρώτα και να εξαλειφθούν, κατά το δυνατόν, τα δεύτερα. Ουσιαστικά λοιπόν πρέπει να διερευνούν τι χρειάζεται για να εξελιχθεί η ομάδα τους, με τη στενή ή την ευρεία της έννοια και να της παρέχουν οτιδήποτε είναι στην ευχέρειά τους για να γίνει αυτό πράξη, όπως διάφοροι πόροι και μέσα, αλλά κυρίως σωστές υποδείξεις και συμπαράσταση. Χαρακτηριστικά μάλιστα, μπορούν να λειτουργούν σαν μέντορες ή σαν προπονητές σε μια αθλητική ομάδα, παρέχοντας δηλαδή σε όλα τα άτομα συνεχή καθοδήγηση και εποικοδομητική ανατροφοδότηση, αντιμετωπίζοντας κάθε νέα πρόταση με θετική προδιάθεση και ασκώντας πάντοτε καλόπιστη κριτική, με σκοπό να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν περισσότερο για το καλό και του συνόλου.

Πέρα όμως απ' αυτό, «ενθαρρύνουν και δίνουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης και αναγνωρίζουν την ομαδική και την ατομική προσπάθεια, σε όλα τα επίπεδα μέσα στον οργανισμό, με έγκαιρο και κατάλληλο τρόπο», ή όπως διατυπώνεται παρεμφερώς στο Υποκρίτήριο 3γ, γίνεται «ενθάρρυνση και υποστήριξη της ατομικής και ομαδικής συμμετοχής σε δραστηριότητες βελτίωσης». Τέτοιες δραστηριότητες βέβαια ξεκινούν από τον ίδιο τον ηγέτη, ο οποίος πρέπει να κυνηγά τις δημιουργικές προκλήσεις, όπως είναι κάθε δραστηριότητα βελτίωσης, γι' αυτόν και την ομάδα του και γενικά να θέτει υψηλούς στόχους για όλους. Ομοίως θα πρέπει να είναι ο ίδιος επινοητικός, επιζητώντας νέες ιδέες και καλύτερες προσεγγίσεις για να γίνεται η εργασία όλων πιο εύκολη και ουσιαστική. Αντίστοιχα λοιπόν θα πρέπει

όλοι οι ηγέτες να παρακινούν και τους υπόλοιπους συναδέλφους τους να λειτουργούν έτσι, απαιτώντας απ' όλους, μέσα από την ανάπτυξη ειλικρινών σχέσεων αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης, να είναι ανοιχτοί και δεκτικοί απέναντι σε κάθε τι καινοτομικό που προτείνεται, αντιμετωπίζοντάς το κι εκείνοι με προσοχή και θετική προδιάθεση. Το σημαντικότερο ρόλο όμως προς σ' αυτή την κατεύθυνση θα παίξει το αν οι ηγέτες επιβραβεύουν στην πράξη τις νέες προτάσεις για βελτίωση που κατατίθενται, υποστηρίζοντάς τες με σθένος, ανταμείβοντας όσο μπορούν τους φορείς τους υλικά και ηθικά και προτείνοντάς τους ως παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους, καθώς μόνο έτσι τέτοιες προσπάθειες μπορούν να έχουν μέλλον.

Τέλος εξετάζεται αν οι ηγέτες «προωθούν και ενθαρρύνουν τις ίσες ευκαιρίες και την ποικιλία», ή σύμφωνα με το παρόμοιο Υποκριτήριο 3α, αν εξασφαλίζουν την «προώθηση και διασφάλιση ίσης μεταχείρισης σε όλους τους όρους εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, στρατηγικής και σχεδίων ίσων ευκαιριών». Σε πρώτη φάση λοιπόν είναι προφανές ότι οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους σκέπτονται, αισθάνονται και λειτουργούν οι άλλοι και μετά να διαχειριστούν την κάθε είδους διαφορετικότητα, που μπορεί να ενυπάρχει ανάμεσα στους εργαζόμενους του οργανισμού, με τις κατάλληλες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού, ώστε να μην αναπτύσσονται συγκρούσεις μεταξύ τους. Αυτό βέβαια πρέπει να στηρίζεται στην υιοθέτηση της αρχής ότι όλοι οι άνθρωποι, ανεξάρτητα από τις επιμέρους τους διαφορές, έχουν θετικά στοιχεία και πλεονεκτήματα που μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος του οργανισμού, συνεπώς δικαιούνται αντίστοιχα ίση μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες, κάτι που, πέρα από νόμος στα σύγχρονα κράτη, αποτελεί και μια ηθική επιταγή της εποχής μας. Η τήρησή της λοιπόν από τον κάθε ηγέτη πρέπει να είναι αδιαπραγμάτευτη και θα αποτελέσει ένα ακόμα στοιχείο της ακεραιότητας του χαρακτήρα και της ηθικής συμπεριφοράς, που πρέπει να χαρακτηρίζει την παρουσία του. Επισημαίνεται πάντως, πως τέτοιου είδους όμως ηθικές αξίες δεν αρκεί μόνο να τις βιώνει ο ίδιος καθημερινά, αλλά να προτρέπει ενεργά και όλους τους άλλους να τις ακολουθούν, ανταμείβοντας ανάλογα την ηθική ακεραιότητα σε κάθε της έκφραση σε θέματα διαφορετικότητας και κατακεραυνώνοντας αντίστοιχα κάθε αντίθετη συμπεριφορά.

