



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ**

Ασδραχά Χαρά

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

Πειραιάς, Μάιος 2017



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS

MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A KEY LEADERSHIP SKILL

By
Asdracha Chara

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

Piraeus, Greece, May 2017

Στην οικογένειά μου.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Σταματίνα Χατζηδήμα, της οποίας η συμβολή και η καθοδήγηση ήταν ιδιαίτερος σημαντική καθ' όλη την διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας .

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την υποστήριξη και την αγάπη τους σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς επίσης και για την αμέριστη συμπαράστασή τους σε αυτή μου την προσπάθεια. Χωρίς τη στήριξή τους θα ήταν αδύνατο να καταφέρω ό,τι έχω πετύχει μέχρι σήμερα.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντας επιτυχίας ενός ηγέτη.

Σημαντικοί όροι: Ηγεσία, Απόδοση, Αποτελεσματικός Ηγέτης, Επικοινωνία, Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Περίληψη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη γίνεται σταδιακά όλο και περισσότερο δημοφιλής ως μέτρο εντοπισμού δυνητικά αποτελεσματικών ηγετών, αλλά και ως ένα εργαλείο για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετικών ικανοτήτων. Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα που τεκμηριώνει την αποτελεσματικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης γύρω από αυτόν τον τομέα είναι περιορισμένη. Για τη μελέτη της ηγεσίας έχει αφιερωθεί πολύς χρόνος, προσπάθεια και χρήματα. Παρόλη όμως την έρευνα, δεν υπάρχει ιδιαίτερη συμφωνία για το τι ακριβώς σημαίνει ο όρος «ηγεσία».

Ακόμα και σήμερα, οι άνθρωποι αναγνωρίζουν την αποτελεσματική ηγεσία, μόνο αν τη ζήσουν. Και παρόλο που αρκετές φορές οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν γεννηθεί έτσι, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία τα μοιράζονται με το ευρύ κοινό και που μπορεί ο καθένας να εξασκηθεί σε αυτά και να τα υιοθετήσει, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά του. Οι ηγετικές ικανότητες εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, η ακεραιότητα, ο αυτοέλεγχος, η αυτοπεποίθηση, η ευφυΐα, και η γνώση της επιλεκτικής πειθαρχίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Βάσει της μελέτης αυτής, τα συναισθήματα κατέχουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να ελέγχει κανείς τη διάθεση και τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του, όσο και των άλλων, συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία στους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν πως η σχέση μεταξύ του προτύπου ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι θετική και βαρυσήμαντη, στοιχείο το οποίο επιβεβαιώνεται και από τις δύο μελέτες περιπτώσεων στο τέλος της μελέτης αυτής.

Emotional intelligence as a key leadership skill.

Keywords: Leadership, Performance, Effective Leader, Communication, Emotional Intelligence

Abstract

Emotional Intelligence has become increasingly popular as a measure for identifying potentially effective leaders, and as a tool for developing effective leadership skills. There is little empirical research that substantiates the efficacy of emotional intelligence in these areas. A remarkable amount of time, effort, and money has been devoted to the study of leadership. Despite all this research, there is little agreement about exactly what leadership is.

Still, people know effective leadership when they see it. And while great leaders may sometimes be born that way, there are certain traits that great leaders share in common that anyone can practice and adopt to become more effective. Leadership competencies depend on many factors such as emotional intelligence, integrity, self- control, self-confidence, intelligence, and knowledge of the selective discipline.

The aim of the present paper is to explore the relationship between emotional intelligence and effective leadership. This paper suggests that feelings play a central role in the leadership process. More specifically, it is ascertained that emotional intelligence, the ability to understand and manage moods and emotions in the self and others, contributes to effective leadership in organizations.

The result indicates that the relationship between leadership style and Emotional Intelligence is positive and significant, case that is confirmed by the two case studies in the end of this study.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	ix
Abstract	xi
Εισαγωγή	1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1. Εισαγωγή στη Συναισθηματική Νοημοσύνη	3
1.2. Έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	5
1.2.1. Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	5
1.3. Ιστορική αναδρομή	6
1.4. Κατηγορίες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	8
1.4.1. Self-awareness/αυτοεπίγνωση	8
1.4.2. Self-management/αυτοδιαχείριση	9
1.4.3. Social-awareness/κοινωνική επίγνωση- ενσυναίσθηση	9
1.4.4. Relationship management/διαχείριση σχέσεων	10
1.5. Σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Δείκτη Ευφυΐας	11
1.6. Υπόδειγμα Συναισθηματικών Ικανοτήτων	12
1.7. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	15
1.7.1. Μοντέλο Goleman	15
1.7.2. Μοντέλο Goleman-Boyatzis-Rhee	19
1.7.3. Μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso	22
1.7.4. Μοντέλο του Bar-On	23
1.8. Τρόποι Εκμάθησης και Βελτίωσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	26
1.9. Πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη επιδρά στην Επιχειρηματικότητα	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Έννοια, ορισμός και φύση της Ηγεσίας	31
2.2 Μάνατζμεντ και Ηγεσία	32
2.3 Προσεγγίσεις στην Ηγεσία - Μοντέλα και θεωρίες	34
2.3.1 Προσέγγιση Δύναμης-Επιρροής.	34
2.3.2. Προσέγγιση των Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας	34
2.3.3. Οι προσεγγίσεις μέσω Προτύπων Ηγετικής Συμπεριφοράς	34
2.3.4. Η Ενδεχομενική Προσέγγιση	38
2.3.4.1. Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler	38
2.3.4.2 Η θεωρία του Κύκλου Ζωής	39
2.3.4.3 Η Θεωρία «Πορείας – Στόχου»	39
2.3.4.4 .Το μοντέλο των Vroom-Yetton	41
2.3.4.5 Το πρότυπο των Tannenbaum and Schmidt	42
2.3.4.6 Προσεγγίσεις από τη σκοπιά της Οργανωσιακής Κουλτούρας	42
2.4. Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ηγεσίας	43
2.4.1 Η «Οραματική Ηγεσία»	44
2.4.2. Η «Χαρισματική Ηγεσία»	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας	51
3.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντας υψηλής απόδοσης	52
3.3 Παράγοντες επιτυχίας-αποτυχίας στο χώρο εργασίας	53
3.4. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη σύγχρονη εποχή	54
3.5. Η τέχνη της επιρροής των ανθρώπων στον χώρο εργασίας	55
3.6. Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη	56
3.7. Το προφίλ του σύγχρονου Ηγέτη	57
3.8. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντας επιτυχίας του Ηγέτη	59
3.9. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Τύποι Ηγεσίας	60
3.9.1. Χαρισματική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη	60
3.9.2. Μετασχηματιστική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη	62
3.10. Βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος Ηγέτη	63
3.11. Η Ηθική Ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

4.1. Jack Welch, General Electric CEO	67
4.2. James Mitchell, Πρόεδρος της IDS Life Insurance Company	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5. Συμπεράσματα	75
------------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
---------------------	-----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ή EQ (Emotional Intelligence, Emotional Quotient) είναι μια νέα σχετικά έννοια, η οποία χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψει τα χαρακτηριστικά εκείνα που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στη ζωή τους και την εργασία τους. Ως ένα ξεχωριστό είδος νοημοσύνης, στη μελέτη του μετέχουν πολλά επιστημονικά πεδία, όπως είναι η ψυχολογία, η διοικητική επιστήμη, η στατιστική και η παιδαγωγική. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη εκδηλώνουν όχι μόνο οι ειδικοί επιστήμονες, αλλά και το ευρύ κοινό, μεταξύ των οποίων οι επιχειρήσεις, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις, οι ηγέτες ολοένα και περισσότερο ερευνούν τις μεθόδους με τις οποίες η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία θα αναδείξουν και θα καθορίσουν, τελικά, την καλή πορεία της επιχείρησης.

Η παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό δώσει μια ολοκληρωμένη περιγραφή της σύγχρονης έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσα από ανασκόπηση των πιο σημαντικών θεωρητικών μοντέλων, τόσο στην διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία. Επιπλέον, αφού καταγράψουμε τα κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία ενός επιτυχημένου ηγέτη, θα γίνει μια προσπάθεια να αναδειχθεί το πώς η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, αν όχι το σημαντικότερο, για την επιτυχία ενός ηγέτη στον κόσμο των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1. Εισαγωγή στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Από τα μέσα του 20ου αιώνα, τα άτομα συνήθιζαν να χρησιμοποιούν το δείκτη νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) ως μια ένδειξη των ικανοτήτων του ατόμου. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, η επαγγελματική και προσωπική επιτυχία, αποδείχτηκε πως δεν εξαρτάται μόνο από τον δείκτη νοημοσύνης, αλλά και από την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται μέσα σε ποικίλα περιβάλλοντα. Μια νέα διάσταση λοιπόν έκανε την εμφάνισή της: η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αφορά στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται και να ελέγχει τα συναισθήματά του.

Σε ένα ραγδαία εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πλέον δεν εστιάζουν μόνο στην ποιότητα των προϊόντων τους ή στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, αλλά δίνουν ιδιαίτερη προσοχή και στην εξέλιξη των εργαζομένων τους. Τα παραπάνω συνδέονται άρρηκτα με την συναισθηματική νοημοσύνη και τα παράγωγά της. Πολλές είναι πλέον οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στη φιλοσοφία τους με στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, που να εστιάζει στην υλοποίηση των στόχων των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζομένους.

Για πολλές δεκαετίες υπήρχε παγιωμένη η εντύπωση ότι τα συναισθήματα στον επαγγελματικό τομέα ήταν απαγορευμένα και θεωρούνταν ως μια αδυναμία των εργαζομένων ή των στελεχών. Όμως, τις τελευταίες δεκαετίες η αντίληψη αυτή διαμορφώθηκε προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα αποτελεί μια πολύτιμη πηγή πληροφόρησης που εφόσον αναγνωριστεί και αξιοποιηθεί άρτια, μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά αποτελέσματα (Cooper & Sawaf, 1996).

Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την μεταστροφή ήταν η ευρεία εφαρμογή αυτού του μοντέλου εργασίας σε ομάδες ταυτόχρονα με την επίδραση της παγκοσμιοποίησης (Goleman, 1998). Ένα άτομο, όταν εργάζεται μόνο του σε ένα γραφείο είναι εύκολο να αγνοήσει το συναίσθημά του, όμως, είναι σχεδόν αδύνατο να συμβεί το ίδιο όταν δουλεύει ως μέλος μια ομάδας όπου μπορούν να δημιουργηθούν συγκρούσεις, διαφωνίες ή ακόμα και συμμαχίες και

συμπάθειες. Ταυτόχρονα, η παγκοσμιοποίηση αποτέλεσε έναν ακόμα σημαντικό λόγο για την αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος. Ο ρόλος της ενσυναίσθησης, δηλαδή το να προσπαθήσει κάποιος να μπει στην θέση του άλλου, να αντιλαμβάνεται τη διαφορετικότητα και να καταβάλλει προσπάθειες για να νιώσει τα συναισθήματά του, είναι ένα σοβαρό προτέρημα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιτύχουν στον διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε επιτυχημένες συμφωνίες. Ωστόσο, δεν πρέπει να αγνοηθεί πως ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, τα δύο αυτά είδη νοημοσύνης λειτουργούν συμπληρωματικά.

Τα θεμέλια αυτής της διάκρισης, ανάμεσα στην γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη, τέθηκαν αρχικά από τον ψυχολόγο Thorndike, ο οποίος το 1920 μίλησε για «Κοινωνική Νοημοσύνη». Αργότερα, το 1983, ο Howard Gardner, ψυχολόγος του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ, περιέγραψε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης με την επισήμανση της σπουδαιότητας δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: της γνωστικής, δηλαδή της γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού (Knowing One's Inner World) και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (Social Adaptness).

Η προσπάθεια συνεχίστηκε με τον Reuven Bar-On το 1988, ο οποίος αναφέρθηκε στον Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient, EQ) σε αναλογία με τον Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) κάνοντας παράλληλα μια προσπάθεια καταμέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο πιο πρόσφατο μοντέλο του, ο Bar-On (2000) θέτει πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- ✦ Ενδοπροσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills)
- ✦ Διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills)
- ✦ Προσαρμοστικότητα (adaptability)
- ✦ Έλεγχο στρες (stress management)
- ✦ Γενική διάθεση (general mood)

Το 1990, οι Peter Salovey και John Mayer, ψυχολόγοι, διατύπωσαν την πρώτη ουσιαστικά ολοκληρωμένη θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Mayer και Salovey όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».

Την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο ευρύ κοινό έκανε γνωστή ο Daniel Goleman. Με τα βιβλία «Emotional Intelligence» (1995), «Working with Emotional Intelligence» (1998) αλλά «Ο Νέος Ηγέτης» (2002) τα οποία έτυχαν ευρείας αποδοχής μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα, ο Goleman διέκρινε τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο βασικές συνιστώσες: στο επίπεδο του «εαυτού» και στο επίπεδο των «άλλων», διεργασίες που αναδεικνύουν το πόσο σωστά το άτομο διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Ο Goleman κατάφερε να δώσει έμφαση στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης και εκμάθησης.

1.2. Έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η Συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων και να τα ονομάσουν κατάλληλα, καθώς και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς (Coleman, 2008). Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που επιτρέπουν στον άνθρωπο να κατανοεί και να χειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις δικές του και των άλλων, με σκοπό την προσωπική και κοινωνική του ανάπτυξη (Goleman, 2011). Ουσιαστικά πρόκειται για μια *νοητική διεργασία* η οποία σχετίζεται ή εφαρμόζεται σε καταστάσεις *συναισθηματικού περιεχομένου*. Με τον τρόπο αυτό δικαιολογούνται και οι δύο προσδιοριστικοί όροι της έννοιας. «Νοημοσύνη», εφόσον πρόκειται για μια λειτουργία του μυαλού και «συναισθηματική», εφόσον αναφέρεται στο θυμικό μέρος.

1.2.1 Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Μολονότι ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» πρωτοεμφανίστηκε το 1964 σε ένα έγγραφο του Michael Beldoch (Beldoch, 1964), απέκτησε δημοφιλία το 1995 με το βιβλίο Συναισθηματική Νοημοσύνη του συγγραφέα, ψυχολόγου και επιστημονικού δημοσιογράφου Daniel Goleman (Goleman, 1995). Πρωτότερα, ο Thorndike (Thorndike, 1920), χρησιμοποιώντας τον όρο «Κοινωνική Νοημοσύνη», είχε ήδη περιγράψει το πώς η ικανότητα ορισμένων ατόμων να διαχειρίζονται την πολυπλοκότητα των κοινωνικών σχέσεων και η ικανότητα της προσωπικής

απόφασης με στόχο την κατάληξη σε θετικά αποτελέσματα οδηγούσε στο να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους.

Ο Daniel Goleman, το 1995, ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως την ικανότητα να διακρίνει κάποιος όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο τη συμπεριφορά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις (Goleman, 1995). Ο Goleman πρόσθεσε επίσης στη θεωρία του πως η αυτοπειθαρχία, η αυτογνωσία και η ενσυναίσθηση αποτελούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες τόσο για την προσωπική όσο και την επαγγελματική επιτυχία ενός ατόμου. Ο Goleman μιλά για τη “νοημοσύνη της καρδιάς” και ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως “την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του”. (Goleman, 1998).

Μια ακόμα περιγραφή του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκε από τον Reuven Bar-On, ο οποίος θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του» (Bar-On, 2000).

Παράλληλα, αναπτύχθηκε και το μοντέλο της «συναισθηματικής ικανότητας», από τους Peter Salovey και John Mayer το 2004, το οποίο εστιάζει στην ικανότητα του ατόμου να κατεργαστεί τη συναισθηματική πληροφορία και να τη χρησιμοποιήσει για να ζήσει στο κοινωνικό περιβάλλον. Σύμφωνα με αυτούς, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως «μια μορφή κοινωνικής ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες, ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του» (Mayer & Salovey, 2004).

1.3. Ιστορική αναδρομή

Ο όρος "συναισθηματική νοημοσύνη", όπως προείπαμε, φαίνεται να πρωτοεμφανίζεται σε ένα έγγραφο του 1964 από τον Michael Beldoch και σε ένα έγγραφο του B. Leuner το 1966 με τίτλο Συναισθηματική νοημοσύνη και χειραφέτηση που εμφανίστηκε στην ψυχοθεραπευτική εφημερίδα Πρακτική παιδικής ψυχολογίας και παιδική ψυχιατρική (Leuner, 1966).

Η πρώτη χρήση του όρου "συναισθηματική νοημοσύνη" έχει αποδοθεί στην ιατρική διατριβή του W. Payne: Μια μελέτη της εξέλιξης: Αναπτύσσοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη το 1985 (Payne, 1983/1986).

Το 1983, το έργο του H. Gardner «Πλαίσια μυαλού: Η θεωρία των πολλαπλών ευφυϊών» (Gardner, 1983) εισήγαγε την ιδέα ότι παραδοσιακοί τύποι νοημοσύνης, όπως το IQ, αποτυγχάνουν να εξηγήσουν πλήρως τη γνωστική ικανότητα. Εισήγαγε την ιδέα των Πολλαπλών Νοημοσυνών. Στις "Πολλαπλές Νοημοσύνες" συμπεριλαμβάνονταν και η διαπροσωπική νοημοσύνη (η ικανότητα να κατανοείς τις προθέσεις, τα κίνητρα και τις επιθυμίες άλλων ανθρώπων) αλλά και η Ενδοπροσωπική νοημοσύνη (η ικανότητα να καταλαβαίνει κάποιος τον ίδιο του τον εαυτό, και να εκτιμά τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, τους φόβους και τα κίνητρα τους) (Smith, 2002). Η πρώτη δημοσιευμένη χρήση του όρου "Συναισθηματικό Πηλίκιο" (Emotional Quotient η EQ) εμφανίζεται το 1987 σε ένα άρθρο του Keith Beasley (The Emotional Quotient, May 1987).

Το 1989 ο Stanley Greenspan διατύπωσε ένα μοντέλο περιγραφής της συναισθηματικής νοημοσύνης, και ακολούθησαν τα μοντέλα των Peter Salovey και John Mayer που δημοσιεύτηκαν την ίδια χρονιά (Salovey, P., Mayer, J.D., 1989).

Ωστόσο, ο όρος έγινε ευρέως γνωστός από την έκδοση του βιβλίου του Goleman: «Συναισθηματική νοημοσύνη-Γιατί μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία από το IQ το 1995». (Goleman, 1995). Εξαιτίας της ευρείας αποδοχής από το κοινό του βιβλίου, η δημοτικότητα του όρου αποδόθηκε στον Goleman («Dan Goleman», Huffingtonpost). Ο Goleman έδωσε συνέχεια δημοσιεύοντας αρκετά ακόμα έγγραφα με το ίδιο σχήμα που ενισχύουν τη χρήση του όρου. Μέχρι σήμερα, τα τεστ μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν έχουν αντικαταστήσει τα τεστ μέτρησης του IQ ως πρότυπο μέτρησης της ευφυΐας. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει λάβει κριτική στο ρόλο της στην ηγεσία και στην επιχειρηματική επιτυχία («Why emotional intelligence is just a fad – CBS News»).

Η διάκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης εισήχθη το 2000.

1.4. Κατηγορίες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Μελετώντας τις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί κανείς να αντιληφθεί καλύτερα το τι σημαίνει η έννοια αυτή στην πράξη καθώς και το πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί περισσότερο.

Ένας άνθρωπος για να αναπτύξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη πρέπει να αυξήσει τις δεξιότητές του στους τέσσερις παρακάτω τομείς:

- **Αυτοεπίγνωση και Αυτοδιαχείριση:** Οι δύο αυτοί τομείς αφορούν στην ικανότητα να συνειδητοποιούμε τα συναισθήματά μας και να ελέγχουμε τη συμπεριφορά και τις τάσεις μας.
- **Κοινωνική επίγνωση και Διαχείριση σχέσεων:** Οι τομείς αυτοί αφορούν στον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τη συμπεριφορά και τα κίνητρα των άλλων και χειριζόμαστε τις σχέσεις μας.

Οι δύο πρώτες έχουν να κάνουν με «τον εαυτό», δηλαδή αφορούν στις εσωτερικές διεργασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο χειρίζεται τα προσωπικά του θέματα, ενώ οι δύο τελευταίες έχουν να κάνουν με «τους άλλους», δηλαδή αφορούν στις εξωτερικές διεργασίες που καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με άλλους ανθρώπους.