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ 1ε ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Σ' αυτό το Υποκρίτήριο, που αξίζει να σημειωθεί ότι εισήχθη με την τελευταία αναθεώρηση του Μοντέλου, εξετάζεται το πώς οι ηγέτες του οργανισμού χειρίζονται το φαινόμενο της αλλαγής, όπως αυτό παρουσιάζεται όλο και συχνότερα και με πολλές μορφές στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αρχικά λοιπόν οι ηγέτες ελέγχονται αν «αντιλαμβάνονται τους εσωτερικούς και εξωτερικούς λόγους για αλλαγή στον οργανισμό». Ως πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί το να θεωρούν καταρχήν απαραίτητη την προσωπική, σε πρώτη φάση, αλλαγή, χωρίς να την εκλαμβάνουν ως ένδειξη αποτυχίας, αδυναμίας ή ελαττώματος, αμφισβητώντας έτσι την παγιωμένη άποψη πως τα ανώτερα στελέχη δεν είναι θεμιτό να παραδέχονται τις ελλείψεις τους, για να μην υποβαθμιστεί η παρουσία τους. Ξεκινώντας από αυτή τη βάση λοιπόν και περνώντας στο επίπεδο του οργανισμού, πρέπει να έχουν πλήρη επίγνωση του γεγονότος ότι στην εποχή μας οι καταστάσεις γενικώς αλλάζουν με πολύ γρήγορο ρυθμό, συνεπώς θεωρείται επιβεβλημένη μια εξαρχής ξεκάθαρη ανοικτή στάση απέναντι στις αλλαγές που, ούτως ή άλλως, θα έρθουν. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες θα πρέπει να συνειδητοποιούν τη συνεχή ροπή που υπάρχει πλέον προς την αλλαγή, σχεδόν σε κάθε τι που σχετίζεται με τη λειτουργία του οργανισμού, οπότε δε θα πρέπει να παραμένουν στάσιμοι στις απόψεις και τις θέσεις τους, αλλά να είναι έτοιμοι να τις αναθεωρήσουν, αν αυτό απαιτηθεί από τις καταστάσεις. Καθώς μάλιστα μικρής έκτασης αλλαγές πραγματοποιούνται καθημερινά μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, θα πρέπει να είναι σε ανάλογο βαθμό ανοικτοί στα διάφορα σχετικά ερεθίσματα και μέσα από την επικαιρότητά του. Ουσιαστικά δηλαδή καλούνται να αντιλαμβάνονται με ρεαλισμό την πραγματικότητα γύρω τους, όπως αυτή διαμορφώνεται και εξελίσσεται στο στενό αλλά και στο ευρύτερο περιβάλλον, και στη συνέχεια, εκτιμώντας με την απαραίτητη διορατικότητα το μέλλον και τις εξελίξεις που θα έρθουν, να μπορούν να υποδείξουν προς ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθεί ο οργανισμός και τι θα πρέπει να αλλάξει στη στρατηγική του για να το καταφέρει.

Σαν επόμενο βήμα λοιπόν «αναγνωρίζουν και επιλέγουν τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον οργανισμό, στο μοντέλο οργάνωσης ή στις εξωτερικές σχέσεις», αντιμετωπίζοντας έτσι με ταχύτητα, ευελιξία και σχετική άνεση τις ρευστές

καταστάσεις που εμφανίζονται. Αφού δηλαδή θα έχουν επιλέξει σωστά την πλέον κατάλληλη χρονική στιγμή για την εφαρμογή μιας αλλαγής, θα πρέπει να πάρουν πρωτοβουλία και να εκφράσουν τη δημιουργικότητά τους, προτείνοντας μια καινοτόμο και αποτελεσματική πρόταση για το πώς η συγκεκριμένη αλλαγή θα εφαρμοστεί, με τρόπο ώστε ο οργανισμός να αποκομίσει τα μέγιστα δυνατά οφέλη. Επειδή όμως αυτή η αλλαγή ενδεχομένως να επηρεάζει και ολόκληρο τον οργανισμό, π.χ. όσον αφορά τη θέση του στην αγορά ή την ίδια του τη δομή και λειτουργία, η επιτυχής εφαρμογή της προϋποθέτει από τους ηγέτες-φορείς της να έχουν την ικανότητα να τροποποιούν ανάλογα τις απόψεις και τις αντιλήψεις τους, ακόμα και τον ίδιο τον τρόπο σκέψης τους, όσο δύσκολο κι αν είναι αυτό. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες που έρχονται αντιμέτωποι με μια αλλαγή τέτοιου βεληνεκούς, για να τη χειριστούν όσο καλύτερα γίνεται, θα πρέπει εκ των προτέρων να μπορούν να σκέφτονται γενικώς εκτός των στερεότυπων ορίων και να αποκηρύσσουν παγιωμένες και άκαμπτες νοοτροπίες και συμπεριφορές, που πιθανόν να τους εμποδίζουν να διακρίνουν τις αποφάσεις που πρέπει να παρθούν. Στις περισσότερες βέβαια περιπτώσεις, όλες αυτές οι ενέργειες συνοδεύονται από δυσάρεστα συναισθήματα, όπως φόβος, άγχος και ανησυχία, οπότε οι ηγέτες θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή διάλογο με τον εαυτό τους για να τα εντοπίζουν και να μην τα αφήνουν εξ' αρχής να αναπτυχθούν ή να τα διοχετεύσουν με τον πλέον ψύχραιμο και δημιουργικό τρόπο, για να μην αποτελέσουν τροχοπέδη στη διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής.

Στην εποχή μας όμως έχει αποδειχθεί πως δεν αρκεί η άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας αλλαγής που έχει φτάσει ήδη να χτύπη την πόρτα του οργανισμού. Ο οργανισμός δεν επιτρέπεται να παρακολουθεί αμέτοχος τις εξελίξεις γύρω του και απλώς να αντιδρά σε ό,τι προκύπτει, αλλά να είναι ο ίδιος ο φορέας που θα επιβάλλει τις απαραίτητες αλλαγές, με τα στελέχη του να «ηγούνται της ανάπτυξης σχεδίων αλλαγής». Για να είναι λοιπόν αυτοί ηγέτες και στην αλλαγή, απαραίτητη προϋπόθεση είναι και πάλι η ικανότητα για συνεχή πρόκληση και αμφισβήτηση του τρόπου σκέψης και λειτουργίας τους, που θα συνδυάζεται με δημιουργικότητα και τάση ανάληψης πρωτοβουλιών, ώστε να βρίσκονται νέες και πιο αποτελεσματικές προτάσεις διαφυγής από τα διάφορα αδιέξοδα. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι άλλωστε δεν περιμένουν από τους ηγέτες τους να παραμένουν άπραγοι και απλώς να διαχειρίζονται την καθημερινότητα,

περιμένοντας μια νέα κατάσταση να επιβληθεί από εξωτερικούς παράγοντες, αλλά να δημιουργούν οι ίδιοι τις ευκαιρίες για βελτιωτικές αλλαγές, όσο τους επιτρέπει βέβαια το περιβάλλον τους. Θα πρέπει δηλαδή οι ίδιοι οι ηγέτες να παίρνουν με θάρρος την πρωτοβουλία να διαμορφώσουν μια νέα κατάσταση και να ξεκινούν πρώτοι προς αυτή τη νέα κατεύθυνση, για να ακολουθήσουν στη συνέχεια και οι υπόλοιποι. Για να πετύχουν όμως και την επιθυμητή συμπίεση των άλλων, θα πρέπει από νωρίς να έχουν ευαισθητοποιήσει κατάλληλα την ομάδα τους και να έχουν επιστήσει την προσοχή της στην ανάγκη για τη γενικότερη πραγματοποίηση αλλαγών, ώστε όταν κάποια απ' αυτές καταστεί αναγκαία, εκούσια ή ακούσια, τότε να μπορέσουν να πείσουν για την αναγκαιότητά της και να επιμείνουν στην υλοποίησή της. Σημαντικό είναι ότι δεν πρέπει να διστάζουν μπροστά στην αλλαγή και ακόμα περισσότερο να απελπίζονται και να κάμπτεται η επιμονή τους εάν παρουσιαστεί κάποια αποτυχία στην αρχή της προσπάθειάς τους αυτής· αντίθετα, θα πρέπει να είναι αισιόδοξοι, καταφέροντας πάντα να εντοπίζουν και να προβάλλουν τη θετική πλευρά της νέας κατάστασης που διαμορφώνεται, μαζί με την πεποίθηση ότι οι αλλαγές έρχονται θα είναι τελικά επωφελείς για όλους, την οποία θα εκφράζουν σαν μια ελπίδα για το μέλλον.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, είναι προφανώς υποχρεωμένοι να «ανακοινώνουν τις αλλαγές και την ανάγκη γι' αυτές στους ανθρώπους του οργανισμού και στους λοιπούς συμμετόχους», φροντίζοντας παράλληλα να «υποστηρίζουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους ώστε να συμμετάσχουν στις αλλαγές». Πρόκειται για ορισμένες από τις πλέον δύσκολες λειτουργίες ενός ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να έχει τέτοια αυτοπεποίθηση που να του επιτρέπει πρώτα να παίρνει και στη συνέχεια να μη διστάζει να ανακοινώνει και να υποστηρίζει σθεναρά τέτοιου είδους κρίσιμες αποφάσεις, παρά τις όποιες αμφισβητήσεις, τις διαφωνίες και τις πιέσεις που λογικά θα υπάρχουν. Ο κατάλληλος χρόνος και τρόπος άλλωστε ανακοίνωσης της ανάγκης για μια αλλαγή και η επακόλουθη υποστήριξη που αυτή θα αποκομίσει είναι από τους παράγοντες που συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχή υλοποίησή της. Από την αρχή λοιπόν θα πρέπει να παρακινούν και τους υπόλοιπους συναδέλφους τους να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο απέναντι στην αλλαγή, με το να είναι οι ίδιοι καταρχήν υποδειγματικά ανοιχτοί και θετικά διακείμενοι απέναντι σε αλλαγές που προτείνουν οι άλλοι. Πρέπει

να καθίσταται δηλαδή σαφές από τους ηγέτες, με λόγια μα κυρίως με έργα, ότι έχουν θέσει οι ίδιοι τον εαυτό τους μπροστά στην πορεία προς το μέλλον, προς το οποίο παροτρύνουν και καθοδηγούν συνεχώς και τους άλλους, διανοητικά και συναισθηματικά, ζητώντας τους να μοιραστούν τη νοοτροπία για αμφισβήτηση της καθεστηκυίας τάξης του οργανισμού, εννοείται βέβαια με γόνιμο και εποικοδομητικό τρόπο. Επειδή λοιπόν, σε μια αλλαγή, η σύμπραξη των άλλων εργαζομένων είναι εκ των ων ουκ άνευ, οι ηγέτες πρέπει να προκαλέσουν τον ενθουσιασμό για πραγματικά ενεργό συμμετοχή στο έργο της αλλαγής και την αγάπη του καθενός για το επιμέρους τμήμα που έχει αναλάβει, με το να είναι οι ίδιοι υπόδειγμα και να επιδεικνύουν αμείωτο ενδιαφέρον και προσωπική καθοδήγηση.

Άσχετα όμως με το εάν κάποιες αλλαγές επιβλήθηκαν από τις εξελίξεις ή προέκυψαν ως αποτέλεσμα ορθών πρωτοβουλιών από τους ηγέτες του οργανισμού, εκείνοι που θα κληθούν να τις εφαρμόσουν πρέπει να μπορούν να «εξασφαλίζουν επενδύσεις, πηγές και υποστήριξη για τις αλλαγές», στοιχεία χωρίς τα οποία κανένα σχέδιο δεν μπορεί να υλοποιηθεί. Τούτο σημαίνει ότι, για να εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι πόροι, θα πρέπει οι ηγέτες-φορείς της αλλαγής να αντιλαμβάνονται το πότε και από ποιον να ζητούν τη συνεργασία και τη συνδρομή, σε έμπυχο ή άψυχο υλικό, να εντοπίζουν δηλαδή ποιοι είναι αυτοί που στην πραγματικότητα διευθύνουν τον οργανισμό και που μπορούν να τους παρέχουν την υποστήριξη που χρειάζονται. Για να τους πείσουν λοιπόν για την υποστήριξή τους, θα πρέπει να μπορούν να συνθέτουν με κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα για την εν λόγω αλλαγή και να τεκμηριώνουν τις απαιτήσεις τους, καταρχήν λογικά με το να βασίζονται σε στέρεα επιχειρήματα. Πέρα όμως απ' αυτά, θα πρέπει να χρησιμοποιούν τακτικές επιρροής με εντονότερο το συναισθηματικό στοιχείο και γενικά διάφορες άλλες τεχνικές πειθούς, για να αποσπάσουν τη σύμφωνη γνώμη για διάθεση των πόρων που χρειάζεται η εφαρμογή της αλλαγής. Αντίστοιχα βέβαια, με το να είναι τα ισχυρά άτομα για τη δική τους ομάδα, θα πρέπει να διερευνούν τι χρειάζεται αυτή για να πετύχει στο έργο-εφαρμογή της αλλαγής, παρέχοντας, εκτός από τη συμπαράσταση και την καθοδήγησή τους, ό,τι πόρους και μέσα είναι στην ευχέρειά τους να διαθέσουν.

Από τη στιγμή λοιπόν που μια αλλαγή ξεκινά να εφαρμοστεί στην πράξη, οι ηγέτες εννοείται πως αναλαμβάνουν το καθήκον να «διαχειρίζονται την παράδοση και τους κινδύνους του συνολικού χαρτοφυλακίου του προγράμματος αλλαγής», όταν αυτό ολοκληρωθεί να «εξασφαλίζουν την αποτελεσματική παράδοση των αλλαγών και να διαχειρίζονται τους συμμετόχους», με πιο σημαντικό στοιχείο απ' όλα να «μετρούν και αναθεωρούν την αποτελεσματικότητα των αλλαγών και μοιράζονται την αποκτηθείσα γνώση». Ουσιαστικά δηλαδή οι ηγέτες καλούνται να χειριστούν ένα έργο αλλαγής σαν ένα οποιοδήποτε πρόγραμμα έργου μέσα στον οργανισμό, από αυτά που υλοποιούνται καθημερινά, σε ό,τι αφορά την παρακολούθηση της εφαρμογής του και την ανασκόπηση των αποτελεσμάτων που τελικά επιφέρει. Φυσικά παρουσιάζονται ορισμένες εγγενείς διαφορές σε σχέση με ένα απλό έργο, αλλά μπορούμε να πούμε ότι και σε μια τέτοια περίπτωση δεν ξεχωρίζουν ως απαραίτητες συγκεκριμένες συναισθηματικές δεξιότητες, αλλά απαιτείται το σύνολό τους και σε αυξημένο μάλιστα βαθμό, λόγω της ίδιας της φύσης του έργου για μια αλλαγή.