Πρέπει να τονιστεί ότι οι παραπάνω διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, δηλαδή η μια επηρεάζει την άλλη σε κάποιο βαθμό και η μια οικοδομείται πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτοδιαχείριση προϋποθέτει την αυτοεπίγνωση, ενώ οι κοινωνικές δεξιότητες βασίζονται σημαντικά στην ενσυναίσθηση.

1.4.1. Self-awareness/αυτοεπίγνωση

Η αυτοεπίγνωση, περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την συναισθηματική μας επίγνωση, την ακριβή μας αυτοαξιολόγηση και τέλος την αυτοπεποίθηση μας. Η αυτοεπίγνωση συνίσταται στη γνώση που έχει κάποιος για τον εαυτό του, δηλαδή στο κατά πόσο μπορεί να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις ανάγκες του, τις τάσεις και τις συνηθισμένες αντιδράσεις του απέναντι σε συγκεκριμένα περιστατικά, προκλήσεις ή άτομα. Είναι σημαντικό για κάποιον να γνωρίζει καλά ποιες είναι οι τάσεις του, γιατί έτσι διευκολύνεται η ικανότητά να κατανοεί γρήγορα τα συναισθήματά του.

Για να μπορέσει να κατανοήσει και να ερμηνεύσει κανείς τα συναισθήματά του θα πρέπει να αφιερώνει αρκετό χρόνο για να τα μελετά, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται το από πού προέρχονται, και κυρίως το λόγο που αισθάνεται έτσι. Η γνώση του εαυτού μας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της προσωπική μας ανάπτυξης.

1.4.2. Self-management/αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση συνίσταται από τον συναισθηματικό μας αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα μας, τον προσανατολισμό στους στόχους και την θετικότητα μας. Η αυτοδιαχείριση αφορά στην ικανότητα μας να διαχειριζόμαστε την εσωτερική μας κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή μπορούν να αποφύγουν συναισθηματικές εκρήξεις, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους. Η αυτοδιαχείριση εξαρτάται σημαντικά από την αυτοεπίγνωση.

1.4.3. Social-awareness/κοινωνική επίγνωση- Ενσυναίσθηση

Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την εμπάθεια (πχ. το να «μπαίνουμε στα παπούτσια των γύρω μας»), την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό μας στην εξυπηρέτηση των συναθρώπων μας. Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, και η κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του («Ενσυναίσθηση: Η άγνωστη δύναμη της επικοινωνίας»). Η ενσυναίσθηση αφορά στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να ανάλογα να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του και τις αντιδράσεις του. Η αδυναμία να μπαίνουμε στη θέση του συνομιλητή μας και να βλέπουμε την κατάσταση από τη δική του οπτική γωνία, οδηγεί σε αποτυχία στη διαπροσωπική επικοινωνία, στις προσωπικές και στις επαγγελματικές σχέσεις μας. Είναι πολύ εύκολο να παγιδευτούμε στα συναισθήματά μας και να παραλείψουμε να δούμε το ζήτημα από την οπτική γωνία του άλλου.

Ένας ηγέτης μιας ομάδας, ο οποίος διαθέτει ενσυναίσθηση, αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό μίγμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας και μπορεί να το κατευθύνει προς όφελος του έργου και της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις που καταστρέφουν το κλίμα και δυσκολεύουν την επίτευξη του κοινού στόχου της ομάδας.

1.4.4. Relationship management/διαχείριση σχέσεων

Η διαχείριση των σχέσεων συνίσταται από την ηγεσία, την παρακίνηση, την δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων και τέλος την ομαδικότητα και τη συνεργασία. Η διαχείριση σχέσεων έχει να κάνει με την ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους, να αναπτύσσει σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους ανθρώπους τις αντιδράσεις που εκείνο επιθυμεί. Η επιτυχημένη διαχείριση σχέσεων βοηθά το άτομο να επιτύχει τους στόχους του, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε η επίτευξη συναίνεσης είτε μια αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Τα άτομα αυτά δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων με τους ανθρώπους, το οποίο μπορούν να αξιοποιήσουν ανά πάσα στιγμή. Πιστεύουν στην αναγκαιότητα των άλλων και στην υπεραξία της ομαδικής εργασίας. Αναγνωρίζουν έγκαιρα την ανάγκη για αλλαγές, δημιουργούν συμμάχους για να επιτύχουν τις αλλαγές που επιθυμούν και αποτελούν οι ίδιοι παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους.

Η διαχείριση σχέσεων αφορά επίσης στους δεσμούς που δημιουργούνται προοδευτικά με τους άλλους ανθρώπους. Η ισχύς αυτών των δεσμών εξαρτάται από το πόσο κατανοούμε τους άλλους ανθρώπους, από το πώς τους φερόμαστε και από το τι έχουμε ζήσει μαζί τους.

Οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να διακρίνονται από τις παρακάτω ιδιότητες:

- Ανεξάρτητες: Η καθεμιά συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή και επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα.
- Αλληλοεξαρτώμενες: Η καθεμιά από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν και πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.
- Ιεραρχικές: Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης "οικοδομούνται" η μια πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική για την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση. Η αυτορρύθμιση και η αυτοεπίγνωση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων και όλες μαζί συμμετέχουν στις κοινωνικές δεξιότητες.
- Αναγκαίες αλλά όχι ικανές: Το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν του εγγυάται ότι θα αναπτύξει ή θα επιδείξει και τις σχετικές δεξιότητες, όπως είναι η συνεργασία ή η ηγεσία. Παράγοντες όπως το κλίμα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ή το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την εργασία του θα καθορίσουν επίσης αν θα εκδηλωθεί η συγκεκριμένη ικανότητα.

→ Γενικού τύπου: ο γενικός κατάλογος ισχύει, σε κάποιο βαθμό, για όλες τις εργασίες. Ωστόσο, διαφορετικές εργασίες έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις σε ό,τι αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες.

1.5. Σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του Δείκτη Ευφυΐας

Ο Δείκτης Νοημοσύνης (IQ) είναι ο δείκτης ο οποίος μετρά προσεγγιστικά την ευφυΐα ενός ατόμου σε σχέση με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Το IQ κάθε ατόμου μετράται με διάφορες μεθόδους, οι οποίες περιλαμβάνουν συνήθως τεστ με ερωτήσεις ή διαδικασίες με καθορισμένα αντικείμενα. Παρά τις διαφορές στο σχεδιασμό τους, αυτά τα τεστ μετρούν γενικά την ίδια μορφή ευφυΐας, κυρίως τη λογική και επαγωγική σκέψη του ατόμου, η οποία μένει σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του .

Οι κατατάξεις του δείκτη ευφυΐας έχουν ως εξής:

- ▶ Πάνω από 140: Ευφύεστατος (Genius)
- ▶ 120 – 140: Πολύ υψηλή ευφυΐα (Χαρισματικός)
- ▶ 110 – 119: Υψηλή ευφυΐα
- ▶ 90 – 109: Μέτρια ή κανονική ευφυΐα
- ▶ 80 – 89: Χαμηλή ευφυΐα
- ▶ 70 – 79: Οριακή ικανότητα ευφυΐας
- ▶ Κάτω από 70: Ανεπαρκής ευφυΐα

Οι άνθρωποι όμως που έχουν υψηλό IQ δεν έχουν απαραίτητα και την ικανότητα να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους ή να διατηρούν καλές σχέσεις με τα άλλα άτομα. Έρευνες που αναφέρει ο Goleman τονίζουν ότι ο δείκτης IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 80% καλύπτεται από δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα άτομα που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη μοναδική ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι πασχίζουν να τα καταφέρουν. Σύγχρονες έρευνες ωστόσο έχουν αποδείξει πως η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται και με το δείκτη ευφυΐας. Αυτή η σχέση αποτυπώνεται σε τέσσερα στερεότυπα τα οποία κάνουν σαφές το πώς ο δείκτης ευφυΐας συνδέεται με τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. High I.Q. Male: Ο άντρας με υψηλό δείκτη νοημοσύνης χαρακτηρίζεται συχνά ως διανοούμενος, διαθέτοντας ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και δεξιοτήτων. Είναι φιλόδοξος και παραγωγικός και διαθέτει υψηλή αυτοπεποίθηση. Παράλληλα όμως είναι προβλέψιμος και τυπικός. Είναι εκλεκτικός και δύσκολα ικανοποιείται. Συχνά είναι επικριτικός. Δεν εξωτερικεύει εύκολα τα συναισθήματα του. Χαρακτηρίζεται «ψυχρός».

2. High E.Q. Male: Ο άντρας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι κοινωνικός, εξωστρεφής και ευχάριστος. Δε δείχνει να ανησυχεί ιδιαίτερα για το αύριο. Δεσμεύεται με τους ανθρώπους και αναλαμβάνει ευθύνες. Γίνεται εύκολα συμπαθής και δείχνει ενδιαφέρον για τις σχέσεις του. Ζει μια σχετικά έντονη κοινωνική ζωή. Έχει καλή σχέση τόσο με τον εαυτό του όσο και με τους γύρω του.

3. High I.Q. Female: Η γυναίκα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση. Και εκείνη διαθέτει ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και ικανοτήτων. Εκφράζεται με ευφράδεια. Διαθέτει καλαισθησία και αντίληψη του εαυτού της. Είναι όμως επιρρεπής στο άγχος και τις ενοχές, ενώ διστάζει να εκφράσει τον θυμό της δημοσίως.

4. High E.Q. Female: Η γυναίκα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σθεναρή και δυναμική. Εκφράζει τα συναισθήματα της χωρίς να τα φιλτράρει. Νοιώθει καλά με τον εαυτό της. Είναι εξωστρεφής και εκφραστική. Λειτουργεί καλά υπό πίεση. Είναι ανοικτή στη γνωριμία νέων ατόμων, ενώ σπανίως νοιώθει ενοχές.

Το συμπέρασμα όλων των παραπάνω είναι ότι ένας υψηλός δείκτης ευφυΐας από μόνος του δεν επαρκεί για να είναι κάποιος επιτυχημένος. Για να το καταφέρει αυτό, θα πρέπει να αναγνωρίσει και να αναπτύξει περαιτέρω τις ικανότητες της συναισθηματικής του νοημοσύνης.

1.6. Υπόδειγμα Συναισθηματικών Ικανοτήτων

Στο σημείο αυτό κρίνεται χρήσιμη η παρουσίαση ενός υποδείγματος συναισθηματικών ικανοτήτων, το οποίο επιτρέπει σε ένα άτομο να καταγράψει τα δυνατά σημεία του και να εντοπίσει τα χαρακτηριστικά τα οποία θέλει να αναπτύξει.

Το υπόδειγμα αυτό δείχνει τη σχέση ανάμεσα στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και στις είκοσι πέντε συναισθηματικές ικανότητες. Βασική κατηγοριοποίηση των συναισθηματικών ικανοτήτων είναι τα δύο πεδία της προσωπικής και της κοινωνικής ικανότητας

στα οποία εμπεριέχονται κατ' αντιστοιχία όλες οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης και όλες οι συναισθηματικές ικανότητες. Η εφαρμογή του υποδείγματος αυτού ή ο στοχασμός πάνω σ' αυτό τόσο από ηγέτη - Σύμβουλο, όσο και από τους εργαζόμενους, βοηθάει κατά πολύ το έργο της επικοινωνίας και μάθησης .

Πίνακας 1.1: Υπόδειγμα Συναισθηματικών Ικανοτήτων

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	B. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ
A1. Αυτοεπίγνωση - Αυτογνωσία	B.1. Ενσυναίσθηση
A.1.1 Επίγνωση των συναισθημάτων	B.1.1 Κατανόηση των άλλων
A.1.2. Ακριβής αυτοαξιολόγηση	B.1.2. Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών
A.1.3 Αυτοπεποίθηση	B.1.3. Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων
A2. Αυτορρύθμιση	B.1.4. Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας
A.2.1. Αυτοέλεγχος	B.1.5. Πολιτική αντίληψη
A.2.2. Αξιοπιστία	B.2. Κοινωνικές δεξιότητες
A.2.3. Ευσυνειδησία	B.2.1. Επιρροή
A.2.4. Προσαρμοστικότητα	B.2.2. Επικοινωνία
A.2.5. Καινοτομία	B.2.3. Ηγεσία
A3. Κίνητρα συμπεριφοράς	B.2.4. Καταλυτική δράση
A3.1 Τάση προς επίτευξη	B.2.5. Χειρισμός διαφωνιών
A.3.2. Δέσμευση	B.2.6. Καλλιέργεια δεσμών
A.3.3. Πρωτοβουλία	B.2.7. Σύμπραξη και συνεργασία
A.3.4. Αισιοδοξία	B.2.8. Ομαδικές ικανότητες

Πηγή : Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. Harvard Business Review, March - April, 78-90

Όπως παρατηρούμε, από τον ανωτέρω πίνακα στον οποίο παρουσιάζεται το υπόδειγμα των συναισθηματικών ικανοτήτων, στο πεδίο της προσωπικής ικανότητας συγκαταλέγεται η δέσμη των ικανοτήτων που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας (κυρίως οι διαστάσεις της αυτοεπίγνωσης, της αυτορρύθμισης και των κινήτρων συμπεριφοράς). Η διαχείριση του

εαυτού μας αποτελεί ιδιαίτερα ενδιαφέρον επιστημονικό και πρακτικό πεδίο στην ανάπτυξη διαπροσωπικών ή ανθρώπινων σχέσεων στις ομάδες και στους οργανισμούς.

Για τον ηγέτη είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του (Αυτοεπίγνωση - Αυτογνωσία). Να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους (Επίγνωση των συναισθημάτων) καθώς επίσης να γνωρίζει τα ισχυρά σημεία και τα όριά του (Ακριβής αυτοαξιολόγηση) και να είναι σίγουρος για την αξία και τις ικανότητές του (Αυτοπεποίθηση). Όλα αυτά σημαίνουν ότι μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα (Αυτορρύθμιση) με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφεύγονται τα διασπαστικά συναισθήματα και οι παρορμήσεις (αυτοέλεγχος). Όταν ο ηγέτης λειτουργεί ή προσπαθεί να λειτουργήσει μέσα σε ένα τέτοιο πεδίο προσωπικής ανάπτυξης είναι επόμενο να ενεργεί ως αυτοδύναμα δρών και να υποβοηθά συναισθηματικές καταστάσεις (Δέσμευση, Πρωτοβουλία, Αισιοδοξία) που οδηγούν ή διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων όχι μόνο της ομάδας ως σύνολο αλλά και καθενός ξεχωριστά (Everard & Morris, 1999).

Στο υπόδειγμα αναδεικνύεται επίσης και η κοινωνική ικανότητα ενός ατόμου που περιλαμβάνει τη δέσμη των συναισθηματικών ικανοτήτων που καθορίζουν το πόσο καλά μπορεί να διαχειρίζεται τις σχέσεις του (κυρίως εδώ αναφέρονται οι διαστάσεις της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων). Η ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων είναι επίσης μια διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχει ιδιαίτερη σημασία. Η ιδιαιτερότητα έγκειται στο γεγονός ότι η σχέση ή οι σχέσεις ενός ατόμου με τους γύρω του, διαμορφώνονται και οικοδομούνται κατά κύριο λόγο όχι άμεσα με την προσωπική επαφή, αλλά έμμεσα και από απόσταση. Η ιδιομορφία αυτή απαιτεί αυξημένες κοινωνικές δεξιότητες (δηλαδή ικανότητα να προκαλεί κάποιος τις αντιδράσεις που ο ίδιος επιθυμεί) καθώς η άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς (επιρροή), η έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων (επικοινωνία) και η έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ατόμων γίνεται σε ένα περιβάλλον, όπου η δυναμική είναι εξασθενημένη σε σχέση με την κατά πρόσωπο επαφή.

Συμπερασματικά, χρειάζεται ιδιαίτερη προσπάθεια σε κάθε διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης για να φτάσει κανείς στην αποτελεσματική και ποιοτική επικοινωνία. Κάθε άτομο μπορεί να εντοπίσει ποια είναι αυτά τα στοιχεία που θα ήθελε να αναπτύξει και να προσπαθήσει

να βελτιώσει όσα θεωρεί απαραίτητα. Η γνώση και διαχείριση αυτού του ιδιαίτερα σημαντικού συνόλου συναισθηματικών ικανοτήτων, βοηθάει σημαντικά στην αποτελεσματική επικοινωνία και στη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

1.7. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, εισήχθη στη βιβλιογραφία μόλις τις τελευταίες δεκαετίες. Για το λόγο αυτό, οι ερευνητές αδυνατούν ακόμα να διαμορφώσουν ένα κοινά αποδεκτό μοντέλο που να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, αρκετοί είναι εκείνοι που με την ανάπτυξη των θεωριών τους προσπαθούν να διαμορφώσουν από τη δική τους οπτική γωνία τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις επιπτώσεις της. Τα βασικά μοντέλα που θα αναπτυχθούν στην παρούσα μελέτη είναι τα εξής:

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

1.7.1. Μοντέλο Goleman

Η συναισθηματική νοημοσύνη κατά τον Goleman περιλαμβάνει τις παρακάτω δεξιότητες (Goleman, 1998):

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

Πρόκειται για χαρακτηριστικά που αφορούν προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου. Η αυτοεπίγνωση, η αυτοπαρακίνηση και το προσωπικό στυλ αφορούν το άτομο ως μεμονωμένη ύπαρξη, ενώ η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επικοινωνία σχετίζονται με τις κοινωνικές συναναστροφές του ατόμου.

Συνεχίζοντας ο Goleman, ανέπτυξε περισσότερο το μοντέλο του, έτσι ώστε να βρίσκει εφαρμογή και σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (δηλαδή κυρίως σε ηγέτες και υψηλόβαθμα στελέχη). Εδώ, διαχωρίζει τις συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

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

Αναλυτικότερα, οι συναισθηματικές δεξιότητες, σύμφωνα με τον Goleman, χωρίζονται σε δύο βασικούς άξονες, τις προσωπικές ικανότητες και τις κοινωνικές ικανότητες (Goleman, 1998). Οι προσωπικές ικανότητες καθορίζουν το πόσο καλά ελέγχει ένα άτομο τον εαυτό του. Οι κύριες προσωπικές ικανότητες είναι οι παρακάτω:

- Αυτοεπίγνωση: Αφορά στην ικανότητα να αναγνωρίζει ένα άτομο την εσωτερική του κατάσταση, τα συναισθήματά του και τον τρόπο με τον οποίο αυτά τον επηρεάζουν στις διάφορες εκδηλώσεις της προσωπικής και επαγγελματικής του δραστηριότητας. Επίσης, είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει τις προτιμήσεις του και να ενεργεί με βάση τη διαίσθησή του. Άτομα που διαθέτουν σε υψηλό βαθμό το χαρακτηριστικό της αυτοεπίγνωσης, είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα αυτά για την ορθή λήψη αποφάσεων. Διαθέτουν ξεκάθαρη επίγνωση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών τους και κάνουν κάθε δυνατή προσπάθεια να βελτιώσουν τις τελευταίες. Διαθέτουν αυτοπεποίθηση και δέχονται καλοπροαίρετα την όποια κριτική τους ασκείται με απώτερο σκοπό τη βελτίωσή τους.
- Επίγνωση συναισθημάτων: Αφορά στην ικανότητα να αναγνωρίζει ένα άτομο τα συναισθήματά του, τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις που θα επιφέρουν σε εκείνον και τους γύρω του.

- Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Είναι η ικανότητα να γνωρίζει ένα άτομο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, τα όριά του και να δέχεται τις υποδείξεις και την κριτική.
- Αυτοπεποίθηση: Το άτομο λόγω της εμπιστοσύνης που επιδεικνύει στην αξία και τις δεξιότητές του μπορεί να ξεχωρίσει από το πλήθος.
- Αυτοέλεγχος: Ο αυτοέλεγχος αποτρέπει την ανάπτυξη κάθε είδους παρόρμησης. Βοηθά στον έλεγχο των συναισθημάτων, ειδικά των αρνητικών όπως είναι ο θυμός και η ανασφάλεια. Η επικράτηση της λογικής και η εγκράτεια οριοθετούν την έννοια του αυτοελέγχου.
- Αξιοπιστία: Η διατήρηση ακεραιότητας και τιμιότητας.
- Προσαρμοστικότητα: Αφορά στην ικανότητα ενός ατόμου να είναι ευέλικτο και να μπορεί να αλλάζει τη στρατηγική του, να διαχειρίζεται ενδεχόμενες αλλαγές και να προσαρμόζεται σε νέες προκλήσεις και περιστάσεις.
- Καινοτομία: Το άτομο πρέπει να είναι ανοικτό σε νέες και καινοτόμες ιδέες και προτάσεις.
- Παρακίνηση: Η παρακίνηση αποτελεί παράγοντα κινητοποίησης, προκειμένου το άτομο να υλοποιεί τους στόχους που θέτει. Το άτομο αναπτύσσει πρωτοβουλίες, επιζητά τη βελτίωση, την καινοτομία και παράλληλα αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και προσπαθεί να τις διορθώσει.
- Επίτευξη: Το άτομο διαθέτει προσωπικά κίνητρα, που το βοηθούν να βελτιώσει την απόδοσή του και την απόδοση των ατόμων γύρω του.
- Δέσμευση: Το άτομο ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού.
- Πρωτοβουλία: Το άτομο γνωρίζει τι μπορεί να επιτύχει και με ποιον τρόπο.
- Αισιοδοξία: Το άτομο δεν φοβάται τα εμπόδια που ενδεχομένως να παρουσιαστούν και έχει επιμονή και θέληση για την επίτευξη των στόχων.

Ο Goleman ανέπτυξε παράλληλα και τις κοινωνικές δεξιότητες, εκείνες δηλαδή που καθορίζουν το πόσο καλά ένα άτομο χειρίζεται τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Αυτές περιλαμβάνουν:

- Ενσυναίσθηση: Η ενσυναίσθηση σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τους προβληματισμούς και τις ανάγκες των άλλων. Ο τόνος της φωνής των ανθρώπων, η γλώσσα του σώματος και οι αντιδράσεις τους αποτελούν στοιχεία τα

οποία αποκωδικοποιούνται από τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση. Με αυτόν τον τρόπο, προκύπτουν πολύτιμα συμπεράσματα για αυτούς με τους οποίους έρχονται καθημερινά σε επαφή και συναναστρέφονται, «ακτινογραφούν» προσωπικότητες και είναι σε θέση να διαμορφώσουν σχέσεις ακόμα και με άτομα διαφορετικών κοινωνικών τάξεων.

- Κατανόηση των άλλων: Το άτομο κατανοεί τα συναισθήματα και τις απόψεις των γύρω του και δείχνει ενεργό ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους.
- Προσανατολισμός στον πελάτη: Το άτομο έχει την ικανότητα να προβλέπει και να εντοπίζει τις δυνητικές ανάγκες των πελατών και φροντίζει για την ικανοποίησή τους.
- Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: Το άτομο ξέρει να διαχειρίζεται τη διαφορετικότητα των άλλων ατόμων, δίνοντας ίσες ευκαιρίες σε διαφορετικά άτομα.
- Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων: Το άτομο εντοπίζει τις ανάγκες των άλλων και φροντίζει να τους ενισχύσει και να τους αναπτύξει.
- Πολιτική αντίληψη: Το άτομο αναγνωρίζει τις συναισθηματικές τάσεις μιας ομάδας και ενδυναμώνει τις σχέσεις μέσα στην ομάδα αυτή.

Στις κοινωνικές δεξιότητες ο Goleman επίσης περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που εκείνο επιθυμεί. Οι ικανότητες αυτές συγκεντρώνονται στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Επιρροή: Με τις κατάλληλες μεθόδους πειθούς, το άτομο καταφέρνει να επηρεάσει τις γνώμες και τις αντιλήψεις των γύρω του.
- Επικοινωνία: Το άτομο μπορεί να εκφράζει αυτό που θέλει με σαφήνεια και πληρότητα.
- Ηγεσία: Το άτομο εμπνέει και καθοδηγεί τις ομάδες και τους ανθρώπους, οι οποίοι τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.
- Ικανότητα αλλαγών: Το άτομο μπορεί να διαχειρίζεται και να καθιερώνει αλλαγές.
- Χειρισμός διαφωνιών: Το άτομο συζητά και επιλύει τις όποιες διαφωνίες.
- Καλλιέργεια δεσμών: Το άτομο καλλιεργεί και αναπτύσσει λειτουργικές σχέσεις οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη των στόχων.
- Σύμπραξη και συνεργασία: Το άτομο συνεργάζεται αρμονικά με τους άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων.

- Ομαδικές ικανότητες: Το άτομο δημιουργεί συνοχή και προκαλεί την αρμονία στην ομάδα με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.

1.7.2. Μοντέλο Goleman-Boyatzis-Rhee

Βασιζόμενος στην προηγούμενη μελέτη του, ο Goleman, το 1998, σε συνεργασία με τους Boyatzis και Rhee, διαμόρφωσε μια νέα, συμπληρωματική θεωρία η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης». Στο νέο αυτό μοντέλο οι συναισθηματικές δεξιότητες συγκεντρώθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες, έναντι πέντε της προηγούμενης μελέτης:

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

Αυτοεπίγνωση καλείται η ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του όρια και να ακολουθεί τη διαίσθησή του. Τα χαρακτηριστικά της είναι η συναισθηματική αυτοεπίγνωση (Emotional Self-Awareness), δηλαδή το να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους, η ακριβής αυτοαξιολόγηση (Accurate Self-Awareness), δηλαδή το να αναγνωρίζει το άτομο τα δυνατά του σημεία και τα όριά του, και τέλος η αυτοπεποίθηση (Self-Confidence), δηλαδή η σιγουριά του ατόμου για τις αξίες και τις ικανότητές του. Οι παραπάνω έννοιες συνθέτουν την έννοια της αυτοεπίγνωσης.

Αυτοδιαχείριση καλείται η ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, τις παρορμήσεις και τα προσωπικά του αποθέματα. Τα χαρακτηριστικά της είναι:

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

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

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνθέτουν την έννοια της αυτοδιαχείρισης.

Η κοινωνική επίγνωση αφορά στην ικανότητα του ατόμου να έχει επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των προβληματισμών των άλλων. Τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής επίγνωσης είναι:

- Η ενσυναίσθηση (Empathy), η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα και τις γνώμες των άλλων ατόμων, καθώς και το έμπρακτο ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν,
- Ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (Service Orientation), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να προβλέπει τις ανάγκες των υπαρχόντων και των δυνητικών πελατών καθώς και των συνεργατών του και να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο,
- Η επιχειρησιακή επίγνωση (Organizational awareness), είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται άμεσα τις τρέχουσες ανάγκες μέσα σε μια επιχείρηση και τέλος,
- Η πολιτική αντίληψη (Cultural Awareness), δηλαδή η αναγνώριση των συναισθηματικών επιλογών – τάσεων της ομάδας που συμμετέχει το άτομο.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνθέτουν την έννοια της κοινωνικής επίγνωσης.

Τέλος, με τον όρο «διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων», ο Goleman και οι συνεργάτες του, εστιάζουν στις ικανότητες ενός ατόμου να δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που επιθυμεί.

Στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων συμβάλλουν χαρακτηριστικά όπως:

- Η ηγεσία (Inspirational Leadership), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να εμπνέει και να καθοδηγεί τις ομάδες,
- Η επικοινωνία (Communication), δηλαδή η διαμόρφωση πειστικών, ορθών και σαφών μηνυμάτων,
- Η διαχείριση συγκρούσεων (Conflict Management), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να διαπραγματεύεται και να επιλέγει την κατάλληλη λύση για την εξομάλυνση των συγκρούσεων,
- Η διευκόλυνση των αλλαγών (Change Catalyst), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να προκαλεί και να διαχειρίζεται με τον καλύτερο τρόπο τις αλλαγές,
- Η επιρροή (Influence), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να ασκεί αποτελεσματικές μεθόδους πειθούς,
- Η ανάπτυξη των άλλων (Developing Others), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των συναδέλφων και των υφισταμένων του, προκειμένου να συμβάλλει στην βελτίωση και την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων τους,
- Η ανάπτυξη δεσμών (Building Bonds), δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να καλλιεργεί δημιουργικές-λειτουργικές σχέσεις, που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και τέλος,
- Η ομαδικότητα και η συνεργασία (Teamwork and Collaboration), δηλαδή η ικανότητα κάποιου να συνεργάζεται με τους άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν την ικανότητα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων.

Σύμφωνα λοιπόν με τους Goleman, Boyatzis και Rhee, όλα τα χαρακτηριστικά που συμπεριέλαβαν στη μελέτη τους είναι τα απαραίτητα για την επιτυχία ενός ατόμου τόσο στον προσωπικό αλλά κυρίως στον επαγγελματικό τομέα.

Τα δύο αυτά μοντέλα που ανέπτυξε ο Goleman παρουσιάζουν ελάχιστες διαφορές με την κυριότερη να έγκειται στο γεγονός ότι το δεύτερο μοντέλο εστιάζει και αναλύει περισσότερο στους υποπαράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Και στα δύο μοντέλα όμως, γίνεται σαφές πως κάθε άτομο, κάθε ηγέτης αλλά και κάθε εργαζόμενος που θέλει να επιτύχει στην επαγγελματική του πορεία οφείλει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως αυτό της αυτοαξιολόγησης, της αξιοπιστίας, της προσαρμοστικότητας και της ικανότητας υλοποίησης

στόχων. Σε ό,τι αφορά στις κοινωνικές δεξιότητες, η επιχειρησιακή επίγνωση, η επιρροή, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και το ομαδικό πνεύμα προωθούν και βελτιώνουν τη συνεργασία και την προσήλωση σε κοινούς στόχους, σκοπεύοντας πάντα στα θετικά αποτελέσματα για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

1.7.3. Μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο Jack Mayer και ο Peter Salovey, καθηγητές ψυχολογίας, ήταν από τους πρώτους που προέβησαν σε μια συστηματική διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην ομάδα τους προστέθηκε και ο Caruso, και οι τρεις τους εργάστηκαν συστηματικά για τη διαμόρφωση μιας θεωρίας για τη διερεύνηση και τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, δημοσιεύοντας πολυάριθμα επιστημονικά άρθρα που στόχο έχουν την εμπειρική υποστήριξη του θεωρητικού τους μοντέλου και των ψυχομετρικών εργαλείων που κατασκεύασαν (Mayer & Salovey, 1997).

Το μοντέλο τους περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα είδος νοημοσύνης, παρόμοιο με όσα είχαν ήδη περιγραφεί από τις διάφορες μελέτες περί νοημοσύνης και αναφέρονται κυρίως στις γνωστικές ικανότητες του ατόμου. Το μοντέλο αναφέρεται στην ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner (Gardner, 1983), ενώ περιλαμβάνει και άλλες δεξιότητες που αναφέρονται τόσο στο γνωστικό όσο και στο συναισθηματικό σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου μυαλού. Ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα διεξαγωγής μιας πολύπλοκης διεργασίας πληροφοριών, οι οποίες τροφοδοτούνται από/ αφορούν σε συναισθήματα (Mayer et al., 2008).

Το μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερις τύπους ικανοτήτων που αναφέρονται στο συναίσθημα. Οι τύποι αυτοί περιλαμβάνουν διαφορετικές ικανότητες, βρίσκονται σε ιεραρχική διάταξη, λειτουργούν ενιαία και αποτελούν σε συνδυασμό, το σύστημα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι τέσσερις τύποι των ικανοτήτων αυτών είναι:

- Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων: Αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αποκρυπτογραφεί και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων τα οποία αποτυπώνονται στην έκφραση του προσώπου, στον τόνο της φωνής και γενικά στη γλώσσα του σώματος.

- Ενσωμάτωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης: Αφορά στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών, η οποία επηρεάζει τη γνωστική κατάσταση του ανθρώπου, καθιστώντας έτσι πιο πλούσια τη διαδικασία της σκέψης.
- Κατανόηση των συναισθημάτων: Περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης των σύνθετων συναισθημάτων και των αλυσιδωτών συναισθηματικών αντιδράσεων, δηλαδή πως ένα συναίσθημα επηρεάζει κάποιο άλλο.
- Διαχείριση των συναισθημάτων: Αφορά στην ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων όσο και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, κυρίως των αρνητικών, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί κάποιος να βρίσκει τους πιο αποτελεσματικούς και κατάλληλους κάθε φορά τρόπους για την αντιμετώπιση τους.

Ένα άτομο το οποίο διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται από (Mayer et al., 2004):

- ✓ Υψηλή ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων και χρησιμοποίησή τους προκειμένου να τροφοδοτεί τη σκέψη του και να τα διαχειρίζεται καλύτερα από ότι ένα άτομο με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη.
- ✓ Στις κοινωνικές του συναναστροφές, το άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν παρουσιάζει προβλήματα συμπεριφοράς, ενώ ταυτόχρονα ξέρει να αποφεύγει τις αυτοκαταστροφικές συμπεριφορές (π.χ. κάπνισμα, ναρκωτικές ουσίες) και αρνείται να εκδηλώσει επιθετικές συμπεριφορές.
- ✓ Έχει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με τους οικείους του και περισσότερες θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ιδιαίτερα αν έχει υψηλή επίδοση στην διαχείριση των συναισθημάτων.

1.7.4. Μοντέλο του Bar-On

Ο Bar-On, από τις αρχές τις δεκαετίας του 1980 ασχολήθηκε με τη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το 1998, για πρώτη φορά, εισήγαγε τον όρο Emotional Quotient (EQ), δηλαδή τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 1998).

Ο Bar-On ασχολήθηκε κυρίως με τον προσδιορισμό και την μέτρηση της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης. Η έννοια αυτή ορίζεται ως «μια σειρά από μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου ατόμου να αντιμετωπίζει με

επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις» (Bar-On, 1997, p.14). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, διακρίνονται πέντε κατηγορίες ικανοτήτων:

✓ Ενδοπροσωπικές ικανότητες

Οι ενδοπροσωπικές ικανότητες περιλαμβάνουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: η ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων.
- Διεκδικητική συμπεριφορά: Η δυνατότητα έκφρασης συναισθημάτων, σκέψεων και αντιλήψεων με ένα μη επιβλαβή τρόπο.
- Αυτοσεβασμός: Η αποδοχή και ο σεβασμός του εαυτού του.
- Εμπιστοσύνη στις προσωπικές δυνατότητες: Η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τις δυνατότητές του και η σιγουριά ότι μπορεί να λειτουργήσουν προς όφελός του.
- Ανεξαρτησία: Η ικανότητα αυτοδυναμίας χωρίς συναισθηματικές εξαρτήσεις από άλλα άτομα.

✓ Διαπροσωπικές Ικανότητες, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν:

- Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.
- Διαπροσωπικές Σχέσεις: Η ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης αμοιβαίων σχέσεων.
- Κοινωνική υπευθυνότητα: Η ικανότητα συμμετοχής σε κοινωνικές ομάδες με δημιουργικό και συνεργατικό τρόπο.

✓ Η Ικανότητα Προσαρμογής

Η Ικανότητα Προσαρμογής περιλαμβάνει τις εξής δεξιότητες:

- Αντοχή σε αγχωτικές συνθήκες: Η ικανότητα αντοχής σε αντίξοες συνθήκες, σε ξαφνικά ή επείγοντα συμβάντα και τα ισχυρά συναισθήματα.
- Έλεγχος της παρόρμησης: Η ικανότητα αναβολής ή καθυστέρησης μιας παρόρμησης, ανάγκης ή πειρασμού μέσα από τον έλεγχο των συναισθημάτων.

- ✓ Η Διαχείριση του Άγχους, η οποία περιλαμβάνει:
 - Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων: Η ικανότητα άμεσου εντοπισμού ανησυχιών και προβλημάτων και η υλοποίηση αποτελεσματικών λύσεων.
 - Έλεγχος της πραγματικότητας: Η ικανότητα εκτίμησης μιας φαινομενικής κατάστασης από την πραγματική.
 - Ευελιξία: Η ικανότητα να προσαρμόζει κάποιος με επιτυχία τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του με την ενδεχόμενη μεταβολή των συνθηκών.

- ✓ Η γενική διάθεση

Τέλος, η Γενική Διάθεση περιλαμβάνει χαρακτηριστικά και δεξιότητες όπως:

 - Ευτυχία: Η αίσθηση πλήρους ικανοποίησης και η απόλαυση της ζωής, με την ταυτόχρονη έκφραση θετικών συναισθημάτων.
 - Αισιοδοξία: Η διάθεση να αντιμετωπίζει κανείς θετικά τις καταστάσεις ακόμα και όταν οι συνθήκες υποδεικνύουν το αντίθετο.

Ωστόσο, το 2000, ο Bar-On αναθεώρησε εν μέρει το μοντέλο του, υποστηρίζοντας ότι η τελευταία κατηγορία δεξιοτήτων, δηλαδή η γενική διάθεση, λειτουργεί ως διαμεσολαβητής για την διευκόλυνση της συναισθηματικής νοημοσύνης και όχι ως ένα από τα συστατικά της, σε αντίθεση με τις τέσσερις προηγούμενες κατηγορίες ικανοτήτων (Bar-On, 2000).

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, και ορμώμενος κυρίως από τις ενδοπροσωπικές ικανότητες του ατόμου, ο Bar-On θεωρεί ότι το να διαθέτει κάποιος υψηλή συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη σημαίνει ότι κατανοεί και εκφράζει σωστά τα συναισθήματά του, σχετίζεται αποτελεσματικά με τους άλλους ανθρώπους και έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της καθημερινότητας.

Ωστόσο, για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, το άτομο θα πρέπει να οργανώνει και να ελέγχει τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο, ώστε να λειτουργούν προς το συμφέρον του και όχι εναντίον του. Επιπλέον το άτομο είναι απαραίτητο να διακατέχεται από αισιοδοξία και ικανότητα για αυτο-παρακίνηση (Bar-On, 2006).

1.8. Τρόποι Εκμάθησης και Βελτίωσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη, που αναπτύσσεται στα πρώτα έτη της ζωής ενός ατόμου και δεν έχει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης κατά τη διάρκεια της ζωής του, η συναισθηματική νοημοσύνη επιδέχεται βελτίωσης. Πολλά προγράμματα εκμάθησης για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν κατασκευαστεί και συνεχίζουν ακόμα και σήμερα να εξελίσσονται, στην προσπάθεια δημιουργίας ικανότερων στελεχών που θα απορροφηθούν από τις επιχειρήσεις. Η επιλογή του κατάλληλου προγράμματος κάθε φορά, πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και να ανταποκρίνεται επακριβώς στις ανάγκες κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, έτσι ώστε να μπορεί τελικά να την ενισχύσει.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων προγραμμάτων, είναι εκείνο που εφάρμοσε ο R. Boyatzis στο CaseWestern Reserve University των ΗΠΑ για τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των φοιτητών MBA. Χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες δραστηριότητες στόχευσε στη βελτίωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman. Τα μετρούμενα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική βελτίωση των ικανοτήτων διαχείρισης εαυτού σε ποσοστό της τάξης του 71%, των ικανοτήτων κοινωνικής επίγνωσης σε ποσοστό 100% και των ικανοτήτων διαχείρισης σχέσεων σε ποσοστό 50%.

Τα βασικά βήματα ενός προγράμματος εκμάθησης και βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Goleman, 1998):

- Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία. Για παράδειγμα, έρευνες έχουν δείξει ότι ενώ για έναν μάνατζερ, μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της ακεραιότητας, των κινήτρων επιτυχίας, της ενσυναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, της επιρροής, της ανάπτυξης των άλλων, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας, για έναν πωλητή σημασία έχει ο αυτοέλεγχος, η προσαρμοστικότητα, η πρωτοβουλία και ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση (Jacobs, 2001).

- Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει. Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά ερωτηματολόγια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Competencies Inventory, ECI).

- Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback). Το άτομο αποκτά επίγνωση των συναισθηματικών του δυνατοτήτων και θέτει τους στόχους για την περαιτέρω εξέλιξή του.

- Μέτρηση του βαθμού ετοιμότητας για αλλαγή.

Η επιθυμία του ατόμου να παρακολουθήσει το πρόγραμμα και η ετοιμότητα του για αλλαγή, είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία ενός προγράμματος συναισθηματικής νοημοσύνης.