Έχοντας ολοκληρώσει σ' αυτό το σημείο τη σύζευξη των Υποκριτηρίων του Κριτηρίου 1 με τις συναισθηματικές δεξιότητες των συστοιχιών του προηγούμενου Κεφαλαίου, μπορούμε στον Πίνακα 5 να δούμε συγκεντρωτικά τις συναισθηματικές δεξιότητες, που κατ' ελάχιστο φαίνεται ότι απαιτούνται για το καθένα από αυτά τα Υποκριτήρια:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι στο σύνολο αυτών των Υποκριτηρίων αναφέρονται, τουλάχιστον από μια φορά, όλες οι Προσωπικές και Κοινωνικές συναισθηματικές δεξιότητες που είδαμε στο προηγούμενο Κεφάλαιο να κατανέμονται μεταξύ τεσσάρων συστοιχιών της Αυτεπίγνωσης, της Αυτοδιαχείρισης, της Κοινωνικής Αντίληψης και της Διαχείρισης Σχέσεων. Δεν σημειώνεται ξεχωριστά μόνο η δεξιότητα της Συναισθηματική Αυτογνωσίας και η αιτία γι' αυτό είναι πως η συγκεκριμένη δεξιότητα θεωρείται από τη φύση της ο ακρογωνιαίος λίθος για την ύπαρξη και την ανάπτυξη των υπολοίπων ικανοτήτων²⁹ και συνεπώς η απαίτηση για την ύπαρξη οποιασδήποτε άλλης συμπεριλαμβάνει αυτομάτως και την απαίτηση για την ύπαρξη κι αυτών.

²⁹ Pamela Johnson and Julie Indvik, "Organizational Benefits Of Having Emotionally Intelligent Managers And Employees", *Journal of Workspace Learning*, Vol.11 No.3, 1999, σ.85.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

1. Walter Willborn and T.C. Edwin Cheng, Global Management Of Quality Assurance Systems, McGraw-Hill 1994.
2. EFQM, "About EFQM-History", www.efqm.org, 2004.
3. ΕΕΔΕ, Επίπεδα Αναγνώρισης Της Επιχειρηματικής Αριστείας-EFQM, 2002.
4. EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, 2003.
5. EFQM, "EFQM's Mission & Vision", www.efqm.org, 2004.
6. EFQM, The Fundamental Concepts Of Excellence, 2003.
7. EFQM, Introducing Excellence, 2003.
8. James Evans and William Lindsay, The Management And Control Of Quality, South-Western Thomson Learning, 2002.
9. EFQM, "Self-Assessment", www.efqm.org, 2004.
10. Pamela Johnson and Julie Indvik, "Organizational Benefits Of Having Emotionally Intelligent Managers And Employees", Journal of Workspace Learning, Vol.11 No.3, 1999.

Ολοκληρώνοντας πλέον τη Διπλωματική αυτή Εργασία, μπορούμε να κάνουμε μια σύντομη ανακεφαλαίωση των κυριότερων σημείων και συμπερασμάτων της.

Αρχικά λοιπόν διαπιστώθηκε, πως ανέκαθεν υπήρχε η επιθυμία από τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν μια ρεαλιστική εικόνα για το μέλλον και την επιτυχία τους, κάτι που ανάγεται φυσιολογικά στην αποτίμηση της αξίας και του δυναμικού του προσωπικού τους. Ο ουσιαστικός στόχος δηλαδή είναι να προσδιοριστούν με ακρίβεια τα απαραίτητα προσόντα για επιτυχία ενός ατόμου στην εργασία του, ώστε με βάση αυτά να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι και ικανοί άνθρωποι για να τις στελεχώσουν. Από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα λοιπόν η προσπάθεια αυτή ξεκίνησε να υλοποιείται σε επιστημονική βάση, με αποτέλεσμα να προκύψει ως κριτήριο υψηλής επίδοσης στην εργασία το διανοητικό και γνωστικό υπόβαθρο του ατόμου, όπως μετριέται με το Δείκτη Νοημοσύνης και τα διάφορα τεστ που αναπτύχθηκαν γι' αυτό το σκοπό. Στη συνέχεια, με την επίδραση της φροϋδικής σκέψης και τις μελέτες για την ανάλυση της ανθρώπινης προσωπικότητας, το κριτήριο του Δείκτη Νοημοσύνης συμπληρώθηκε με διάφορα τεστ προσωπικότητας, τα οποία όμως κρίνονταν ως μάλλον αναξιόπιστα για το συγκεκριμένο σκοπό.

Συνεχώς διαφαινόταν πως η εικόνα που διαμορφωνόταν για τις απαιτούμενες ικανότητες ενός ατόμου για επιτυχία στο εργασιακό του περιβάλλον δεν ήταν ολοκληρωμένη, καθώς δεν λαμβάνονταν καθόλου υπόψη ικανότητες αντίληψης και κατάλληλου χειρισμού των συναισθημάτων, κάτι που αποδεικνυόταν ολοένα και περισσότερο σημαντικό· ιδιαίτερα σήμερα, διάχυτη παραμένει η αίσθηση στον κόσμο των επιχειρήσεων και όχι μόνο, ότι άτομα με υψηλή νοημοσύνη και διανοητικές ικανότητες αποτυγχάνουν ως ηγέτες, ενώ άλλα, με απλώς ικανοποιητική νοημοσύνη, πραγματικά πετυχαίνουν και αναγνωρίζονται ως ηγέτες από τους άλλους. Έτσι έγινε μια προσπάθεια διερεύνησης από διάφορους μελετητές, με κυριότερους τους E. Thorndike, D. Wechsler, H. Gardner, R. Bar-On, P. Salovey, J. Mayer, D. MacClelland, D. Goleman, D. Caruso, των υπολοίπων παραμέτρων που συγκροτούν την ανθρώπινη νοημοσύνη στο σύνολό της, πέρα δηλαδή από το καθαρά γνωστικό της κομμάτι που αξιολογείται από το Δείκτη Νοημοσύνης. Αυτές οι μελέτες είχαν ως απο-

τέλεσμα να αναπτυχθεί σταδιακά και να εγκαθιδρυθεί η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, για να δείξει ότι υπάρχουν και άλλες παράμετροι/δεξιότητες από τις οποίες εξαρτάται η επιτυχία στη ζωή και την εργασία, όπως είναι λ.χ. η αυτοπειθαρχία, η πρωτοβουλία και η ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα των άλλων. Ο λόγος γι' αυτό είναι πως, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ο καθένας καλείται να ξεχωρίσει ανάμεσα σε, λίγο έως πολύ, ισοδύναμα άτομα, αφού όλοι θα πρέπει να έχουν ξεπεράσει τα κριτήρια του εκπαιδευτικού συστήματος των ανεπτυγμένων κοινωνιών και της αγοράς εργασίας, τα οποία απαιτούν πια αυξημένο διανοητικό επίπεδο. Οι ικανότητες που τελικά αποδεικνύεται πως θεωρούνται βασικές για την ξεχωριστή και όχι για την απλώς αποτελεσματική εργασιακή επίδοση εντάσσονται πλέον στο πλαίσιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε πολύ μεγάλο ποσοστό και μάλιστα ανεξάρτητα από το είδος της εκάστοτε εργασίας.