- Παροχή κινήτρων.

Τα κίνητρα επηρεάζουν δραστικά όλη τη διαδικασία μάθησης, από το στάδιο της αρχικής συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη. Στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή.

- Αυτο-υποκινούμενη (self-directed) αλλαγή.

Η αλλαγή πρέπει να προέρχεται από τη διάθεση του ίδιου του ατόμου να μάθει, να βελτιωθεί και να εξελιχθεί. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε ατόμου, καθώς και το επίπεδο μαθησιακής ανάπτυξης όπου βρίσκεται πριν ξεκινήσει το πρόγραμμα.

- Ξεκάθαρη και εφικτή στοχοθεσία.

Το να τεθούν μικροί και εφικτοί στόχοι σε κάθε βήμα είναι ο μοναδικός τρόπος ώστε τα προγράμματα εκμάθησης να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

- Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής.

Η υποτροπή είναι πολύ πιθανό να συμβεί και θα πρέπει να αναμένεται από τον εκπαιδευτή, καθώς και από το ίδιο το άτομο. Ωστόσο είναι και αυτή ένα απαραίτητο κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας.

- Γνωστοποίηση της απόδοσης (performance feedback).

Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων στο ίδιο το άτομο, το βοηθά το άτομο να παραμένει στην πορεία μάθησης που έχει ξεκινήσει και να μένει προσηλωμένο στους στόχους του.

- Συνεχής εξάσκηση.

Η συνεχής εξάσκηση, ακόμα και όταν το πρόγραμμα ολοκληρωθεί, αποτελεί μια διαρκή προσπάθεια, αναγκαία ώστε η όλη διαδικασία να έχει νόημα.

- Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων.

Η ταυτόχρονη δημιουργία ομάδων στήριξης (buddy systems), οι οποίες αποτελούνται από άτομα που προσπαθούν και εκείνα να βελτιώσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, σίγουρα θα βοηθήσει καταλυτικά τη διαδικασία της μάθησης και τη βιωσιμότητα της αλλαγής.

Ωστόσο, για να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης, να ενσωματωθεί και να υιοθετηθεί από τα υπάρχοντα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού και να εφαρμόζεται κυρίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού (Jacobs, 2001).

1.9. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρηματικότητα

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασική προϋπόθεση για επιχειρηματική ανάπτυξη και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα. Ένας από τους βασικούς λόγους που καθιστούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως επιτακτική ανάγκη για έναν επιχειρηματία ή ηγέτη είναι ότι στα πρώιμα στάδια της δημιουργίας μιας επιχείρησης κυριαρχούν αισθήματα αβεβαιότητας, ασάφεια, αλλαγές, ανάγκη προσαρμογής και συναίνεσης. Επίσης για να διαχειριστούν οι επιχειρηματίες τις δυσκολίες που προκύπτουν και για να καταφέρουν να

αποτελέσουν τους εμπνευστές στην ομάδα τους, πρέπει απαραίτητα να διαθέτουν όραμα, ικανότητα χειρισμού των συγκρούσεων, ομαδικό πνεύμα και ικανότητες διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων. Το κοινό όραμα είναι η κινητήριος δύναμη που θα ενώσει όλους τους συμμετέχοντες σε μια επιχείρηση και θα τους καθοδηγήσει στην καταβολή μέγιστης προσπάθειας για την κατάκτηση της επιτυχίας.

Τα χαρακτηριστικά του συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη και το πώς η συναισθηματική νοημοσύνη είναι καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας του, θα αναλυθούν διεξοδικότερα στη συνέχεια της μελέτης αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΗΓΕΣΙΑ

2.1. Έννοια, ορισμός και φύση της ηγεσίας

Ως ηγεσία ή ηγετική συμπεριφορά ορίζεται το σύνολο των ενεργειών ενός ατόμου, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα" και να του έχουν εμπιστοσύνη (Μπουραντάς, 1999). Η επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και των οργανισμών και αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φιλοσοφία, τη λειτουργία και την εξέλιξη της επιχείρησης. Πέρα από τον τομέα των επιχειρήσεων, ηγεσία ασκείται και στο δημόσιο τομέα, με κατεύθυνση τη δημιουργία ηγετών σε τοπικό και ευρύτερο κυβερνητικό επίπεδο. Στόχος της ηγεσίας είναι η επιρροή στη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της.

Οι ορισμοί της ηγεσίας ποικίλουν. Ορισμένοι από αυτούς σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία είναι:

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Stogdill, 1950; Koontz & O'Donnell, 1982).

«Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών» (Bass, 1990).

«Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους

που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο η ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2002).

Ωστόσο, ανεξάρτητα από τους ποικίλους ορισμούς που υπάρχουν για την ηγεσία, οι περισσότερες απόψεις παρουσιάζουν ορισμένα κοινά στοιχεία, όπως: (Θεοφανίδης, 1999; Μπουραντάς, 2002)

- Ο ηγέτης (leader) παρακινεί τα άτομα στην ομάδα του, έτσι ώστε να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο.
- Ο ρόλος του υφιστάμενου σταδιακά λαμβάνεται υπόψη όλο και περισσότερο από τη Διοίκηση.
- Η κουλτούρα της οργάνωσης, οι παραδοχές, οι αξίες και το όραμα που καταφέρνει να εμψύσει ο ηγέτης στην ομάδα του, ωθούν και καθοδηγούν την ομάδα στην καθημερινότητά της, δίνοντας νόημα στην προσωπική τους εργασία.

2.2. Μάνατζμεντ και ηγεσία

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να τονίσουμε πως ηγεσία και διοίκηση (μάνατζμεντ) δεν είναι ταυτόσημες έννοιες. Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ είναι και ηγέτης (Μπουραντάς, 1999). Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι φορές που ακόμα και οι πιο αξιόλογοι ηγέτες δεν έχουν εκπαιδευτεί και δεν έχουν δεξιότητες γύρω από την επιστήμη του μάνατζμεντ. Η ηγεσία αποτελεί σαφώς μια απαραίτητη παράμετρο του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, η διαφορά μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας εντοπίζεται κυρίως στη στάση απέναντι στις αλλαγές. Σύμφωνα με αυτούς η διοίκηση ασχολείται με τον προγραμματισμό και την οργάνωση, ενώ η ηγεσία «μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο» (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με τον Bennis (1994) «ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα». Το μάνατζμεντ λοιπόν, δεν μπορεί από μόνο του να κατασκευάσει ηγέτες, αλλά μπορεί να παρέχει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να αναδειχθούν και να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι κύριες διαφορές ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1.1. Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ – ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Διορίζεται. 2. Στηρίζεται στην υπακοή. 3. Βασίζεται στη νόμιμη εξουσία. 4. Δίνει οδηγίες- εντολές, ανταμοιβές- τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων αναγκών». 5. Ελέγχει. 6. Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική. 7. Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια. 8. Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση. 9. Αποδέχεται την πραγματικότητα. 10. Προτιμά τη σταθερότητα. 11. Δίνει έμφαση στο παρόν, λειτουργεί με βραχυπρόθεσμο πλάνο. 12. Κάνει τα πράγματα σωστά. 13. Μιλά στο μυαλό. 14. Βλέπει τους συνεργάτες του ως υφιστάμενους. 15. Για αυτόν οι στόχοι είναι αντικειμενικοί, αναγκαίοι. 16. Ακολουθεί την πολιτική της εταιρίας. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αναδεικνύεται. 2. Η ομάδα τον ακολουθεί εθελοντικά. 3. Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη. 4. Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, εκμαιοεί και επικοινωνεί. 5. Κερδίζει την εμπιστοσύνη, την πρόθυμη συμμετοχή, τον ενθουσιασμό και την αφοσίωση. 6. Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματα. 7. Ανοίγει ορίζοντες. 8. Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί. 9. Ερευνά την πραγματικότητα. 10. Βρίσκει νέους, καινοτόμους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, αναλαμβάνει ρίσκα. Ακολουθεί τη διαίσθησή του. 11. Έχει μακροχρόνιο όραμα. 12. Κάνει τα σωστά πράγματα. 13. Μιλά στην καρδιά. 14. Αναπτύσσει με τους συνεργάτες του σχέσεις φιλικές, αλληλεγγύης κτλ. 15. Δε λαμβάνει τίποτα ως δεδομένο. Αναζητά το διαφορετικό και το καινούργιο. Σκέφτεται ριζοσπαστικά. 16. Έχει προσωπική αντίληψη για τους στόχους, οι οποίοι εκφράζουν και δικά του οράματα, ιδανικά, επιθυμίες.

Πηγή: «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Δ. Μπουραντά, 2005)

2.3. Προσεγγίσεις στην ηγεσία - Μοντέλα και θεωρίες

Αρκετές είναι οι προσεγγίσεις που έχουν πραγματοποιηθεί γύρω από την ηγεσία. Οι κυριότερες παρουσιάζονται παρακάτω:

2.3.1. Προσέγγιση δύναμης-επιρροής

Μέσω της προσέγγισης αυτής, δίνεται έμφαση στις πηγές δύναμης του ηγέτη, δηλαδή στο πώς τα χαρακτηριστικά του ατόμου σε συνδυασμό με την κατάσταση μέσα στην οποία ασκείται η ηγεσία προσδιορίζουν τη δύναμη που διαθέτει. Η έννοια ωστόσο της ηγεσίας δεν είναι ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης (η δυνατότητα κάποιου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους), της εξουσίας (το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να ασκεί τη δύναμη που διαθέτει) και της επιρροής (η αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς ενός ατόμου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο). Η δύναμη, η επιρροή και η εξουσία αποτελούν τα μέσα άσκησης της ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005).

2.3.2. Προσέγγιση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας

Η συγκεκριμένη προσέγγιση της ηγεσίας βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ηγέτες διαθέτουν έμφυτα και εκ γενετής χαρίσματα. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή αμφισβητήθηκε και αναδείχθηκαν αντιφάσεις και προβλήματα στην επαλήθευσή της. Σαφώς, η ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών αυξάνει την πιθανότητα να είναι ο ηγέτης αποτελεσματικός, χωρίς όμως να εξασφαλίζεται εκ των προτέρων η επιτυχία του.

2.3.3. Οι προσεγγίσεις μέσω προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς

Από τις προσεγγίσεις αυτές προέκυψε μια ταξινόμηση των προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς και των τρόπων που αυτοί συμβάλλουν στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του συστήματος. Τα πρότυπα αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:

i) Πρότυπα Ηγεσίας σύμφωνα με τους Lewin, Lippit and White (1939)

Τα πρότυπα ηγεσίας, με βάση την προσέγγιση αυτή, έχουν διακριθεί με κριτήριο το βαθμό συμμετοχής των συνεργατών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Έτσι, καθορίστηκαν τρία βασικά στυλ ηγεσίας:

- ✦ Αυταρχικό Πρότυπο Ηγεσίας: Ο ηγέτης βασίζεται στην εξουσία που του παρέχει η θέση που κατέχει και μεταβιβάζει εντολές, περιμένοντας από την ομάδα να τις εκτελέσει. Η αυταρχική προσέγγιση συνιστάται στην περίπτωση που η ομάδα δεν ανταποκρίνεται σε άλλα πρότυπα ηγεσίας ή στην περίπτωση που δεν υπάρχει επαρκής χρόνος (Μπουραντάς, 1999).
- ✦ Το Εξουσιοδοτικό Πρότυπο Ηγεσίας: Ο ηγέτης αφήνει περιθώρια αποφάσεων στην ομάδα, έχοντας διακριτικό ρόλο. Το πρότυπο αυτό είναι ιδανικό, όταν η ομάδα διακρίνεται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο και αίσθημα ευθύνης.
- ✦ Το Δημοκρατικό Πρότυπο Ηγεσίας: Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του τις γνώμες των συνεργατών του στη λήψη αποφάσεων.

Καθένα από τα παραπάνω πρότυπα μπορεί να θεωρηθεί ιδανικό, ανάλογα με την περίπτωση.

ii) Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς του Likert (1967).

Ο Likert υποστήριξε ότι το «δημοκρατικό - συμμετοχικό πρότυπο ηγεσίας» είναι το πιο αποτελεσματικό και η συμμετοχή των εργαζομένων στον προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων μπορεί να αποφέρει υψηλότερες επιδόσεις κατά 20-40% (Likert, 1967).

Ο Likert, διέκρινε τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- ✦ Το «αυταρχικό εκμεταλλευτικό», όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται στις ανώτατες ιεραρχικές βαθμίδες και επιβάλλονται στους εργαζόμενους.
- ✦ Το «καλοπροαίρετο αυταρχικό», όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις, αλλά προσπαθεί να πείσει τους εργαζόμενους ότι είναι για το συμφέρον όλων.

- * Το «συμβουλευτικό», όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις αλλά συμβουλεύεται τους εργαζόμενους και αφήνει σε αυτούς τις μικρότερης σημασίας αποφάσεις.
- * Το «συμμετοχικό», όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλους όσους εμπλέκονται στην υλοποίησή τους.

iii) Οι δύο διαστάσεις της ηγεσίας.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, κριτήριο χαρακτηρισμού της ηγετικής συμπεριφοράς δεν είναι πλέον ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, αλλά η σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης και ο γενικός προσανατολισμός του προς δύο μεταβλητές: Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους ή προς τα καθήκοντα (Katz and Kahn, 1968; Stodgil and Coons, 1957). Στην πρώτη περίπτωση, ο ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίως για τους συνεργάτες του και πιστεύει πως αν οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Στη δεύτερη περίπτωση, στον «προσανατολισμό προς τα καθήκοντα», υποστηρίζεται ότι μόνο αν η παραγωγή είναι καλή, μπορούν και οι άνθρωποι να ικανοποιηθούν (Μπουραντάς, 2005).

iv) Το διοικητικό πλέγμα των Blake and Mouton (1964).

Τον προσδιορισμό του ηγετικού στυλ μέσα από δύο διαστάσεις – ενδιαφέρον για ανθρώπους και ενδιαφέρον για παραγωγή – υιοθέτησαν και οι Robert Blake και Jane Mouton, οι οποίοι όμως υποστήριζαν ότι οι δύο διαστάσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και επομένως πρέπει να διερευνώνται από κλίμακες μέτρησης με απόψεις που ενσωματώνουν τις αλληλεπιδράσεις τους (Blake & Mouton, 1964). Στο ίδιο συμπέρασμα είχαν καταλήξει νωρίτερα και άλλοι ερευνητές, όπως ο Halpin (1957), όπου μετά από έρευνά του έδειξε ότι οι ηγέτες με υψηλή βαθμολογία και στις δύο διαστάσεις αναφέρονται από τους ανωτέρους τους ως πιο αποδοτικοί, ενώ οι υφιστάμενοί τους είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Παράλληλα, ορμώμενος από τις ιδέες των Blake και Mouton, ο Reddin (1967) ανέπτυξε την έννοια του «τριδιάστατου πλέγματος», προσθέτοντας τη διάσταση της αποτελεσματικότητας σε αυτές του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα.

v) Το μοντέλο ανταλλαγής ηγέτη-υφισταμένων.

Η προσέγγιση αυτή διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες ως προς το γεγονός ότι δίνει έμφαση στην επικοινωνία και στις σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας. Υποστηρίζει πως οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με μέλη στα οποία δίνονται ευθύνες και προνόμια, σε αντίθεση με άλλα μέλη με τα οποία διατηρείται μια λιγότερο στενή και πιο τυπική σχέση (Dansereau, 1975).

vi) Η Προσέγγιση των τεσσάρων πλαισίων δράσης (The Four Framework Approach) των Bolman and Deal (1991).

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο ηγέτης κατατάσσεται σε ένα από τα παρακάτω πλαίσια δράσης:

- Δομικό Πλαίσιο Δράσης (Structural Framework): Σε μια επιτυχημένη κατάσταση, ο ηγέτης είναι κοινωνικός αρχιτέκτονας που αναλύει και σχεδιάζει, ενώ σε μια αποτυχημένη κατάσταση είναι ένας «τύραννος» με εμμονή στη λεπτομέρεια.
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Framework): Σε μια επιτυχημένη κατάσταση, ο ηγέτης είναι υπηρέτης που στηρίζει και εμπυχώνει, ενώ σε μια αποτυχημένη κατάσταση είναι ανατροπέας και απατεώνας. Οι ηγέτες του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι προσιτοί και καταφέρνουν να αυξάνουν τη συμμετοχή της ομάδας.
- Πολιτικό Πλαίσιο Δράσης (Political Framework): Σε μια επιτυχημένη κατάσταση, ο ηγέτης είναι δικηγόρος που οικοδομεί σχέσεις και συμφιλιώνει τα άτομα, ενώ σε μια αποτυχημένη κατάσταση είναι αυτός που εμμέσως καταφέρνει αυτό που θέλει. Ο ηγέτης αυτού του τύπου κάνει ξεκάθαρο το τι θέλει, χρησιμοποιεί την πειθώ και, εάν και εφόσον είναι αναγκαίο, χρησιμοποιεί και τον εξαναγκασμό.
- Συμβολικό Πλαίσιο Δράσης (Symbolic Framework): Σε μια επιτυχημένη κατάσταση, ο ηγέτης είναι εκείνος που εμπνέει, ενώ σε μια αποτυχημένη είναι φανατισμένος. Οι «συμβολικοί» ηγέτες χρησιμοποιούν σύμβολα για να τραβήξουν την προσοχή.

2.3.4. Η Ενδεχομενική Προσέγγιση

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας ή η αποτελεσματικότητά του συνδέεται με τα «ενδεχόμενα» ή τις συγκεκριμένες περιστάσεις εντός των οποίων λειτουργεί ο ηγέτης. Οι περιστάσεις αυτές, οι ειδικές «καταστάσεις», λαμβάνονται υπόψη ως ανεξάρτητες προσδιοριστικές μεταβλητές της ηγετικής συμπεριφοράς (Lawrence and Lorsch, 1967). Οι προσεγγίσεις αυτές επηρεάστηκαν από τις υπόλοιπες θεωρίες των προτύπων της ηγετικής συμπεριφοράς, ενώ ταυτόχρονα συνέχισαν να αναλύουν την ηγεσία με βάση την ηγετική συμπεριφορά στην ομάδα. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι:

2.3.4.1. Το ενδεχομενικό μοντέλο (Fiedler, 1976).

Αποτελεί μια προσπάθεια σύνδεσης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας με την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης. Με λίγα λόγια, η αποτελεσματικότητα του μοντέλου εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων, τη φύση του έργου και τη σχετική θέση της δύναμης του ηγέτη και των υπολοίπων (Fiedler, 1976). Η θεωρία του Fiedler βασίστηκε σε τρεις προϋποθέσεις:

- ✓ Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί ταυτόσημη έννοια με την απόδοση της ομάδας και να μετρηθεί μέσω αυτής.
- ✓ Το βασικό στυλ ηγεσίας μπορεί να οριστεί με το κριτήριο «των ελάχιστων επιθυμητών συνεργατών», δηλαδή οτιδήποτε αντανάκλαται στην περιγραφή από την πλευρά του ηγέτη, του προσώπου με το οποίο είχε τη μεγαλύτερη δυσκολία στη συνεργασία. Στην προϋπόθεση αυτή βασίστηκε η κλίμακα μέτρησης του ηγετικού προσανατολισμού (least preferred coworker scale).
- ✓ Ο προσανατολισμός της ηγετικής συμπεριφοράς προς το έργο ή τους ανθρώπους, ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της ομάδας, εξαρτάται από την «ευνοϊκότητα της κατάστασης», δηλαδή από το βαθμό στον οποίο η κατάσταση επιτρέπει στον ηγέτη να ασκήσει επιρροή. Η ευνοϊκότητα της κατάστασης, από τη μεριά της, εξαρτάται από τρεις παράγοντες:
 - Από την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας, που σημαίνει το βαθμό εμπιστοσύνης, σεβασμού και αποδοχής του ηγέτη από την ομάδα.

- Από τη δύναμη που προκύπτει από την τυπική θέση του ηγέτη, δηλαδή τη δικαιοδοσία του ηγέτη για ανταμοιβή ή τιμωρία.
- Από τον βαθμό συγκρότησης του συνολικού έργου, δηλαδή την ύπαρξη σαφών οδηγιών, διαδικασιών και στόχων για τα καθήκοντα των εργαζομένων.

Ο Fiedler κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι οι προσανατολισμένοι προς το καθήκον ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί στις ενδιάμεσες καταστάσεις.

2.3.4.2. Η θεωρία του κύκλου ζωής (Hersey and Blanchard, 1993)

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ωριμότητα των εργαζομένων, ενώ οι διαστάσεις ηγεσίας είναι η συμπεριφορά έργου (ορισμός ρόλων) και η συμπεριφορά σχέσεων (υποστήριξη ομάδων). Ανάλογα με το βαθμό ωριμότητας και το επίπεδο ανάπτυξης, υπάρχει και το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας, όπως το διευθυντικό για υπαλλήλους με ελάχιστο βαθμό ωριμότητας, το συμβουλευτικό, το υποστηρικτικό και το εξουσιοδοτικό για υπαλλήλους με υψηλή ωριμότητα. Η αποτελεσματική ηγεσία προσαρμόζεται ανάλογα με την περίσταση.

2.3.4.3. Η Θεωρία «Πορείας – Στόχου» (Path Goal Theory-House, 1971):

Η θεωρία «Πορείας – Στόχου», η οποία αναλύθηκε κυρίως από τον House (1971), έδωσε έμφαση στη διερεύνηση των μηχανισμών προσαρμογής των σχέσεων και των τρόπων συμπεριφοράς στις περιβαλλοντικές μεταβολές. Σημείο εκκίνησης της θεωρίας «Πορείας – Στόχου» αποτελεί μια από τις δημοφιλείς κατά τη δεκαετία του '60 θεωρία υποκίνησης, η «θεωρία της οργανικότητας ή προσδοκίας» του Vroom (1964). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η υποκίνηση των εργαζομένων είναι συνάρτηση της έντασης της επιθυμίας τους να λάβουν ανταμοιβές και των προσδοκιών τους για την πιθανότητα επίτευξης επίδοσης και για την πιθανότητα η επίδοση να οδηγήσει στις επιθυμητές ανταμοιβές. Η θεωρία «Πορείας – Στόχου» προσπαθεί να εξηγήσει το πώς η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να προσαρμοστεί στην κατάσταση και να επιδράσει με σκοπό τη μέγιστη παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και

επομένως τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Κατά την θεωρία «Πορείας – Στόχου» οι εργαζόμενοι θα κάνουν αυτό που επιθυμεί ο ηγέτης, με την προϋπόθεση ότι ο ηγέτης μπορεί να συμβάλει στον καθορισμό μιας σαφούς πορείας υλοποίησης, στοιχείο που αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων και επηρεάζει τους στόχους των εργαζομένων, ώστε να συνδεθούν οι προσωπικοί στόχοι τους ή οι ανταμοιβές τους με τους στόχους της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τον House (2014), σε μια νεότερη εκδοχή της θεωρίας των στόχων, διακρίνονται τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- Το καθοδηγητικό (instrumental), όπου ο ηγέτης πληροφορεί τους υφιστάμενους για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και δίνει οδηγίες και κατευθύνσεις για την επίτευξή του.
- Το υποστηρικτικό (supportive), που χαρακτηρίζεται από τον φιλικό και προσιτό ηγέτη, ο οποίος ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των εργαζομένων.
- Το συμμετοχικό (participative), όπου ο ηγέτης λαμβάνει υπ' όψιν τις απόψεις των συνεργατών και τους συμβουλευεται πριν λάβει κάποια απόφαση.
- Το προσανατολισμένο σε επιτεύγματα (achievement – oriented), όπου ο ηγέτης συμφωνεί με τους εργαζόμενους στην επιδίωξη συγκεκριμένων στόχων και τους εμπιστεύεται για την επίτευξή τους.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ εξαρτάται από παράγοντες που αφορούν στην προσωπικότητα των εργαζομένων, δηλαδή στις αξίες, αντιλήψεις, ανάγκες, ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, όπως η φύση των καθηκόντων, το σύστημα εξουσίας και η φύση της ομάδας. Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες, ο ηγέτης επηρεάζει τις προσδοκίες και υποκινεί τους εργαζόμενους για την υλοποίηση των στόχων και των προσδοκιών.

Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί πως το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας παράγει μεγαλύτερη απόλαυση εργασίας για τους υφιστάμενους, ικανοποίηση και ενδογενή υποκίνηση, όταν η δόμηση των καθηκόντων είναι περιορισμένη (Indvik, 1986). Το προσανατολισμένο σε επιτεύγματα στυλ ηγεσίας δεν έχει επίδραση σε υφιστάμενους με χαμηλό επίπεδο ανάγκης για επιτυχία, ενώ όταν η ανάγκη για επιτεύγματα και η δόμηση των καθηκόντων είναι σε υψηλό επίπεδο, τότε το ίδιο στυλ εντείνει την ενδογενή ικανοποίηση, αλλά έχει αντίθετη επίδραση στην εξωγενή ικανοποίηση και στην απόδοση. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το ότι οι εργαζόμενοι που νιώθουν την

ανάγκη για αυτονομία και εργάζονται για την υλοποίηση στόχων που δεν έχουν επαναληπτικό χαρακτήρα, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη απόδοση όταν η ηγετική συμπεριφορά προσανατολίζεται στο συμμετοχικό και το προσανατολισμένο σε επιτεύγματα πρότυπο ηγεσίας (Abdel-Halim, 1983).

2.3.4.4. Το μοντέλο των Vroom-Yetton (1973)

Σύμφωνα με το μοντέλο των Vroom και Yetton, η επιλογή της συμπεριφοράς του ηγέτη προκύπτει ως αποτέλεσμα διαδοχικών αποφάσεων. Οι αποφάσεις αυτές προκύπτουν μέσα από επτά διλήμματα που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες διαστάσεις της κατάστασης στην οποία βρίσκεται εκείνη τη στιγμή ο ηγέτης. Αυτά αφορούν:

- i. Στη σπουδαιότητα της απόφασης.
- ii. Στις διαθέσιμες πληροφορίες.
- iii. Στον ορισμό του προβλήματος.
- iv. Στη σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων.
- v. Στο βαθμό αποδοχής από τους υφισταμένους των αποφάσεων που λαμβάνει μόνος του ο ηγέτης.
- vi. Στο βαθμό αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους.
- vii. Στην ύπαρξη πιθανών συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, που πηγάζει από τις προτιμώμενες λύσεις.

Σύμφωνα με τους Vroom and Yetton, υπάρχουν πέντε εναλλακτικά στυλ ηγεσίας:

1) Αυταρχικό (α): Ο ηγέτης παίρνει μόνος του μια απόφαση με βάση τις πληροφορίες που έχει και μετά τις διαβιβάζει στους υφισταμένους του.

2) Αυταρχικό (β): Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες που ήδη έχει αλλά και πληροφορίες που παίρνει από τους υφισταμένους του

3) Συμβουλευτικό (α): Ο ηγέτης παίρνει μεν μόνος του τις αποφάσεις αλλά πριν, συζητά και συμβουλευέται τον κάθε υφιστάμενό του προσωπικά.

4) Συμβουλευτικό (β): Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, ζητά τη γνώμη των ομάδων αλλά την τελική απόφαση την λαμβάνει μόνος του.

5) Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ: Οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Ο ηγέτης εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα και μετά από συζήτηση, η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά από όλα τα μέλη της.

Βασική συμβολή του μοντέλου των Vroom and Yetton είναι ότι ανέδειξε ως σημαντική παράμετρο την πιθανότητα σύγκρουσης, η οποία διαφοροποιείται αναλόγως της έμφασης στην ποιότητα της απόφασης και την αποδοχή της από τους εργαζόμενους, επηρεάζοντας ουσιαστικά τις αποφάσεις. Οι απόψεις των Vroom and Yetton ενισχύθηκαν μέσα από πολλές εμπειρικές έρευνες (Harvard Business Review, “Breakthrough Leadership”).

2.3.4.5. Το πρότυπο των Tannenbaum and Schmidt (1958)

Οι R. Tannenbaum και W. Schmidt θεωρούν ότι υπάρχει μια συνέχεια (leadership continuum) μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Αυτή η συνέχεια ξεκινά από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, που βασίζεται στον προϊστάμενο και καταλήγει στο δημοκρατικό, που βασίζεται στους υφισταμένους. Η μετακίνηση από το πρώτο στυλ προς το δεύτερο σημαίνει μείωση της ασκούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο άκρων είναι δυνατόν να υπάρξουν πάρα πολλά διαφορετικά, περισσότερο αυταρχικά ή περισσότερο δημοκρατικά, στυλ ηγεσίας.

2.3.4.6. Προσεγγίσεις από τη σκοπιά της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι Peters and Waterman (1984) υποστηρίζουν ότι στη διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς σημαντικό ρόλο παίζει η οργανωσιακή κουλτούρα. Η κουλτούρα μειώνει τη χρήση οργανογραμμάτων, γιατί οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και πώς πρέπει να το κάνουν για να είναι συνεπείς με τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Ο Schein (1985) στο έργο του «Ηγεσία και Κουλτούρα» θεωρεί ότι «η μοναδική και θεμελιώδης λειτουργία της ηγεσίας είναι η επιδέξια διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας». Στην κουλτούρα αυτή, λειτουργίες, διαδικασίες, ειδικότητες και κανόνες υπερισχύουν. Ο ορισμός του

καθήκοντος είναι πιο σημαντικός για τον υπάλληλο. Η εξουσία γίνεται αναγνωριστικός παράγοντας και το καθήκον αποτελεί σημαντική ιδέα για τους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι έχουν περισσότερη εξουσία και υπευθυνότητα. Κάθε τμήμα του οργανισμού έχει δική του εξουσία και η εργασία συνεχίζεται χωρίς την επίβλεψη του αρχηγού ή διευθυντή. Ο διευθυντής είναι ο άνθρωπος της εξουσίας, προσπαθώντας τόσο να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του, όσο και να διοικεί. Ο διευθυντής έχει την εξουσία να οργανώνει πρωτόκολλα και να τιμωρεί υπαλλήλους. (Schein, 1985).

Ο Schein πρότεινε την άποψη ότι οι ηγέτες στηρίζουν & μεταδίδουν την οργανωσιακή κουλτούρα με πέντε μηχανισμούς :

- Την κατεύθυνση της προσοχής.
- Την αντίδρασή τους σε κρίσιμες καταστάσεις.
- Την παραδειγματική συμπεριφορά.
- Την επιλογή κριτηρίων καταμερισμού αμοιβών και θέσεων.
- Την επιλογή κριτηρίων πρόσληψης, εξέλιξης, εξόδου των εργαζομένων.

Ο Schein αποφεύγει επίσης τη διάκριση μεταξύ της ηγεσίας, ως πηγής αλλαγών, και του μάνατζμεντ, ως πηγής της καθημερινής διοίκησης, υιοθετώντας την άποψη ότι όσα συμβαίνουν στην οργάνωση αποκτούν νόημα μέσα από τη δράση - αντίδραση του ηγέτη και την προσοχή που δίνει σε αυτά.

Ο Bryman (1996) θεωρεί την προσέγγιση της ηγεσίας «ταυτόχρονα αιτία, σύμπτωμα και συνέπεια» της κατάστασης που επικρατεί, με την έμφαση που δίδεται στο όραμα και την αποστολή στις διαφημιστικές καταχωρήσεις και τις αναφορές των εταιριών.

2.4. Σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας

Από το 1980 και έπειτα, οι έρευνες πάνω στον τομέα της ηγεσίας επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από τη μελέτη του Burns (1978), που εστίασε στη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ και προχώρησε στη διάκριση της «συναλλακτικής ηγεσίας» από τη «μετασχηματιστική ηγεσία», σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης με τη δράση του, ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και

ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν (Rosenbach and Taylor, 1993). Γύρω από αυτά τα ζητήματα αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας» (Bryman, 1992) στην οποία περιλαμβάνονται προσεγγίσεις, όπως αυτές της «οραματικής ηγεσίας», της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» ή της «χαρισματικής ηγεσίας». Οι προσεγγίσεις αυτές εμφανίζουν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία, στη μεθοδολογία, στην οπτική που έχουν υιοθετήσει.

2.4.1. Η «οραματική ηγεσία».

Σύμφωνα με τον Bryman (1992), οι παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην ικανότητα των ηγετών να πραγματοποιήσουν το όραμά τους είναι:

- Το «όραμα», είτε με την έννοια της έμπνευσης είτε με την έννοια της αποστολής.
- Η «επικοινωνία του οράματος», ώστε να είναι απολύτως κατανοητό από όλους.
- Η σύνδεση του οράματος με την «ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης».
- Ο ρόλος του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα.
- Η «εμπιστοσύνη» των μελών προς τον ηγέτη ως προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος.

Οι προσεγγίσεις αυτές θέτουν μια περισσότερο προσωπική έννοια στην ηγεσία, θεωρώντας τον ηγέτη ως «μάνατζερ του νοήματος» (Smircich and Morgan, 1982; Smith and Peterson, 1988), αφού σε κάποιο βαθμό θεωρούν την ηγεσία μια συμβολική δράση και διαδικασία, κατά την οποία ο ηγέτης ορίζει για λογαριασμό της ομάδας του, όλες τις σημαντικές έννοιες, δημιουργώντας προϋποθέσεις συναίνεσης και αποτελεσματικότητας.

2.4.2. Η «χαρισματική ηγεσία».

Η χαρισματική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας στην οποία συναντάμε την έντονη δράση του ίδιου του ηγέτη με σημείο αναφοράς την προσωπικότητα του. Αυτοί οι ηγέτες αναπτύσσουν τα ταλέντα τους με ιδιαίτερη ευεξία και συνήθως επικεντρώνουν τον ενδιαφέρον τους στον άνθρωπο επιδιώκοντας να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του. Είναι ιδιαίτερα κινητικοί σε θέματα εργασίας, προσπαθώντας να έχουν την πλήρη εικόνα της επιχείρησης και να ρυθμίζουν οι ίδιοι

πιθανά προβλήματα που δημιουργούνται σε οποιοδήποτε κλάδο, δρώντας άμεσα και αποτελεσματικά (Conger et al., 1998).

Η «χαρισματική ηγεσία» είναι ένα θέμα που απασχόλησε πολύ νωρίς τον Weber, ο οποίος δεχόταν την ύπαρξη χαρισματικών ηγετών που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη χάρη, ηρωισμό ή εξαιρετικό χαρακτήρα, παράγοντες που ταιριάζουν με ανάγκες, πιστεύω, αντιλήψεις και πρότυπα των οπαδών, με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους. Παράλληλα, ο χαρισματικός ηγέτης αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς), την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τους οπαδούς του, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να τους εμφυσήσει ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης (Weber, 1978).

Στην αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος για τη χαρισματική ηγεσία συνέβαλε και ο House (1977), που διευκρίνισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους υπόλοιπους, στην ικανότητά τους να εξασφαλίζουν την πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, την αρμονία των απόψεων, την αναντίρρητη αποδοχή τους, τη συμπάθεια και την υπακοή, τη συναισθηματική εμπλοκή των μελών στην εκτέλεση του έργου τους, την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και την πίστη των μελών στη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής.

Η έμφαση στο όραμα ή στην αποστολή αποτελεί κρίσιμο σημείο και σε άλλες προσεγγίσεις της χαρισματικής ηγεσίας, όπως αυτή των Bennis and Nanus (1985), αλλά και του Conger (1989). Ο Conger, ειδικότερα, διέκρινε τέσσερα στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας:

- i. Τη διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες του οργανισμού. Το στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση, αποτελεί οδηγό για τις καθημερινές αποφάσεις και είναι δυνατόν να εστιάζει στο προϊόν-υπηρεσία, στην αλλαγή, στην κοινωνία ή στους υπαλλήλους.
- ii. Τη χρήση μιας τακτικής που εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος. Στο στάδιο αυτό επιχειρείται η έκφραση και η επικοινωνία του οράματος, ενώ δίνεται έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών.

iii. Την οικοδόμηση πίστης στο όραμα. Στο στάδιο αυτό ο ηγέτης επιδιώκει τη δέσμευση των συνεργατών του και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, μέσω της απαραίτητης αυτοθυσίας και της ανάληψης προσωπικού ρίσκου.

iv. Την υποβοήθηση και την ενδυνάμωση των συνεργατών, μέσα από την παραδειγματική στάση του ηγέτη, όπου ο ηγέτης οφείλει να υποδεικνύει τον τρόπο για την επίτευξη του οράματος, μέσω εμπύχωσης, ενδυνάμωσης των συνεργατών του και δημιουργίας ενός συστήματος ηθικών αξιών και κανόνων (Conger, 1989).

Τα χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη είναι:

- ✓ Έχει εμπιστοσύνη στην κρίση και στις ικανότητές του. Δεν είναι ανασφαλής, έχει πίστη στον εαυτό του, επίγνωση των δυνάμεων και των αδυναμιών του (αυτογνωσία).
- ✓ Βλέπει μπροστά, διαμορφώνει στόχους, αφοσιώνεται σε αυτούς, διαθέτει πίστη στο όραμα και φροντίζει για την ορθή επικοινωνία του.
- ✓ Έχει άνεση στο να εισάγει και να διαχειρίζεται σωστά τις αλλαγές και έτσι γίνεται αντιληπτός από τους άλλους ως φορέας ριζικών αλλαγών. Επιδεικνύει ριζοσπαστική, μη συμβατική συμπεριφορά, επιζητά καινοτομίες και «ενάρετο» πειραματισμό.
- ✓ Διακρίνεται για τις επικοινωνιακές του ικανότητες. Αντιλαμβάνεται τι ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά. Επίσης, οι απαραίτητες για την επίτευξη του έργου πληροφορίες παρέχονται ελεύθερα και άπλετα, υπάρχουν ανοικτοί, αμφίδρομοι δίαυλοι επικοινωνίας.
- ✓ Έχει επιδεξιότητα στο να υιοθετεί παρεμφερείς αξίες, συμπεριφορές και στάσεις ζωής με τους υφισταμένους του.
- ✓ Τον διακρίνει η προσωπική αρμονία και η συναισθηματική σταθερότητα (ξεκάθαροι προσωπικοί στόχοι, αίσθηση προσωπικής αποστολής και προσωπικού οράματος).
- ✓ Έχει αυτοέλεγχο και ψυχραιμία.
- ✓ Διαθέτει ενδιαφέρον για επίτευξη δύσκολων στόχων και υψηλή φιλοδοξία.
- ✓ Διακρίνεται από ακεραιότητα, εντιμότητα, ειλικρίνεια, αίσθημα δικαιοσύνης, είναι αξιόπιστος, συνεπής στις υποσχέσεις του, έχει ηθικές αξίες και τις σέβεται.

- ✓ Επιδεικνύει ενδιαφέρον και ευαισθησία για την ομάδα του, μπαίνει στη θέση τους, κατανοεί τα συναισθήματα τους, δέχεται τη διαφορετικότητά τους, δημιουργεί τις προϋποθέσεις έτσι ώστε όλοι να εκφράζονται χωρίς φόβο.
- ✓ Έχει ψυχική αντοχή (εργασία κάτω από δύσκολες συνθήκες, σκληρή, επίπονη δουλειά, επιμονή, υπομονή). Δεν απογοητεύεται εύκολα, συνεχίζει όταν οι άλλοι εγκαταλείπουν.
- ✓ Αποδέχεται την κριτική και επιζητά την ανατροφοδότηση. Αναζητά και αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του, παραδέχεται τα λάθη του και δεν υπεκφεύγει.
- ✓ Έχει συστηματική σκέψη, ικανότητα σύνθεσης και ανάλυσης. Διαθέτει πειθώ και λογικά επιχειρήματα, ενώ μπορεί και εστιάζει στα σημαντικά.
- ✓ Διαθέτει ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το εργασιακό άγχος.
- ✓ Είναι αποφασιστικός. Δοκιμάζει, ρισκοκινδυνεύει και διδάσκεται από τις εμπειρίες.
- ✓ Διαθέτει ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Καταλαβαίνει έγκαιρα αξίες και νόρμες συμπεριφοράς των ανθρώπων και προσαρμόζεται σε αυτές.
- ✓ Διανέμει στους συνεργάτες του πληροφορίες, εξουσίες και αρμοδιότητες, ενισχύοντας την αυτοεκτίμησή τους. Έτσι τους ενδυναμώνει, χρησιμοποιώντας τα εξής μέσα: λεκτική πειθώ, συναισθηματική διέγερση, εμπειρία.
- ✓ Καθοδηγεί, βοηθά τους συνεργάτες του και έχει θετική επίδραση πάνω τους. Είναι διαθέσιμος σε όλους, δίνει συμβουλές.
- ✓ Όταν υπάρχει αλλαγή και κλίμα αβεβαιότητας, ο ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός που παροτρύνει τους συνεργάτες του να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται, αλλά, συγχρόνως, τους παρέχει ψυχολογική ασφάλεια.
- ✓ Αναγνωρίζει την προσπάθεια των γύρω του και την επιβραβεύει.
- ✓ Διαμορφώνει τη συνολική φιλοσοφία της επιχείρησης.
- ✓ Αποτελεί παράδειγμα για τους άλλους.
- ✓ Εναρμονίζει τις ατομικές και τις ομαδικές ανάγκες.
- ✓ Μαθαίνει στα άτομα την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα.
- ✓ Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αρμονική συνύπαρξη.
- ✓ Μαθαίνει από τα λάθη του και βελτιώνεται διαρκώς.
- ✓ Έχει φαντασία και έμπνευση.
- ✓ Προσελκύει γύρω του τα πιο άξια στελέχη.