Η ανάπτυξη της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενισχύθηκε παράλληλα και από τις εξελίξεις στο πεδίο της Νευροανατομίας και ειδικότερα από τις νέες μελέτες γύρω από τη λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου. Συγκεκριμένα, τις τελευταίες δεκαετίες έχει σημειωθεί μεγάλη πρόοδος στην αποκωδικοποίηση της διαδικασίας που λαμβάνει χώρα μέσα στις επιμέρους περιοχές του εγκεφάλου, όταν πρόκειται να ληφθεί η απόφαση για την αντίδραση του οργανισμού σε ένα ερέθισμα. Το σημαντικότερο συμπέρασμα όμως είναι ότι τα συναισθήματα παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο σ' αυτή τη διαδικασία και μπορούν να οδηγήσουν σε ακατάλληλες συμπεριφορές ακόμα και ιδιαίτερα ευφυή άτομα, τα οποία δεν διαθέτουν επαρκή Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Στη συνέχεια της Εργασίας και περνώντας στον ειδικότερο τομέα της εργασίας, η ευρεία έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έπρεπε να αναχθεί σε συγκεκριμένες ικανότητες ενός ατόμου και ιδιαίτερα ενός ηγέτη, οι οποίες θα αποτελούσαν προϋπόθεση για την ξεχωριστή απόδοση και την επιτυχία του, όπως άλλωστε ήταν ο κύριος λόγος για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης έννοιας. Έτσι λοιπόν προέκυψαν οι διάφορες συναισθηματικές δεξιότητες, που στην ουσία αποτελούν εκφράσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με τη μορφή ξεκάθαρων και αναγνωρίσιμων συμπεριφορών από ένα άτομο, στο

εργασιακό του περιβάλλον και όχι μόνο. Με στόχο να τις οριοθετήσουν και να τις καταγράψουν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια και πληρότητα, αναπτύχθηκαν διάφορα μοντέλα συναισθηματικών δεξιοτήτων, τα οποία, καθώς παραθέτουν τις επιθυμητές ενέργειες και συμπεριφορές για έναν ηγέτη με Συναισθηματική Νοημοσύνη, παρατηρείται πως κατά κανόνα αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς αυτές είναι εξ ορισμού αδύνατο να προσδιοριστούν με έναν και μοναδικό τρόπο. Εν τούτοις, στην Εργασία έγινε ανάλυση του πλέον δεδομένου από αυτά τα μοντέλα συναισθηματικών δεξιοτήτων, σύμφωνα με το οποίο, το πλήθος αυτών διαχωρίζεται σε τέσσερις συστοιχίες, που αναφέρονται ως ικανότητες Αυτεπίγνωσης, Αυτοδιαχείρισης, Κοινωνικής Αντίληψης και Διαχείρισης Σχέσεων αντίστοιχα. Πολύ επιγραμματικά, αυτές οι συστοιχίες έχουν ως εξής:

§ Αυτεπίγνωση

- Συναισθηματική Αυτογνωσία: αντίληψη των συναισθημάτων και των επιπτώσεών τους.
- Ακριβής Αυτοαξιολόγηση: γνώση των ισχυρών σημείων και των ορίων του καθενός.
- Αυτοπεποίθηση: η σιγουριά κάποιου για την αξία και τις ικανότητές του.

§ Αυτοδιαχείριση

- Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος: διατήρηση υπό έλεγχο των διασπαστικών συναισθημάτων και των παρορμήσεων.
- Διαφάνεια και Ακεραιότητα: τιμιότητα και ειλικρίνεια απέναντι στους άλλους, ευσυνειδησία και επαγγελματισμός απέναντι στην εργασία.
- Προσαρμοστικότητα: ευελιξία προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
- Τάση προς Επίτευξη: προσπάθεια για βελτίωση της απόδοσης για να ικανοποιηθούν τα προσωπικά δεδομένα τελειότητας.
- Καινοτομία και Πρωτοβουλία: ανοικτή θέση σε νέες ιδέες και ετοιμότητα για δράση μόλις παρουσιαστεί μια ευκαιρία.
- Αισιοδοξία: επικέντρωση στη θετική πλευρά των πραγμάτων και επιμονή στην επιδίωξη των στόχων παρά τις δυσκολίες.

§ Κοινωνική Αντίληψη

- Ενσυναίσθηση: κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων και ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.
- Πολιτική Αντίληψη: αναγνώριση των δικτύων αποφάσεων και των σχέσεων πραγματικής εξουσίας στον οργανισμό.
- Προσανατολισμός στην Παροχή Υπηρεσιών: πρόβλεψη, αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

§ Διαχείριση Σχέσεων

- Ηγεσία με Όραμα και Έμπνευση: έμπνευση και καθοδήγηση με ένα όραμα που παρακινεί.
- Επιρροή: άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.
- Ενίσχυση της Ανάπτυξης των Άλλων: αίσθηση των αναγκών των άλλων για προσωπική ανάπτυξη και ενίσχυση των δυνατοτήτων τους.
- Καταλυτική Δράση για την Αλλαγή: πρωτοβουλία για την εφαρμογή αλλαγών και αποτελεσματική διαχείρισή τους.
- Διευθέτηση Συγκρούσεων: διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών.
- Ανάπτυξη Δεσμών: καλλιέργεια και διατήρηση ενός δικτύου σχέσεων που συμβάλλει στην επίτευξη στόχων.
- Συνεργασία και Ομαδικές Ικανότητες: σύμπραξη με άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων και καλλιέργεια πνεύματος ομάδας.
- Επικοινωνία: έκφραση σαφών, περιεκτικών και πειστικών μηνυμάτων.

Ακολούθως έγινε μια σύντομη ιστορική αναφορά στο EFQM (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας-European Foundation for Quality Management-EFQM) και στην ανάγκη για την ίδρυση του, που ήταν η απαίτηση, με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, ακολουθώντας τις αντίστοιχες προσπάθειες που είχαν γίνει στις ΗΠΑ και την Ιαπωνία. Πλέον το EFQM έχει ως στόχο να προάγει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ευρω-

παϊκών οργανισμών, μέσω της ενίσχυσης της πεποίθησής τους για τη σπουδαιότητα της Επιχειρηματικής Αριστείας, για την υιοθέτηση δηλαδή των βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης και την εξασφάλιση της πεποίθησης ότι τα αποτελέσματά τους μπορούν να διατηρηθούν και μελλοντικά. Τα στοιχεία βέβαια που απαιτούνται για να δημιουργηθεί αυτή η πεποίθηση δεν περιορίζονται μόνο στα καθαρά οικονομικά αποτελέσματα, που απλά αντικατοπτρίζουν την επίδοση του οργανισμού στο παρελθόν· αναφέρονται και σε άλλες παραμέτρους, οι οποίες λειτουργούν ως κύριοι δείκτες για την οικονομική επίδοση στο μέλλον και αναφέρονται στην ικανοποίηση όλων ανεξαιρέτως των συμμετόχων (stakeholders) του οργανισμού, που είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες, οι προμηθευτές, οι κατόχοι μετοχών, οι ιδιοκτήτες, η κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί ο οργανισμός, η κυβέρνηση κλπ.