- ✓ Μπορεί να επιλέγει, να αξιολογεί, να εμπυχώνει και να εμπνέει τους κατάλληλους ανθρώπους.
- ✓ Επιδεικνύει έμπρακτα το ενδιαφέρον του για την ομάδα του και συμβάλλει στην αναπτυξή τους.
- ✓ Δε θεωρεί τον εαυτό του αναντικατάστατο και αναδεικνύει μόνος του τα στελέχη που είναι ικανά να τον διαδεχθούν.
- ✓ Έχει ικανότητα να διαβλέπει ευκαιρίες, να επιλύει σύνθετα προβλήματα, να παίρνει αποφάσεις, ενώ είναι ιδιαίτερα αποφασιστικός.
- ✓ Μπορεί να συνεργάζεται εξίσου αποτελεσματικά και με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους τραπεζίτες και την τοπική κοινωνία.
- ✓ Έχει υψηλό αίσθημα ευθύνης και καθήκοντος και διακρίνεται από υψηλή ωριμότητα.
- ✓ Μπορεί και παρακινεί τα μέλη της ομάδας του.
- ✓ Είναι δημιουργικός.
- ✓ Είναι γνώστης του αντικειμένου της εργασίας του και διασφαλίζει ότι το αντικείμενο εργασίας είναι κατανοητό από όλους.
- ✓ Ενισχύει και ελευθερώνει τη διανοητική δύναμη των ατόμων. Ενθαρρύνει τους ευφυείς ανθρώπους να συνεργάζονται με επιτυχία και να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους.
- ✓ Οικοδομεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Επιδεικνύει δεξιότητα στον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων, αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό και είναι προσιτός από όλους.
- ✓ Διαχέει την εξουσία, είναι αποκεντρωτικός, εκχωρεί αρμοδιότητες.

Ωστόσο δεν είναι λίγες οι φορές που οι χαρισματικοί ηγέτες αποτυγχάνουν να εκτελέσουν το έργο τους. Οι κυριότεροι λόγοι είναι οι εξής:

- ◆ Μπορεί να γίνουν αλαζονικοί, να υποτιμήσουν τους γύρω τους και να μην υπολογίζουν τις ανάγκες και τις απόψεις τους. Έτσι, υπάρχει περίπτωση να διαταραχθούν οι σχέσεις με την ομάδα και να δημιουργηθούν αντιπαραθέσεις.
- ◆ Σε ό,τι αφορά στις ικανότητες επικοινωνίας, ορισμένες φορές μπορεί να χρησιμοποιούνται με τρόπο που να οδηγεί στη χειραγώγηση των υφισταμένων και των συνεργατών του.

- ◆ Η έντονη αποφασιστικότητα του ηγέτη και η ανάληψη πρωτοβουλιών, είναι πιθανό να τον οδηγήσουν στην υιοθέτηση ενός αυταρχικού προτύπου ηγεσίας.
- ◆ Η πλήρης αφοσίωση στους επιχειρηματικούς στόχους προκαλεί συχνά φανατισμό και δογματισμό.
- ◆ Η τάση του χαρισματικού ηγέτη να επιδεικνύει ασυμβίβαστη συμπεριφορά, έχει κάποιες φορές ως αποτέλεσμα την κινητοποίηση της επιχείρησης εναντίον του.
- ◆ Όσον αφορά το όραμα που προσπαθεί να επικοινωνήσει στους γύρω του, συχνά αυτό προβάλλει στόχους προσωπικούς και όχι επιχειρηματικούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

3.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Στο τέλος του προηγούμενου κεφαλαίου, έγινε μια πρώτη προσέγγιση για να ερμηνευθεί το πώς συνδέεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την αποτελεσματική ηγεσία. Είναι εμφανές πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο παράγοντας εκείνος που διακρίνει τους επιτυχημένους ηγέτες στον επιχειρησιακό κόσμο. Σύμφωνα με μια έρευνα του Goleman το 1998, παρατηρήθηκε πως το 67% των συστατικών υπεροχής ενός ηγέτη είναι οι συναισθηματικές του δεξιότητες. Ειδικά στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καθοριστικός, με το 90% της επιτυχίας του ηγέτη να καθορίζεται από τις συναισθηματικές του ικανότητες (Goleman, 1998).

Με την χρήση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας, οι άνθρωποι έχουν την δυνατότητα να υποβοηθηθούν κατά τη διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων, οι οποίες καθορίζουν εκτός των άλλων και τη σταδιοδρομία τους (Badaracco, 1997).

Η ανάγκη των επιχειρήσεων να εξεύρουν νέες διοικητικές μεθόδους, ικανές να οδηγήσουν στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της εργασιακής απόδοσης, οδήγησε στην αύξηση του ενδιαφέροντός τους για την έννοια και τη χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μέσα σε ένα ιδιαίτερα ρευστό επιχειρησιακό περιβάλλον λόγω της οικονομικής κρίσης, οι συνθήκες και οι απαιτήσεις έχουν αλλάξει ραγδαία. Πλέον, ένας υψηλός δείκτης νοημοσύνης, ακόμα και αν συνδυάζεται με ακαδημαϊκές σπουδές και επαγγελματική εμπειρία, δεν αρκεί για να αποκτήσει κανείς μια υψηλόβαθμη θέση εργασίας. Οι εργοδότες πλέον απαιτούν από το ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα από τα στελέχη τους και έναν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Το ενδιαφέρον πολλών επιστημόνων και επιχειρηματικών στελεχών για τη συναισθηματική νοημοσύνη στις εργασιακές σχέσεις και την ηγεσία πυροδοτήθηκε από τις μελέτες του Goleman, που τους ώθησαν στην προσπάθεια εφαρμογής των αρχών αυτών, με

στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, τη δημιουργία και την εξέλιξη των διαπροσωπικών σχέσεων και την επιτυχημένη ηγεσία στον εργασιακό χώρο (Goleman, 1998; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Σταδιακά, διαπιστώθηκε από τα άτομα πως η εξασφάλιση της επαγγελματικής επιτυχίας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως είναι η ευελιξία, η ενσυναίσθηση, η επιμονή και η ικανότητα για συνεργασία, πέρα από τη σχετική γνώση και εμπειρία. Οι ικανότητες αυτές αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημαντικότητα, ειδικά για τα υψηλόβαθμα στελέχη (Cherniss, 2000).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πλέον κοινώς αποδεκτό πως συμβάλλει στην προσωπική επιτυχία και την εργασιακή πρόοδο του ατόμου (Goleman, 1995, 1998), ενώ παράλληλα χαρακτηρίζει τα ανιδιοτελή άτομα και εκείνα που διέπονται από υψηλές αξίες (Cherniss & Adler, 2000; Cooper & Sawaf, 1996). Επιπλέον, διευκολύνει την καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους (Ashkanasy, Ashton-James, & Jordan, 2004) και τη λήψη ορθών αποφάσεων (Jordan, Ashkanasy, & Hartel, 2003).

3.2. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντας υψηλής απόδοσης

Σύμφωνα με τη θεωρία του Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με την εργασιακή απόδοση. Παράλληλα, βοηθά στον καλύτερο σχεδιασμό παρεμβάσεων στο χώρο της εργασίας, με απώτερο στόχο τη βελτίωση των κοινωνικών και των συναισθηματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η έρευνα του Goleman, αλλά και άλλων ερευνητών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πολλές από τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι η ενσυναίσθηση και η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων και διαφωνιών, συνδέονται άμεσα με τις υψηλές αποδόσεις και την επαγγελματική επιτυχία (Goleman, 1998· Zeidner, Mathews, & Roberts, 2004). Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε από τις έρευνες πως τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτουν αυτοπεποίθηση, μπορούν σαφώς να αποδώσουν καλύτερα από τους υπόλοιπους, όταν βρίσκονται για παράδειγμα σε μια διαδικασία συνέντευξης για κάποια θέση εργασίας (Fox & Spector, 2000). Οι ίδιες έρευνες διαπίστωσαν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποδίδουν καλύτερα στο λιανικό εμπόριο, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις (Slaski & Cartwright, 2002). Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η διάσταση της σχέσης

της συναισθηματικής νοημοσύνης με το επίπεδο του εργασιακού στρες σε επαγγέλματα που υπάρχει έντονη προσωπική συμμετοχή και εμπλοκή, όπως για παράδειγμα στους νοσηλευτές, τους πωλητές, τους επιχειρηματίες κ.α. (Daus & Ashkanasy, 2005).

Ωστόσο, υπάρχει και η αντίθετη άποψη, που υποστηρίζει πως η γνωστική νοημοσύνη είναι ο μόνος αντικειμενικός παράγοντας προσδιορισμού της απόδοσης της διοίκησης και της ηγεσίας (Antonakis et al., 2009). Μια ακόμη έρευνα, των Van Rooy & Viswesvaran (2005), διαπίστωσε πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει σε ικανοποιητικό βαθμό την εργασιακή απόδοση, αλλά όχι όμως περισσότερο από ό,τι η γνωστική νοημοσύνη.

Συμπερασματικά, από τις έρευνες αυτές προέκυψε πως, όταν η συναισθηματική νοημοσύνη εξετάζεται μεμονωμένα, έχει μεγάλη ερμηνευτική αξία στην επίδρασή της στην εργασιακή απόδοση, όταν όμως συνεξετάζεται και η γνωστική νοημοσύνη, τότε η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει δευτερεύοντα ρόλο στην ερμηνεία της εργασιακής απόδοσης. Τέλος, σύμφωνα με τους Matthews et al. (2004), η συναισθηματική νοημοσύνη δεν παίζει κανένα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ή στη βελτίωση της εργασιακής συμπεριφοράς, καθώς τα εμπειρικά μοντέλα που υπάρχουν διαθέσιμα, προς το παρόν, δεν επαρκούν για την τεκμηρίωση αυτής της θεωρίας.

3.3. Παράγοντες επιτυχίας-αποτυχίας στο χώρο εργασίας

Πολλοί άνθρωποι με υψηλές ακαδημαϊκές ,και τεχνικές δεξιότητες δεν καταφέρνουν τελικά να αναδειχθούν και να επιτύχουν στον επαγγελματικό τους τομέα. Σύμφωνα με τον Goleman (1998), οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική αποτυχία ενός ατόμου στο χώρο εργασίας είναι οι εξής:

- Κενά στη συναισθηματική νοημοσύνη: Ελλείψεις κοινωνικών και προσωπικών δεξιοτήτων συντελούν στην παρεμπόδιση της προσαρμογής και της εξέλιξης του ατόμου.
- Ακαμψία: Αφορά στην αδυναμία ενός ατόμου να προσαρμόζεται στις αλλαγές σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Το άτομο που χαρακτηρίζεται από ακαμψία δεν είναι δεκτικό στις διαδικασίες εκμάθησης, αδυνατεί να πάρει ή να δώσει ανατροφοδότηση σχετικά με τα στοιχεία που χρειάζεται να μεταβληθούν ή να βελτιωθούν.

→ Ανεπάρκεια στη δημιουργία σχέσεων με άλλα άτομα: Η ανεπάρκεια στις διαπροσωπικές σχέσεις ωθεί το άτομο να συμπεριφέρεται επικριτικά ή απαιτητικά στους συνεργάτες του με αποτέλεσμα να τους αποθαρρύνει και να τους εξουθενώνει.

Από την άλλη μεριά, η επιτυχία ενός ηγέτη, σύμφωνα με έρευνες, αποδίδεται κατά ποσοστό 90% στη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 2000). Οι παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία είναι:

→ Αυτοέλεγχος: Η διατήρηση της ψυχραιμίας, η αυτοπεποίθηση και η ηρεμία σε αγχογόνες καταστάσεις.

→ Ενσυνειδησία: Η ανάληψη ευθυνών και η παραδοχή των λαθών από ένα άτομο, παράλληλα με τις δραστικές ενέργειες που απαιτούνται για τη διόρθωση των τυχόν σφαλμάτων, είναι ένας παράγοντας επιτυχίας του ηγέτη.

→ Αξιοπιστία: Αξιόπιστοι χαρακτηρίζονται οι άνθρωποι με ακεραιότητα, που είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους υφισταμένους και τους συναδέλφους τους. Δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για τις ανάγκες των άλλων και δίνουν περισσότερη σημασία στις απαιτήσεις για την υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνουν, παρά στο να προχωρήσουν σε κινήσεις εντυπωσιασμού.

→ Κοινωνικές δεξιότητες: Οι ηγέτες που διακρίνονται από ευαισθησία και ενσυναίσθηση, επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή και διακριτικότητα στη συνεργασία και την επαφή τους με τα άλλα άτομα.

→ Δημιουργία δεσμών και σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: Οι ηγέτες που είναι ικανοί να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς στην ομάδα και εκτιμούν τη διαφορετικότητα των ατόμων, δημιουργούν ομαδικό κλίμα που λειτουργεί προς όφελος τόσο των ιδίων όσο και της επιχείρησης ως σύνολο.

3.4. Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη σύγχρονη εποχή

Σε μια προσπάθεια επιβίωσης και αύξησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση στοιχεία που θα την ξεχωρίσουν από τις υπόλοιπες και θα της δώσουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Τέτοια στοιχεία είναι (Goleman, 1998):

- Η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος.
- Η μέγιστη δυνατή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η επιβίωση σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η διανοητική υπεροχή και οι εξειδικευμένες γνώσεις, που έχουν αποκτηθεί μέσα από τη μόρφωση και την εμπειρία ενός ατόμου, όπως προείπαμε, δεν αρκούν πλέον για την επιβίωση ενός ατόμου στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς ο επιδέξιος χειρισμός του εαυτού του και των σχέσεών του με τους άλλους ανθρώπους είναι ο πλέον καθοριστικός παράγοντας των μελλοντικών του προοπτικών. Η δυνατότητα προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα και η ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας για την ολοκλήρωση ενός έργου, θα καταστήσει δυνατή τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Σε περιπτώσεις δηλαδή όπου οι εργαζόμενοι δεν αναπτύζουν τα συναισθήματά τους, δεν γίνουν πιο ευφυείς συναισθηματικά, δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν εύκολα στις δύσκολες εποχές που διανύουμε.

3.5. Η τέχνη της επιρροής των ανθρώπων στον χώρο εργασίας

Η τέχνη της επιρροής σημαίνει τον αποτελεσματικό χειρισμό των συναισθημάτων των άλλων, κάτι που είναι πολύ σημαντικό ιδιαίτερα σε καταστάσεις κρίσεων. Όταν κάποιος μπορεί να επηρεάσει τη συναισθηματική κατάσταση του άλλου, είναι σίγουρο ότι μπορεί να επικοινωνήσει το μήνυμά του αποτελεσματικά (Goleman, 1998). Μια από τις σημαντικότερες ικανότητες ενός στελέχους είναι φυσικά η ικανότητα του να πείθει τους συνεργάτες του, τους γύρω του και εν γένει το περιβάλλον του, ώστε να ακολουθούν το βήμα του, να προχωρούν σε πράξεις που ορίζονται από τα πλαίσια της στρατηγικής του, αλλά και να συνεισφέρουν στον κοινό σκοπό που ο πρώτος εκφράζει. Για τον λόγο αυτό, το συναίσθημα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα επικοινωνίας.

Στα μέσα της αποτελεσματικής επικοινωνίας, εκτός των άλλων, συμπεριλαμβάνεται και η γλώσσα του σώματος, δηλαδή ο τόνος της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου και οι κινήσεις ενός ατόμου, στοιχεία που συμπληρώνουν την προφορική επικοινωνία.

Ένας επιτυχημένος ηγέτης αποκαλύπτει τα συναισθήματά του στην ομάδα, έχει θετική ενέργεια, διαθέτει πειθώ, διαδίδει το όραμά του, είναι αξιόπιστος, ενώνει και συντονίζει την ομάδα και επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους γύρω του.

Στη συνέχεια της μελέτης μας θα αναφερθούμε στη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία, με σκοπό να αναδειχθούν οι κοινωνικές και συναισθηματικές διαστάσεις που διαμορφώνουν και καθορίζουν το σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας.

3.6. Ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη, ως έννοια, έκανε την εμφάνισή της όταν τα στελέχη σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα άρχισαν να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τον ηγετικό τους ρόλο (Goleman, Boyatzis, Mc Kee, 2002).

Σε παλαιότερες εποχές, η επιστήμη της Διοίκησης συνήθιζε να εκτιμά τη λογική περισσότερο από το συναίσθημα, τον ανταγωνισμό περισσότερο από τη συνεργατικότητα, την ατομική επιτυχία περισσότερο από την ομαδική εργασία και, τέλος, την αποφυγή συγκρούσεων περισσότερο από την επίλυσή τους (Coetsee & Schaap, 2005). Οι προσεγγίσεις αυτές μεταβλήθηκαν με την εισαγωγή και την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο.

Τα συναισθήματα στον χώρο εργασίας είναι δυναμικά και επηρεάζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Οι ανεπτυγμένες συναισθηματικές ικανότητες και ευαισθησίες, όχι μόνο δεν αποτελούν εμπόδιο, αλλά έχουν την ικανότητα να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Coetsee & Schaap, 2005). Παράλληλα, ο ηγέτης οποιασδήποτε ομάδας ανθρώπων, σε κάθε περίοδο της ιστορίας και του πολιτισμού, είναι εκείνος στον οποίο στρέφονται οι άνθρωποι για σιγουριά, ασφάλεια, επιβεβαίωση, καθώς ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας (Goleman, Boyatzis, Mc Kee, 2002).

Ο σημαντικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία έγινε ιδιαίτερα γνωστός στα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων μετά τη δημοσίευση των πρώτων βιβλίων του Goleman (1995,1998). Τα ηγετικά στελέχη συνειδητοποίησαν ότι μέσω της αξιοποίησης και χρησιμοποίησης των συναισθηματικών δεξιοτήτων, μπορούν να συμβάλλουν στην ενδυνάμωση

και την εξυγίανση των επιχειρήσεων για τις οποίες εργάζονται. Τα συναισθήματα έχουν την ικανότητα να ασκούν επίδραση στη διαδικασία υλοποίησης ενός έργου. Τα συναισθήματα που εκφράζει ο ηγέτης της ομάδας, μπορούν να λειτουργήσουν σαν σήμα κινδύνου, αναδεικνύοντας τα σημεία εκείνα στα οποία απαιτείται περισσότερη προσοχή και συγκεντρωμένη σκέψη.

Σταδιακά, οι ηγέτες κατανόησαν ότι τα συναισθήματα μπορούν να ασκήσουν θετική επίδραση στο χώρο εργασίας. Όταν η λήψη των αποφάσεων γίνεται μέσω αρμονικής συνεργασίας οδηγεί σε καλύτερες και πιο αποτελεσματικές λύσεις. Τα ηγετικά στελέχη λοιπόν, συνειδητοποίησαν ότι τα συναισθήματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση. Έτσι, διαμορφώθηκε ένα νέο προφίλ του σύγχρονου ηγέτη, το οποίο θα αναλυθεί αμέσως μετά.