Υλοποιώντας λοιπόν το EFQM τη δέσμευσή του να συνδράμει τον κάθε οργανισμό στην πορεία του προς την επιχειρηματική Αριστεία, έχει εισάγει το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model), ένα εργαλείο ώστε να οργανώνονται και να διοικούνται οι δραστηριότητες των ευρωπαϊκών οργανισμών με τρόπο που να επιτυγχάνεται αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας έτσι την επιτυχία τους σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Οι Βασικές Αρχές που το διέπουν αποτελούν ουσιαστικά μια έκφραση των αρχών της ΔΟΠ και είναι οι εξής:

- § Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα, για επίτευξη αποτελεσμάτων που ενθουσιάζουν όλους τους συμμετόχους του οργανισμού.
- § Προσανατολισμός στον Πελάτη, για δημιουργία αειφόρων αξιών για τους πελάτες.
- § Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων, ηγεσία δηλαδή με όραμα και έμπνευση, σε συνδυασμό με συνέπεια στόχων.
- § Διοίκηση βάσει Διεργασιών και Δεδομένων, για οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού βάσει μιας σειράς αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διεργασιών και δεδομένων.
- § Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων, για μεγιστοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων, μέσω της ανάπτυξης και σύμπραξής τους.

- § Συνεχής Μάθηση, Βελτίωση και Καινοτομία, για αμφισβήτηση της καθοριστικής τάξης και πραγματοποίηση αλλαγών, χρησιμοποιώντας τη μάθηση και για τη δημιουργία ευκαιριών βελτίωσης και καινοτομίας.
- § Ανάπτυξη Συνεργασιών για ανάπτυξη και διατήρηση συνεργασιών που παράγουν προστιθέμενη αξία.
- § Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, υπέρβαση δηλαδή των ελάχιστων κανονιστικών πλαισίων, εντός των οποίων λειτουργεί ο οργανισμός και προσπάθεια να αντιληφθεί ο οργανισμός και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της κοινωνίας.

Στη συνέχεια έγινε μια διεξοδική παρουσίαση του Μοντέλου, της δομής και τη σύνθεσής του, για να καταστεί σαφές το πώς αξιολογεί το επίπεδο της Αριστείας ενός οργανισμού, εξετάζοντάς τον σύμφωνα με εννέα Κριτήρια, που ενσωματώνουν τις ανωτέρω Βασικές Αρχές και καλύπτουν τις δραστηριότητές του και τα αποτελέσματά του σε όλους τους τομείς. Τα Κριτήρια είναι τα κάτωθι, αποτελείται δε το καθένα από αριθμό Υποκριτηρίων για να αναλυθεί αποτελεσματικότερα:

- § Κριτήριο 1 - Ηγεσία
- § Κριτήριο 2 - Πολιτική και Στρατηγική
- § Κριτήριο 3 - Ανθρώπινο Δυναμικό
- § Κριτήριο 4 - Συνεργασίες και Πόροι
- § Κριτήριο 5 - Διεργασίες
- § Κριτήριο 6 - Αποτελέσματα Πελατών
- § Κριτήριο 7 - Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού
- § Κριτήριο 8 - Κοινωνικά Αποτελέσματα
- § Κριτήριο 9 - Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης

Στη συνέχεια έγινε παρουσίαση του τρόπου αξιολόγησης και υπολογισμού του βαθμού Αριστείας ενός οργανισμού, που πραγματοποιείται με μια ολοκληρωμένη μέθοδο, που εξετάζει αφενός τα Αποτελέσματα και αφετέρου την Προσέγγιση-Εφαρμογή-Αξιολόγηση και Αναθεώρηση των προαναφερθέντων Κριτηρίων.

Στο τελευταίο μέρος της παρούσας Εργασίας, έγινε ανάλυση του Κριτηρίου 1 - Ηγεσία, των επιμέρους Υποκριτηρίων που το αποτελούν και των χαρακτηριστικών κατευθυντήριων υποδείξεων που παρέχει το Μοντέλο για το κάθε Υποκριτήριο, με σκοπό να διευκολύνεται όποιος επιθυμεί να αξιολογήσει πλήρως τον οργανισμό σ' αυτό τον τομέα. Όλες αυτές οι απαιτήσεις του Μοντέλου, για το πώς πρέπει να λειτουργούν οι ηγέτες σε έναν άριστο οργανισμό, απέναντι στον εαυτό τους και απέναντι στους άλλους, συνδέθηκαν με τις συναισθηματικές δεξιότητες που πρέπει να επιδεικνύει ένας ηγέτης, όπως αυτές παρουσιάστηκαν και στις τέσσερις συστοιχίες του Κεφαλαίου 2. Έλαβε δηλαδή χώρα μια πρωτογενής αντιστοίχιση ανάμεσα στις επιθυμητές συμπεριφορές που αναζητά το Μοντέλο από τους άριστους ηγέτες και στις ανάλογες συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη με Συναισθηματική Νοημοσύνη και εντοπίστηκαν οι κυριότερες και περισσότερο προφανείς σχέσεις μεταξύ τους, αυτές που, με άλλα λόγια, μπορούν να αναγνωριστούν και αποκωδικοποιηθούν με τη μεγαλύτερη ευκολία. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι, πίσω από τις πολλές και πολύπλευρες απαιτήσεις που προβάλλει το Μοντέλο για άριστη ηγεσία με τα βέλτιστα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό, βρίσκονται στην πραγματικότητα όλες οι δεξιότητες των ηγετών του που ανάγονται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και πηγάζουν από αυτή, υποδεικνύοντας και με αυτό τον τρόπο τη σημασία της για την επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

D.Goleman, 1996 & 1997 (i)	H.Gardner, 1993 (ii)	P.Salovey & J.D.Meyer, 1990 (iii)	H.Gardner & T.Hatch, 1989 (iv)	C.Steiner, 1997 (v)	R.K.Cooper & A. Sawaf, 1997 (vi)
Αυτεπίγνωση					
Ξέρει τα αισθή- ματά του	Ικανότητα σύν- δεσης εσωτερι- κού και εξωτε- ρικού κόσμου	Ξέρει τα συναι- σθήματά του		Ικανότητα να καταλαβαίνει τα δικά του συναι- σθήματα	Αναγνωρίζει, αξιολογεί και εκμεταλλεύεται στο μέγιστο βαθμό τα δυνα- τά του σημεία
Είναι σε επαφή με τα συναι- σθήματά του Χρησιμοποιεί τα συναισθήμα- τά του για να παίρνει απο- φάσεις με αυ- τοπεποίθηση	Αυτογνωσία	Αυτεπίγνωση	Αναγνώριση ενός συναισθή- ματος καθώς βιώνεται		
Συναισθηματικός έλεγχος					
Δεν σκέπτεται όταν δεν έχει την κατάλληλη διάθεση	Ικανότητα να συγκροτεί ένα ακριβές και ει- λικρινές μοντέ- λο για τον εαυ- τό του και να το χρησιμοποιεί για να εργάζεται αποτελεσματικά	Διαχείριση συ- ναισθημάτων		Εκφράζει τα δικά του συναι- σθήματα με παραγωγικό τρόπο	
Εστίαση στα αποτελέσματα (σ' αυτά που πρέπει να γί- νουν) Εκφράζει τα αισθήματά του (όχι παθητικά)		Χειρισμός των αισθημάτων ώστε αυτά να είναι τα πλέον αρμόζοντα		Διαχειρίζεται και ελέγχει τα δικά του συναι- σθήματα	

(συνεχίζεται)

Αυτο-παρακίνηση

Αναβάλλει την
ικανοποίηση

Παρακινεί τον
εαυτό του

Είναι αποτελε-
σματικός υπό
πίεση

Δεν χρησιμο-
ποιεί τις πα-
ρορμήσεις του
στο κυνήγι των
στόχων του

Αναβάλλει την
ικανοποίηση

Πρωτοβουλία,
εστίαση και ε-
ξόρμηση

Χρησιμοποιεί
την αγωνία για
να αποδίδει
καλά

Συστρατεύει τα
συναισθήματα
στην αναζήτη-
ση ενός στόχου

Δεν τα παρατά
μπροστά σε
δυσκολίες

Διατηρεί την
αισιοδοξία του

Ενσυναίσθηση

Διαισθάνεται το
τι αισθάνονται
οι άλλοι

Ικανότητα να
κατανοεί τους
άλλους, τι τους
παρακινεί και
πώς εργάζονται

Αναγνωρίζει
συναισθήματα
στους άλλους

Προσωπικές
σχέσεις

Δείχνει ενсу-
ναίσθηση με τα
συναισθήματα
των άλλων

Εποικοδομητική
δυσaráεσκεια

Είναι σε αρμο-
νική σχέση με
τους άλλους

Διαβλέπει και
ανταποκρίνεται
κατάλληλα στο
κλίμα, τις ιδιο-
συγκρασίες και
τις παρακινή-
σεις των άλλων

Ενσυναίσθηση
που βασίζεται
στην αυτεπί-
γνωση

Αναγνωρίζει και
να ανταποκρί-
νεται στα αι-
σθήματα και τις
ανησυχίες των
άλλων

Μετατρέπει
αποκλίνουσες
απόψεις σε ε-
νέργεια δη-
μιουργίας

Έχει ήρεμες
αλληλεπιδρά-
σεις

Προλαμβάνει
και επιλύει συ-
γκρούσεις

Αναγνωρίζει,
αξιολογεί και
εκμεταλλεύεται
τα προτερήμα-
τα των άλλων

Κοινωνική απο-
τελεσματικότητα

Κλείνει συμφω-
νίες

(συνεχίζεται)

τα

Να είναι καλός
στη διαχείριση
συγκρούσεων

Είναι καλός στη
διαχείριση συ-
ναισθηματικών
εξάρσεων

Μπορεί να αι-
σθάνεται τον
παλμό των
σχέσεων σε μια
ομάδα

Μπορεί να μιλά
καθάρά για υ-
ποβόσκοντα
συναισθήματα

Ηγείται με φυ-
σικότητα στην
οργάνωση μιας
ομάδας

Οι άλλοι άν-
θρωποι εκτι-
μούν την ηγεσία
του

Έχει ταλέντο
στη διευθέτηση
διαφωνιών

Έχει ταλέντο
στις διαπραγ-
ματεύσεις

Έχει ταλέντο
στο να κλείνει
συμφωνίες

Κοινωνική ανά-
λυση

Βλέπει βαθιά
μέσα στα αι-
σθήματα, τα
συναισθήματα
και ανησυχίες
των άλλων

(συνεχίζεται)

Σχέσεις

Ισορροπεί τη συμπόνια και το ενδιαφέρον	Συνεργάζεται	Διαχείριση σχέσεων	Οργανώνει ομάδες	Συναισθηματική αλληλεπίδραση	Σχέσεις εμπιστοσύνης
Πείθει τους άλλους να εργάζονται για έναν κοινό σκοπό		Διαχειρίζεται τα συναισθήματα στους άλλους	Ξεκινά και συντονίζει τις προσπάθειες ενός δικτύου ανθρώπων		Συναισθηματική ειλικρίνεια
Βοηθά τους άλλους να μαθαίνουν		Κοινωνικές ικανότητες	Προλαμβάνει τις συγκρούσεις		Ακεραιότητα
Προάγει την κοινωνική αρμονία			Κοινωνική ανάλυση		Μετατρέπει αποκλίνουσες απόψεις σε ενέργεια δημιουργίας
Οικοδομεί εμπιστοσύνη			Οικοδομεί αρμονικές σχέσεις		
Δικτύωση: χτίζει αρμονικές σχέσεις με ένα δίκτυο-κλειδί					
Πρωθεί και επιδεικνύει συνεργασία με τους άλλους					
Χτίζει ομοφωνία					
Συνεργασία					
Επικοινωνία					
Ανοιχτή επικοινωνία				Ακούει τους άλλους	
Ακρόαση				Εκφράζει τα δικά του συναισθήματα με παραγωγικό τρόπο	

(συνεχίζεται)

Λέει ακριβώς ό,τι αισθάνεται		
Προσωπικό στυλ		
Ισορροπεί ανά- μεσα σε μια «χαλαρή» και μια «σκληρή» στάση στις α- ποφάσεις του	Επουλώνει μια συναισθηματική βλάβη	Αποτελεσματι- κότητα υπό πίεση
Διαχείριση άγ- χους		Υπευθυνότητα
Αποδέχεται την προσωπική του ευθύνη		
Έχει μικρή α- νάγκη ελέγχου		

- (i) "Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ", Bloomsbury Publishing, London, 1996 & "Beyond IQ: developing the leadership competencies of emotional intelligence", Paper presented at the 2nd International Competency Conference, London, October 1997.
- (ii) "Multiple Intelligencies: The Theory in Practice, Basic Books, New York, 1993.
- (iii) "Emotional Intelligence", Imagination, Cognition and Personality, Vol.9, 1990.
- (iv) "Multiple Intelligencies Go to School", Educational researcher, Vol.18, 1989.
- (v) "Achieving Emotional Literacy", Bloomsbury Publishing, London, 1997.
- (vi) "Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations", Gosset, Putnam, New York, 1997.