3.7. Το προφίλ του σύγχρονου Ηγέτη

Ο ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο καθοδηγεί, παρακινεί, αναπτύσσει προσωπικές ικανότητες και δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Ως ηγεσία ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τους υφισταμένους του με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Ωστόσο, κρίνεται αναγκαίο να πραγματοποιηθούν αλλαγές στο προφίλ και τις ανάγκες του σύγχρονου ηγέτη στην εποχή μας, έτσι ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η πλέον αναγκαία μεταβολή έγκειται στην ετοιμότητά τους να αντιμετωπίζουν (δηλαδή να αναγνωρίζουν, να αποδέχονται και να προκαλούν) την αλλαγή (Lewis, Goodman, & Fandt, 1998). Σύμφωνα με τον Goleman, διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως το να είναι κανείς καταλύτης των αλλαγών, περιλαμβάνονται στο προφίλ του σύγχρονου ηγέτη και τον κάνουν ικανό να παρακινεί όλους τους συνεργάτες του προς την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων (Goleman, 1995).

Ταυτόχρονα βέβαια με την ανάπτυξη της προσωπικής τους ετοιμότητας, θα πρέπει να λαμβάνουν πλέον υπ' όψιν, τόσο τις γνωστικές όσο και τις συναισθηματικές δεξιότητες των συνεργατών τους (Coetzee & Schaap, 2005).

Πιο συγκεκριμένα, ένας αποτελεσματικός ηγέτης περνά σε όλους τους συνεργάτες ένα κοινό όραμα, επικεντρώνεται σε αξίες που είναι αποδεκτές και από τους άλλους εργαζόμενους και επιπρόσθετα επιδιώκει την εκπαίδευση και την εξέλιξη των συνεργατών του. Ένα ικανό ηγετικό

στέλεχος προάγει την ομαδικότητα, την επικοινωνία, την επίτευξη αλλαγών και την επίλυση των προβλημάτων με τον καλύτερα δυνατό τρόπο. Διαθέτει ενσυναίσθηση και δείχνει προσωπικό και αληθινό ενδιαφέρον για τους υφισταμένους του (Goleman, 1998; Lewis et al., 1998; Ryback, 1998). Ένας επιτυχημένος ηγέτης, σύμφωνα με τους Caruso, Mayer & Salovey (2004), μπορεί να αναγνωρίζει πρωτίστως τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των ατόμων που συναναστρέφεται. Με τον τρόπο αυτό, καταφέρνει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των άλλων και, ως αποτέλεσμα, βελτιώνεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητά τους προς όφελος των ιδίων αλλά και του οργανισμού.

Η ικανότητα ενός ηγέτη να επηρεάζει την συμπεριφορά των ατόμων, να τους παρακινεί και να τους εμπνέει εξαρτάται από το επίπεδο της συναισθηματικής του νοημοσύνης. Ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται συναισθηματικά νοήμων, όταν έχει την ικανότητα να κινητοποιεί τους συνεργάτες του και να τους εμπνέει αφοσίωση και προσήλωση στην επίτευξη ενός στόχου. Όταν οι στόχοι φτάνουν στην επιτυχία, αυξάνεται η προσωπική ικανοποίηση των ατόμων μέσω της προσωπικής τους εργασίας (Ryback, 1998).

Υπάρχουν πέντε σημεία που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά ενός επιτυχημένου ηγέτη αναφορικά με την σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία (George, 2000).

Ένας επιτυχημένος ηγέτης:

- ✓ Προωθεί και υπηρετεί συλλογικούς στόχους και σκοπούς.
- ✓ Εμπνέει εκτίμηση στους υφισταμένους του και τους προκαλεί την αίσθηση ότι η δουλειά τους είναι ξεχωριστή και σημαντική.
- ✓ Προκαλεί στην ομάδα αισθήματα αισιοδοξίας, αυτοπεποίθησης, ενθουσιασμού, συλλογικότητας και εμπιστοσύνης.
- ✓ Διδάσκει τρόπους ευελιξίας σχετικά με την λήψη των αποφάσεων και την διαχείριση των αλλαγών.

Σε σχετική έρευνα, George (2000), διαπιστώθηκε πως οι ηγέτες που δείχνουν ενθουσιασμό και ενέργεια είναι πιθανόν να προκαλέσουν παρόμοια συναισθήματα στους υφισταμένους τους ενώ από την άλλη μεριά, ηγέτες που προβάλλουν επιθετικότητα και άγχος μπορεί να ενεργοποιήσουν αρνητικά τους υφισταμένους τους.

3.8. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως παράγοντας επιτυχίας του ηγέτη

Το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα πολλών συνεχών ερευνών, είναι καθοριστικό για την δημιουργία και την διατήρηση ενός ιδανικού εργασιακού κλίματος, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι διατίθενται να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η παρακίνησή τους και η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση εκ μέρους του ηγέτη, μπορούν να εξασφαλίσουν σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό μακροπρόθεσμα υψηλή απόδοση.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Williams (1999) σε διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιριών, διαπίστωσε ότι τα στελέχη με υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν πιο υψηλές επιδόσεις, με κριτήριο μέτρησης τα κέρδη και το βαθμό ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με έρευνα του McClelland (1998) ανάμεσα σε διευθυντικά στελέχη εταιρίας τροφίμων και ποτών, διαπιστώθηκε πως τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ξεπερνούσαν τους προβλεπόμενους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους με διαφορά 15-20% σε σχέση με όσους είχαν χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τέλος, σύμφωνα με έρευνα του Claudio Fernandez- Araoz (2001) σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη από την Ιαπωνία, τη Γερμανία και την Ανατολική Αμερική, διαπιστώθηκε ότι οι αποτυχημένοι και οι επιτυχημένοι ηγέτες παρουσίαζαν εντελώς διαφορετικά προφίλ με βάση τρία βασικά στοιχεία: τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη γνωστική νοημοσύνη και την προϋπηρεσία ή την προηγούμενη εμπειρία. Σύμφωνα λοιπόν με τον Fernandez-Araoz (2001), υπάρχουν ορισμένοι συνδυασμοί των τριών παραπάνω στοιχείων που καθορίζουν το βαθμό επιτυχίας των διευθυντικών στελεχών και που μπορούν να εφαρμοστούν ως κριτήρια επιλογής ατόμων σε ανώτατες διοικητικές θέσεις. Οι συνδυασμοί είναι οι εξής:

- i) Η πολυετής προϋπηρεσία και εμπειρία, όταν συνοδεύεται και με ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, θεωρείται ο πιο ισχυρός συνδυασμός. Ένας μέτριος δείκτης γνωστικής ευφυΐας δεν είναι απαραίτητα αποτρεπτικός για την επιτυχία.

- ii) Δεύτερος καλύτερος συνδυασμός θεωρείται αυτός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, σε περίπτωση που η σχετική προϋπηρεσία και εμπειρία δεν είναι αρκετή.
- iii) Η μεγάλη προϋπηρεσία σε συνδυασμό με την υψηλή γνωστική νοημοσύνη, αν και είναι ο πιο παραδοσιακός συνδυασμός, δε δείχνει πλέον ότι προσφέρει πολλά στην επιτυχία των ηγετών, όταν υπάρχει χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σκοπός των ηγετικών στελεχών είναι πάντα η παρακίνηση των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων. Η ικανότητα των στελεχών να κινητοποιήσουν τους συνεργάτες τους προς την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Ιδιαίτερα κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο δεσμός και η αλληλεπίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγετική συμπεριφορά είναι κρίσιμης σημασίας.

3.9. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Τύποι Ηγεσίας

3.9.1. Χαρισματική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σαφώς, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ένα δείκτη νοημοσύνης υψηλότερο του μέσου όρου, ωστόσο αυτός δεν εξασφαλίζει την επιτυχία της χαρισματικής ηγεσίας, καθώς ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η σπουδαιότητά της αυξάνεται όσο πιο ψηλά ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία, ενώ οι γνωστικές ικανότητες και οι γνώσεις και οι ικανότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω της εμπειρίας και της μόρφωσης, γίνονται λιγότερο σημαντικές. Εξάλλου, τα ανεξέλεγκτα συναισθήματα μπορούν να μετατρέψουν τους έξυπνους ανθρώπους σε ανόητους (Goleman, 2002).

Ο Goleman (2000) έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός, ο οραματιστικός, ο ανθρωπιστικός, ο δημοκρατικός, ο καθοδηγητικός και ο συμβουλευτικός.

Οι «καταπιεστικοί» ηγέτες απαιτούν την υπακοή των γύρω τους, αντλούν δύναμη από την εξουσία τους και διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Ωστόσο, το πρότυπο αυτό

ενδείκνυται σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν ανταποκρίνονται σε άλλα πρότυπα.

Από την άλλη πλευρά, ο «οραματιστής» ηγέτης κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης που αφορούν στην αυτοπεποίθηση και την ενσυναίσθηση.

Ο «ανθρωπιστής» ηγέτης εξασφαλίζει αρμονία και σύνεση ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από υψηλή ενσυναίσθηση, ταλέντο επικοινωνίας ενώ υποστηρίζει τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα. Το πρότυπο αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των συνεργατών σε περιόδους κρίσης.

Ο «δημοκρατικός» ηγέτης ενισχύει την ομαδικότητα και τις συμμετοχικές διαδικασίες. Ζητά πάντα τη γνώμη των συνεργατών του και επιτυγχάνει τη συναίνεση της πλειοψηφίας των εργαζομένων.

Ο «καθοδηγητικός» ηγέτης θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από ευσυνειδησία, κίνητρα επιτυχίας και πρωτοβουλία. Το στυλ αυτό αποδίδει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ικανή ομάδα.

Τέλος, ο «συμβουλευτικός» ηγέτης δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από την ικανότητά του να αναπτύσσει τα άτομα της ομάδας του και κάνει σωστή αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους (Goleman, 2000).

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν ευελιξία και εναλλάσσουν τα πρότυπα ηγεσίας ανάλογα με τις περιστάσεις. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι πρότυπα και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό, δημιουργούν το ευνοϊκότερο οργανωτικό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις (Goleman, 2002).

3.9.2. Μετασχηματιστική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η ηγετική συμπεριφορά, μέσα από έρευνες περί σχέσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, εκφράζεται μέσα από διάφορα χαρακτηριστικά. Αρχικά μελετήθηκε από τον Burns (1978) και αναπτύχθηκε μετέπειτα σε μεγαλύτερο βάθος από τον ίδιο και τους συναδέλφους του (Avolio and Bass, 1988; Avolio, Bass, and Jung, 1999). Κατά τον Bass (1985; 1998) το μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας περιλαμβάνει την καθιέρωση ενός ηγετικού πρότυπου που κερδίζει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία των οπαδών του. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει οριστεί παραδοσιακά ως η επίδειξη των ακόλουθων χαρακτηριστικών (Avolio, et al, 1999):

- Χάρισμα: Το χάρισμα αναφέρεται στο αν ο ηγέτης εμπνέει την πίστη και το σεβασμό στην ομάδα του και αν επικοινωνεί ένα όραμα και μια αίσθηση καθήκοντος, μέσω των άριστων δεξιοτήτων επικοινωνίας που διαθέτει.
- Διανοητική υποκίνηση: Χαρακτηρίζει τον ηγέτη που προωθεί την ανάπτυξη της νοημοσύνης, την ικανότητα εξορθολογισμού, την προσεκτική επίλυση των προβλημάτων και ενθαρρύνει την ομάδα του να ακολουθήσει τις καινοτόμες λύσεις στα οποιαδήποτε προβλήματα.
- Εξατομικευμένη εκτίμηση : Εκφράζει τον ηγέτη που επιδεικνύει προσωπικό ενδιαφέρον για την ομάδα του, υποβοηθά και υποστηρίζει ξεχωριστά το κάθε άτομο και δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την ανάπτυξή τους.

Συμπερασματικά, έχει διαπιστωθεί πως εκείνοι που καθιερώνονται ως επιτυχημένοι ηγέτες είναι αυτοί που διαθέτουν βασικές κοινωνικές, συναισθηματικές, συμπεριφοριστικές και γνωστικές ικανότητες στην ερμηνεία των διαφορετικών καταστάσεων, διότι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν και να θεμελιώσουν τις κατάλληλες συμπεριφοριστικές προσεγγίσεις (Zaccaro, 2002).

Μια μεταγενέστερη ανάλυση (Judge and Piccolo, 2004) έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένας σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας για την καλλιέργεια στοιχείων όπως η υπευθυνότητα, η ικανοποίηση και η αποτελεσματικότητα της ομάδας.

3.10. Βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη

Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές, που τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους ηγέτες και τον καθιστούν περισσότερο επιτυχημένο (Ryback ,1998).

- i. Δεν κάνει κακοπροαίρετη κριτική στους υφισταμένους του, αλλά φροντίζει οι παρατηρήσεις του να είναι πάντα εποικοδομητικές και βοηθητικές. Με τον τρόπο αυτό επιδεικνύει το δρόμο της βελτίωσης και ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι εκτιμάται ως άνθρωπος από τον προϊστάμενό του.
- ii. Προσπαθεί και καταφέρνει να κατανοεί τα άλλα άτομα, τις ανάγκες και και τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί την προσωπική του πείρα και εμπειρία για να βοηθήσει τους ίδιους να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους.
- iii. Είναι ειλικρινής ως προς τα συναισθήματά του και αποκαλύπτει πάντα τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και θέτει ξεκάθαρους στόχους, χωρίς υποκρισία και δόλο.
- iv. Αναλαμβάνει τις ευθύνες του και είναι δεκτικός στην κριτική από τους άλλους ανθρώπους. Φροντίζει να μην υιοθετεί μια αμυντική στάση και δεν επιρρίπτει ευθύνες στους υφισταμένους του. Διέπεται από απόλυτη διαφάνεια και ειλικρίνεια. Ενθαρρύνει τους συνεργάτες του να εκφράσουν τις απόψεις τους και μετά λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις.
- v. Δίνει έμφαση στην λεπτομέρεια, χωρίς όμως να προσκολλάται σε αυτήν. Επικεντρώνεται πάντα στο σύνολο του έργου. Κοιτάζει το δάσος και όχι το δέντρο.
- vi. Δίνει ιδιαίτερη σημασία και προσοχή στην προσωπική επικοινωνία, η οποία είναι πολύ σημαντική για εκείνον. Είναι εκφραστικός, εκδηλώνει τα συναισθήματά του, αλλά προσέχει το πότε και πού θα το πράξει. Ο ηγέτης, όταν μοιράζεται τις σκέψεις και τα συναισθήματα με τους υφισταμένους του στον κατάλληλο χρόνο και στον κατάλληλο τόπο, δημιουργεί μια ισχυρή αίσθηση ομαδικότητας. Με τον τρόπο αυτό, αποδεικνύει ότι διαθέτει σιγουριά για τον εαυτό του και έτσι κερδίζει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό και της υπόλοιπης ομάδας.

- vii. Ενισχύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει τους συνεργάτες του και εκείνοι νιώθουν παράλληλα πολύτιμοι, αναντικατάστατοι και πως συμβάλλουν ενεργά στην καλή πορεία της επιχείρησης.
- viii. Φροντίζει να επιλύει τις συγκρούσεις κατά την έναρξή τους, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις.
- ix. Απολαμβάνει τη δύναμη που διαθέτει, νιώθει ευθύνη μόνο απέναντι στον εαυτό του, στους συνεργάτες του και στην επιχείρησή για την οποία εργάζεται.
- x. Βοηθά και επιτρέπει στους υφισταμένους του να εξελιχθούν, τους ενθαρρύνει να λάβουν ρίσκα, να πάρουν πρωτοβουλίες και να θέτουν υψηλούς στόχους, αξιοποιώντας έτσι στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους.

3.11. Η Ηθική Ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση

Διανύοντας τα τελευταία χρόνια μια κοινωνική, πολιτική και οικονομική κρίση και βιώνοντας τον ισχυρό κλονισμό των ηθικών αξιών, η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αξιών που καθορίζουν και καθοδηγούν τις ενέργειες των ηγετών των επιχειρήσεων κρίνεται επιτακτική. Οι επιχειρηματίες, τα υψηλόβαθμα στελέχη και όλοι οι εμπλεκόμενοι σε έναν οργανισμό, οφείλουν πλέον να ικανοποιούν έναν μεγάλο αριθμό ποικίλων απαιτήσεων και προσδοκιών. Αφενός, θα πρέπει να ικανοποιούν την ανάγκη ενός οργανισμού για μια σταθερή οικονομική πορεία μέσα σε μια περίοδο ύφεσης και αφετέρου, η επιδίωξη αυτού του στόχου θα πρέπει να γίνεται μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο, που θα εγγυάται την ηθική σταθερότητα της επιχείρησης και την κοινωνική αποδοχή της.

Ο τρόπος που θα επιλέξει ο κάθε ηγέτης να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτές, είναι και αυτός που θα καθορίσει τελικά την ηθική του ταυτότητα. Ο «ηθικός» ηγέτης, εκείνος που έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, όταν έρχεται αντιμέτωπος με ένα ηθικό δίλημμα, επιλέγει όχι μόνο να κάνει το σωστό, αλλά και να το κάνει με τον σωστό τρόπο.

Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία είναι πολύ σημαντικότερη από το δείκτη ευφυΐας. Η ανάγκη για ύπαρξη υψηλού επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μεγαλύτερη, όσο υψηλότερη είναι η θέση ενός ατόμου στη διοικητική ιεραρχία. Ο Goleman και οι συνεργάτες του εντόπισαν πέντε τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης:

Αυτοεπίγνωση: Επίγνωση των ιδίων συναισθημάτων, αυτοαξιολόγηση και αυτοπεποίθηση. Η ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων και των επιπτώσεων που θα έχουν στους άλλους.

Κίνητρο: Η εσωτερική δύναμη κινητοποίησης για βελτίωση της απόδοσης και της επίτευξης των στόχων. Είναι το πάθος για την εργασία που δεν σχετίζεται με το χρήμα.

Κοινωνικές Δεξιότητες: Η ικανότητα καλλιέργειας και συντήρησης ενός δικτύου σχέσεων. Είναι οι δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, η συνεργασία και η ομαδικότητα.

Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων, η κατανόηση της δικής τους οπτικής, το ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους και ο ισορροπημένος και διακριτικός χειρισμός της διαφορετικότητας κάθε ατόμου.

Αυτοδιαχείριση: Η αυτοπειθαρχία και η αξιοπιστία.

Δυστυχώς, δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί το ποιός ηγέτης διαθέτει και ποιός όχι την ικανότητα λήψης σωστών, αλλά κυρίως ηθικών αποφάσεων. Η υιοθέτηση μιας ηθικής και κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρησιακής πολιτικής μόνο θετικά αποτελέσματα θα μπορούσε να επιφέρει στην αξία της μακροπρόθεσμα. Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μέσο κατανόησης της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Αντίθετα, η υιοθέτηση μιας ανήθικης και κοινωνικά ανεύθυνης πολιτικής είναι ικανή ακόμα και να οδηγήσει μια επιχείρηση σε διάλυση. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, ότι η ηθική ηγεσία σε συνδυασμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί πλέον αναγκαιότητα για την οικονομική και ηθική μακροβιότητα της επιχείρησης και όχι επιλογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Ο Jack Welch και ο James Mitchell, είναι δύο χαρακτηριστικές περιπτώσεις χαρισματικών ηγετών, ο καθένας στο χώρο και στο είδος του, όπως θα δούμε αναλυτικότερα αμέσως μετά.

4.1. Jack Welch, General Electric CEO

Ο Jack Welch ξεκίνησε την καριέρα του με την General Electric το 1960 και το 1981 έγινε ο όγδοος Πρόεδρος και CEO της εταιρείας. Στα είκοσι χρόνια ως CEO στη General Electric μεταμόρφωσε την εταιρεία από ένα γραφειοκρατικό μεγαθήριο σε έναν δυναμικό και αξιосέβαστο παράγοντα της αγοράς. Κατά τη διάρκεια της θητείας, του η αγοραστική δύναμη της General Electric αυξήθηκε από \$13 δισ. σε \$400 δισ (Grant, 2007).

Όταν ο Welch ρωτήθηκε για το πώς έπρεπε να περνούν τον καιρό τους οι μάνατζερ, είπε ότι το 75% του χρόνου του στη General Electric τον ξόδευε εστιάζοντας στους ανθρώπους και βοηθώντας τους να αποδώσουν. Για την κακή επίδοση ο Welch υπεραμύνεται της άποψης ότι η ψεύτικη ευγένεια είναι η χειρότερη από όλα. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σκληροί, ανοιχτοί και δίκαιοι: «Ντροπή σε όσους πορεύεστε με ανεπαρκείς συνεργάτες».