Πηγή: Victor Dulewicz and Malcolm Higgs, "Emotional Intelligence-A Review and Evaluation Study", Journal of Managerial Psychology, Vol.15 No.4, 2000, σ. 343.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Κύριες Συνδέσεις Κριτηρίου 1 με Συναισθηματικές Δεξιότητες.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 - ΗΓΕΣΙΑ		
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ	1α	1β
	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	Διαμόρφωση αποστολής, οράματος, αξιών, ηθικού κώδικα. Υπόδειγμα νοοτροπίας Αριστείας.
ΑΥΤΕΠΙΓΝΩΣΗ		
Συναισθηματική Αυτογνωσία		ü
Ακριβής Αυτοαξιολογήση	ü	
Αυτοπεποίθηση	ü	ü
ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ		
Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος		
Διαφάνεια και Ακεραιότητα	ü	
Προσαρμοστικότητα	ü	ü
Τάση προς Επίτευξη	ü	
Καινοτομία και Πρωτοβουλία	ü	ü
Αισιοδοξία		
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ		
Ενσυναίσθηση	ü	
Πολιτική Αντίληψη	ü	
Προσανατολισμός στην Παροχή Υπηρεσιών		
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ		
Ηγεσία με Όραμα και Έμπνευση	ü	
Επιρροή	ü	ü
Ενίσχυση της Ανάπτυξης των Άλλων		
Καταλυτική Δράση για την Αλλαγή		
Διευθέτηση Συγκρούσεων	ü	
Ανάπτυξη Δεσμών	ü	
Συνεργασία και Ομαδικές Ικανότητες	ü	
Επικοινωνία	ü	

(συνεχίζεται)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 - ΗΓΕΣΙΑ			
ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	1γ	1δ	1ε
		Επαφή με πελάτες, συνεργάτες, αντιπροσώπους της κοινωνίας.	Ενίσχυση της κουλτούρας της επιχειρηματικής Αριστείας.
<i>ΑΥΤΕΠΙΓΝΩΣΗ</i>			
Συναισθηματική Αυτογνωσία			
Ακριβής Αυτοαξιολογήση	ü		ü
Αυτοπεποίθηση			ü
<i>ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ</i>			
Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος			ü
Διαφάνεια και Ακεραιότητα	ü	ü	
Προσαρμοστικότητα			
Τάση προς Επίτευξη		ü	
Καινοτομία και Πρωτοβουλία		ü	ü
Αισιοδοξία			ü
<i>ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ</i>			
Ενσυναίσθηση	ü	ü	
Πολιτική Αντίληψη			ü
Προσανατολισμός στην Παροχή Υπηρεσιών	ü	ü	
<i>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ</i>			
Ηγεσία με Όραμα και Έμπνευση			ü
Επιρροή			ü
Ενίσχυση της Ανάπτυξης των Άλλων		ü	
Καταλυτική Δράση για την Αλλαγή			ü
Διευθέτηση Συγκρούσεων		ü	
Ανάπτυξη Δεσμών	ü	ü	
Συνεργασία και Ομαδικές Ικανότητες	ü	ü	ü
Επικοινωνία		ü	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Benjamin Palmer, Melissa Walls, Zena Burgess, Con Stough, "Emotional Intelligence And Effective Leadership", Leadership & Organization Development Journal, 22/1 2001.
2. Carol Kennedy, Γνωριμία Με Την Προσωπικότητα Και Τις Ιδέες Των Γκουρού Του Μάνατζμεντ, ΕΕΔΕ 1993.
3. Cary Cherniss, Emotional Intelligence: What It Is And Why It Matters, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000.
4. Cary Cherniss, The Emotional Competence Framework, www.eiconsortium.org.
5. Daniel Goleman, "What Makes A Leader", Harvard Business Review, November-December 1998.
6. Daniel Goleman, An EI-Based Theory Of Performance, www.eiconsortium.org.
7. Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org.
8. Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, The New Leaders, Little, Brown 2002.
9. Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000.
10. Daniel Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1995.
11. EFQM, "About EFQM-History", www.efqm.org, 2004.
12. EFQM, "EFQM's Mission & Vision", www.efqm.org, 2004.
13. EFQM, "Self-Assessment", www.efqm.org, 2004.
14. EFQM, Introducing Excellence, 2003.
15. EFQM, The Fundamental Concepts Of Excellence, 2003.
16. EFQM-ΕΕΔΕ, Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, 2003.
17. James Evans and William Lindsay, The Management And Control Of Quality, South-Western Thomson Learning, 2002.
18. James Poon Teng Fatt, "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, Vol.25 No.11, 2002.

19. Lisa Gardner and Con Stough, "Examining The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence In Senior Level Managers", Leadership & Organization Development Journal, 23/2 2002.
20. Lyle M. Spencer, "The Economic Value Of Emotional Intelligence Competencies And EIC-Based HR Programs", www.eiconsortium.org.
21. M. Afzalur Rahim and Patricia Minors, "Effects Of Emotional Intelligence On Concern For Quality And Problem Solving", Managerial Auditing Journal, 18/2 2003.
22. Mike Bagshaw, "Emotional Intelligence-Training People To Be Affective So They Can Be Effective", Industrial and Commercial Training, Vol.32 No.2, 2000.
23. Office of Personnel Management, Appendix F- Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory Close-Ended (MOSAIC) Competencies, www.opm.gov.
24. Pamela Johnson and Julie Indvik, "Organizational Benefits Of Having Emotionally Intelligent Managers And Employees", Journal of Workspace Learning, Vol.11 No.3, 1999.
25. Richard Boyatzis and Ellen Van Oosten, "Developing Emotionally Intelligent Organizations", www.eiconsortium.org.
26. Richard Boyatzis, Daniel Goleman and Kenneth Rhee, "Clustering Competence in Emotional Intelligence: insights from the emotional competence inventory", www.eiconsortium.org.
27. Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Model For Effective Performance, John Wiley & Sons, 1982.
28. Richard Rosier (editor), The Competency Model Handbook, Lexington: Linkage, 1994-1996.
29. Spencer & Spencer, Competence At Work, John Wiley & Sons, 1993
30. Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard Berry, Delivering Quality Service, The Free Press, 1990.
31. Victor Dulewicz & Malcolm Higgs, "Emotional Intelligence: A Review And Evaluation Study", Journal of Managerial Psychology, Vol.15 No.4, 2000.
32. Walter Willborn and T.C. Edwin Cheng, Global Management Of Quality Assurance Systems, McGraw-Hill 1994.
33. ΕΕΔΕ, Επίπεδα Αναγνώρισης Της Επιχειρηματικής Αριστείας-EFQM, Αθήνα 2002.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ»**

ΘΩΜΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

2005

ΘΩΜΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΠΜΣ ΔΕ-ΟΠ

2005

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