Ο Welch ήταν υπέρμαχος ενός μαθησιακού-εκπαιδευτικού οργανισμού με τον δικό του προσωπικό τρόπο. Ίδρυσε το Ινστιτούτο Μανατζμεντ της General Electric στο Crotonville, μοιράστηκε τις προσωπικές του εμπειρίες στην τάξη και ενθάρρυνε τους άλλους μάνατζερ να κάνουν το ίδιο. Ήταν διαρκώς έξω, συναντώντας τις ομάδες του και όχι κρυμμένος στα κεντρικά γραφεία.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Welch, υπάρχουν δέκα τρόποι ώστε οι άνθρωποι να δραστηριοποιούνται και να δημιουργείται η γραμμή της εταιρείας. Οι τρόποι αυτοί συνοψίζονται σε δέκα συμβουλές:

1. Τι πρέπει να μετρήσετε:

Ο Welch είπε πως «Εάν έπρεπε να διοικήσω μια εταιρεία με τρεις σταθερές, αυτές θα ήταν η ικανοποίηση του πελάτη, η ικανοποίηση του εργαζόμενου και η ροή του χρήματος».

2. Χτίστε εμπιστοσύνη. Αυτή είναι η δουλειά σας.

«Εάν δεν είστε απλός, δε μπορείτε να είστε γρήγορος. Και, αν δεν είστε γρήγορος, είστε νεκρός. Έτσι, ό,τι κάναμε στη General Electric επικεντρώνεται στο χτίσιμο της αυτοπεποίθησης των ανθρώπων, έτσι ώστε να είναι απλοί».

3. Αφήστε ελευθερία στους ανθρώπους σας.

«Πρέπει να ισορροπήσετε την ελευθερία με κάποιον έλεγχο, αλλά θα πρέπει να έχετε περισσότερη ελευθερία από όση ονειρευτήκατε ποτέ».

4. Φωνάζτε Όταν Κερδίζετε.

«Οι άνθρωποι νιώθουν ένοχοι στο να σταματήσουν και να γιορτάσουν λίγο τη νίκη τους... όμως τους επιτρέπει να ξέρουν ότι νίκησαν. Είναι τόσο σημαντικό για κάποιον θεσμό. Του δίνει ζωή, χαρακτήρα».

5. Οι Αριθμοί Δεν Είναι Αρκετοί.

«Οι αριθμοί δεν είναι το όραμα. Είναι το προϊόν. Δε μιλάω ποτέ για αριθμούς».

6. Αφιερώστε περισσότερο χρόνο στη βελτίωση του ταλέντου.

«Στις περισσότερες εταιρείες, η διαδικασία της αξιολόγησης του ταλέντου είναι μια φάρσα. Στη General Electric ο Jack Welch και οι δύο κορυφαίοι Διευθυντές Προσωπικού, επισκέφθηκαν ξεχωριστά κάθε τμήμα για μια μέρα. Αξιολόγησαν τους κορυφαίους 20 με 50 ανθρώπους με το όνομά τους. Η διαδικασία αξιολόγησης ταλέντου είχε την ίδια ένταση και σημασία με τη διαδικασία του προϋπολογισμού, όπως στις περισσότερες εταιρείες» (Michaels, 2001).

7. Δίκαιος δε σημαίνει «το ίδιο».

«Ο κάθε ένας θα πρέπει να έχει δίκαιη μεταχείριση σε έναν οργανισμό, όμως ο κάθε ένας θα πρέπει να έχει διαφορετική μεταχείριση σε έναν οργανισμό».

8. Κάντε τους ανθρώπους να μοιράζονται τις καλές ιδέες.

Αυτό που κάνει μια εταιρεία να ευδοκιμήσει είναι η διακίνηση ιδεών. Στις τριμηνιαίες συναντήσεις ο Welch επέμενε να συναντώνται όλοι οι ηγέτες των επιχειρήσεων της General Electric για να μοιραστούν τις καλύτερες πρακτικές ιδέες. «Παίρνουμε το καλύτερο από την ποικιλία και το χρησιμοποιούμε».

9. Συναντάτε τους πελάτες πιο συχνά.

Ο Welch δεν παρέλειπε να συναντά προσωπικά τους κυριότερους πελάτες της General Electric κάθε Άνοιξη και Φθινόπωρο. Συγκέντρωνε τις δικές του ιδέες και των πελατών, για το μέλλον της εταιρείας σε τεστ πραγματικότητας με τους πελάτες, που πραγματοποιούνταν δύο φορές ετησίως.

10. Μη διστάζετε. Κάντε το άλμα.

«Έμαθα με πολλούς τρόπους ότι σπάνια μετανιώνω όταν κάνω κάτι, αλλά πολύ συχνά μετανιώνω όταν δεν κάνω κάτι αρκετά γρήγορα».

Αναδείχθηκε ως ο Manager του αιώνα σύμφωνα με το περιοδικό Fortune το Νοέμβριο του 2008. Σύμφωνα με τον Goleman (2000), ο Welch είναι ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα του ηγέτη «ανθρωπιστή», μιας και κύριος γνώμονας των δραστηριοτήτων του ήταν ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο Welch, χαρακτηριζόταν από ένα έμφυτο ταλέντο επικοινωνίας το οποίο εξασφάλιζε τη συνοχή της ομάδας των συνεργατών του και ενδυνάμωνε τις σχέσεις του με τους πελάτες, των οποίων τις γνώμες και τις ανάγκες ασπαζόταν με ιδιαίτερη φροντίδα. Ταυτόχρονα όμως, περιλαμβάνει και στοιχεία από το μοντέλο του «συμβουλευτικού» και του «καθοδηγητικού» ηγέτη εφόσον έδειχνε ιδιαίτερο ζήλο στο να εκπαιδεύει και να εξελίσσει τους συνεργάτες του και να τους ωθεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών.

4.2. James Mitchell, Πρόεδρος της IDS Life Insurance Company

Πρόκειται για την ταχύτερα αναπτυσσόμενη μεγάλη ασφαλιστική εταιρεία της χώρας. «Ανακαλύψαμε έναν τρόπο να τα πάμε ακόμα καλύτερα», είπε ο J. Mitchell, πρόεδρος της IDS Life, του τομέα ασφαλειών της American Express, έχοντας διαβλέψει μια μεγάλη ευκαιρία. Παρά την ύπαρξη οικονομικών προγραμμάτων που έδειχναν ότι λογικά οι πελάτες θα έπρεπε να κάνουν ασφάλεια ζωής, αυτοί, σε ποσοστό μεγαλύτερο από 2 στους 3, αρνούσαν να κάνουν. Η συγκεκριμένη σημαντική απώλεια πιθανών πελατών δεν ήταν κάτι περιστασιακό. Το ίδιο συμπέρασμα έβγαινε από τα δεδομένα πωλήσεων αρκετών ετών.

Οι δυνατότητες για περισσότερες πωλήσεις ήταν τόσο μεγάλες, ώστε ο Mitchell έστησε το δικό του “Skunkworks”, προκειμένου να βρει μια μέθοδο υπέρβασης των εμποδίων και να γίνει η ασφάλεια ζωής πιο ελκυστική στους πελάτες.

Το πρώτο βήμα ήταν μια έρευνα σχετικά με το πώς αισθάνονταν πραγματικά οι ασφαλιστές και οι πελάτες σε σχέση με την πώληση και αγορά ασφαλειών ζωής. Η απάντηση με μια λέξη ήταν: «Απαίσια».

Η έρευνα αποκάλυψε μια εκπληκτική υπερφόρτιση αρνητικών συναισθημάτων, τόσο από την πλευρά των πελατών, όσο και από την πλευρά των ασφαλιστών. Ενώ η ομάδα περίμενε να ανακαλύψει κάποια μεγάλα λάθη στα προϊόντα των ασφαλειών ζωής που προσέφερε η εταιρεία,

αντίθετα ανακάλυψε ότι το πρόβλημα εντοπιζόταν στην ίδια τη διαδικασία των πωλήσεων: αποτελούσε υπόδειγμα συναισθηματικής ανικανότητας.

Οι πελάτες ανέφεραν ότι δεν είχαν καμία εμπιστοσύνη στη σχέση τους με τους συμβούλους, ότι η προοπτική της ασφάλειας τους έκανε να αισθάνονται «ανίσχυροι, απληροφόρητοι, ανεπαρκείς και καχύποπτοι». Η αρνητική στάση ήταν προφανής, ακόμη και ανάμεσα σε εκείνους τους πελάτες που τελικά έκαναν ασφάλεια. Το πρόβλημα δεν ήταν ο φόβος του θανάτου, το κόστος ή οποιοδήποτε από τα χαρακτηριστικά των ασφαλιστηρίων συμβολαίων. Οι πελάτες δήλωσαν σαφώς ότι ήταν απολύτως ικανοποιημένοι με τα προϊόντα που τους προσφέρονταν. Αντίθετα, εκείνο που τους ενοχλούσε ήταν η αλληλεπίδραση κατά τη διάρκεια της πώλησης. Δεν είναι να απορεί κανείς: πολλοί σύμβουλοι εξομολογήθηκαν ότι ένιωθαν «μη αρμόδιοι, ανίκανοι, ψεύτες και ατομιστές» όταν πρότειναν μια ασφάλεια ζωής. Κάποιοι είπαν ότι η ανάγκη τους να «κάνουν την πώληση» τους ωθούσε να δρουν με τρόπους που ήταν αντίθετοι με τον προσωπικό τους ηθικό κώδικα. Ήθελαν απελπισμένα να αισθάνονται ότι οι άλλοι τους έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και να ενεργούν βάσει κάποιων αρχών. Πολλοί είπαν πως το γεγονός πως δούλευαν μέσα στη γενική ατμόσφαιρα της κακής φήμης των ασφαλιστών και έκαναν ψυχρές επαφές, αποβλέποντας αποκλειστικά στην πώληση, ήταν μια κατάσταση που τους δημιουργούσε απελπισία και κατάθλιψη.

Όταν ένας πελάτης εξέφραζε άγχος ή ανησυχία, η λογική που επικρατούσε στη βιομηχανία των ασφαλειών πρότεινε ως καλύτερη αντιμετώπιση όχι την ενσυναίσθηση, αλλά ένα ορθολογικό επιχείρημα. Έτσι, οι σύμβουλοι αναγκάζονταν να αφήνουν κατά μέρος τόσο τα συναισθήματα του πελάτη όσο και τα δικά τους. «Οι σύμβουλοί μας είχαν διδαχθεί ότι αν υπήρχε μια συναισθηματική αντίδραση εκ μέρους του πελάτη, αυτή αποτελούσε μια μορφή αντίστασης. Επομένως ήταν ανάγκη να δώσεις λογικές εξηγήσεις, περισσότερους αριθμούς και να αγνοήσεις τα συναισθήματα» εξήγησε η Kate Canon, η οποία υπήρξε μέλος της ομάδας Skunkworks, υπεύθυνη σήμερα για προγράμματα συναισθηματικών ικανοτήτων στην American Express Financial Advisors.

Εν ολίγοις, τα συναισθήματα που τάραζαν την ψυχή των πελατών και των ασφαλιστών δημιουργούσαν και από τις δύο πλευρές ένα άσχημο συναισθηματικό κλίμα στην επαφή τους.

Όπως τέθηκε το θέμα σε μια τελική έκθεση: «Ένα βουνό συναισθηματικής άρνησης υψωνόταν ανάμεσα στη διαδικασία των πωλήσεών μας και στα καθαρά κέρδη μας».

Οι σύμβουλοι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν έναν πιο θετικό συναισθηματικό τόνο, έπρεπε όμως πρώτα να ασχοληθούν με τη δική τους άσχημη συναισθηματική κατάσταση. Όπως το διατύπωσε ένας ασφαλιστής: «Μπορεί να ξοδεύουμε εκατομμύρια στην έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων, αν όμως η παράδοση των προϊόντων αυτών είναι ελλιπής, λόγω των προσωπικών μας περιορισμών, τότε τι έχουμε καταφέρει;»

Η ηγεσία λοιπόν της IDS Life και ο J. Mitchell αποφάσισαν να ενισχύσουν πρωτίστως στη συναισθηματική αυτοεπίγνωση των συμβούλων της εταιρείας. Για κάθε συναισθηματικό δίλημμα υπήρχε ένα μέσο αποκατάστασης, μια δεξιότητα που έπρεπε να αποκτηθεί, μια στάση που έπρεπε να αλλάξει. Η λύση ήταν ουσιαστικά η ενίσχυση της συναισθηματικής ικανότητας των συμβούλων.

Τελικά, όταν οι σύμβουλοι ξεκίνησαν να έχουν ως οδηγό τις αρχές τους και όχι την πίεση να κάνουν πωλήσεις, ήταν σε θέση να δημιουργήσουν μια σχέση με τους πελάτες που χαρακτηριζόταν από εμπιστοσύνη. Ελέγχοντας καλύτερα τους φόβους και τις αγωνίες τους, μπορούσαν να συνεχίσουν με πίστη. Οι πωλήσεις ήταν επομένως το φυσικό επακόλουθο της καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Daniel Lenik, αντιπροέδρου της American Express, «η εκμάθηση συναισθηματικών δεξιοτήτων έγινε μέρος της κλασικής μας εκπαίδευσης για τους νέους πωλητές, αποφασίσαμε όμως να την προσφέρουμε επίσης σε διευθυντές και σε άλλους ανθρώπους που κατέχουν ηγετικές θέσεις».

Ο Lenik τέθηκε επικεφαλής του προσωπικού πωλήσεων και διηύρυνε το πρόγραμμα συναισθηματικής ικανότητας περιλαμβάνοντας σε αυτό περισσότερα άτομα. Τέλος, δήλωσε πως «Αποδείξαμε πως όταν βοηθάς τους ανθρώπους να χειριστούν τα συναισθήματά τους, έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία χωρίς, να καταπατούν τις προσωπικές τους αξίες» (Goleman, 2011).

Είναι σαφές πως ο Mitchell ανήκει στην κατηγορία των ηθικών ηγετών, μιας και όταν βρέθηκε μπροστά σε ένα ηθικό δίλημμα, όχι μόνο έπραξε το σωστό, αλλά το υλοποίησε και με το σωστό τρόπο. Μεταξύ παραπλάνησης (και υψηλότερων κερδών) και ηθικής και ειλικρινούς προσέγγισης των πελατών της εταιρείας, επέλεξε να καθοδηγήσει τους ασφαλιστικούς συμβούλους της εταιρείας στο να εκφράζουν ειλικρινά την άποψή τους και να μη λειτουργούν με γνώμονα τις πωλήσεις, αλλά το ξεκάθαρο συμφέρον και την υγεία του πελάτη. Είναι εμφανές πως η στάση του αυτή, αφού υιοθετήθηκε από τους συμβούλους της επιχείρησης, εκτιμήθηκε από τους πελάτες, οι οποίοι ένιωσαν περισσότερη εμπιστοσύνη και τελικά επέλεξαν τις ασφαλιστικές υπηρεσίες της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τη μελέτη που προηγήθηκε, είναι εμφανές πως η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αφορά στην ευφυή αντίληψη των συναισθημάτων. Ο ηγέτης σήμερα καλείται κατ' αρχάς να αντιληφθεί και στη συνέχεια να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει με τον κατάλληλο τρόπο τα δικά του συναισθήματα. Στη συνέχεια, πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται. Πρόκειται για την «κοινωνική νοημοσύνη», την ικανότητα του ατόμου δηλαδή να αντιλαμβάνεται το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι γύρω του. Πρόκειται για ένα σπάνιο χάρισμα, όμως η ηγεσία είναι πάνω από όλα μια σχέση. Αν αυτό δεν γίνεται αντιληπτό από τον ηγέτη, τότε μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός οδηγούνται σε επικίνδυνα μονοπάτια.

Οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να αντιληφθούν ότι η κατανόηση και η ανθρώπινη συμπεριφορά προκαλούν την αφοσίωση, με την έννοια ότι το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική. Αν δοθεί η δέουσα σημασία στα συναισθήματα των συνεργατών, τότε επιτυγχάνεται ο συντονισμός και η συναίνεση και διευκολύνεται η συνεργασία. Ειδικά μάλιστα στην εποχή μας, που ο ανταγωνισμός είναι σκληρός στον επιχειρηματικό κόσμο και απαιτείται ψυχραιμία για τη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν σημαντικό αριθμό ατόμων, εφόσον μιλάμε με όρους παγκοσμιοποίησης, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικότερη από ποτέ. Όσο πιο έντονη είναι η πίεση που αισθάνεται ένας ηγέτης, τόσο πιο σημαντικό είναι να αναπτύσσει σχέσεις βασισμένες στη σωστή διαχείριση των συναισθημάτων του.

Στη μελέτη που προηγήθηκε, μελετήθηκαν οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αυτές έχουν αναλυθεί έως σήμερα στη διεθνή βιβλιογραφία. Κατόπιν, αναπτύχθηκαν τα κύρια χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, τα στοιχεία δηλαδή εκείνα που κάνουν ένα άτομο να πείθει τους γύρω του και να τους συσπειρώνει προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, έχοντάς τους παράλληλα ικανοποιημένους και ευχαριστημένους. Τέλος, διαπιστώθηκε η άρρηκτη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας και έγινε

σαφές πώς μια επιχείρηση στις μέρες μας μπορεί να επιβιώσει και να γίνει ανταγωνιστική, μόνο αν διαθέτει ικανά και ώριμα συναισθηματικά στελέχη.

Τέλος, μέσα από τη μελέτη δύο περιπτώσεων ηγεσίας, του Jack Welch, CEO της General Electric και του James Mitchell, Προέδρου της IDS Life Insurance Company αποδεικνύεται το πώς οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη κατάφεραν να επιβληθούν στον επιχειρηματικό τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται και πώς κατάφεραν, στη δεύτερη περίπτωση, να εντοπίσουν τα ζωτικά προβλήματα στη λειτουργία τους και να τα διορθώσουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Θεοφανίδης Σ., (1999), Ποιός είναι Ηγέτης- Η Ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήσης
2. Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική
3. Μπουραντάς Δ., Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, (1999), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
4. Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M., (1988), Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vitas* (pp. 29-49). Lexington, MA: Lexington Books.
2. Avolio, B. J., & Gibbons, T. C., (1988), Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Bar-On, R., (2000), Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp 363-388). John Willey & Sons Inc., San Francisco
4. Beldoch, M., (1964), Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication, in J. R. Davitz et al., *The Communication of Emotional Meaning*, McGraw-Hill, pp. 31–42
5. Blake, Robert R. and Jane S. Mouton, (1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company.
6. Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K., (2000), Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.): *Handbook of emotional intelligence* (pp. 343–362). San Francisco: Jossey-Bass.
7. Coleman, A., (2008), *A Dictionary of Psychology* (3rd Edition). Oxford University Press.

8. Cooper, R. K., & Sawaf, A., (1996), Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations, New York, NY: The Berkley Publishing Group.
9. Daniel Goleman , (2011), Leadership: The Power of Emotional Intellegence
10. Ed Michaels (Author), Helen Handfield-Jones (Author), Beth Axelrod, (2001), The War for Talent
11. Edgar H Schein, (1985), Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
12. Gardner, H., (1983), Frames of Mind. Basic Books, New York
13. George, J. M., (2000), Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations.
14. Goleman, D., (1995), Emotional Intelligence. Bantam Books, New York.
15. Goleman, D., (1997), Emotional Intelligence, Bantam Books
16. Goleman, D., (1998), Working with emotional intelligence. New York, NY: Bantam Books.
17. Goleman, D., (2011), Leadership: The Power of Emotional Intelligence. More than Sound LLC Publications, 1st Digital Edition
18. Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, (1982), Essentials of management, McGraw-Hill
19. Jacobs, R., (2001), Using human resource functions to enhance emotional intelligence. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. C. Cherniss and D. Goleman. San Francisco, JosseyBass: 159-181.
20. Lewis, Goodman, Fandt, Patricia M. Fandt, Carnahan, (1998), Management: Challenges for the 21st Century, Cengage Learning
21. Likert, R., (1967), The human organization: Its management and value, New York: McGraw-Hill
22. Mayer, J. D., & Salovey, P., (1997), What is emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators (pp. 3-31). Basic Books, New York.

23. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R., (2004), Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
24. Ryback, D., (1998), *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann.
25. Vroom, V. H., (1964), *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
26. Zaccaro, S. J., & Banks, D. J., (2001), Leadership, vision, and organizational effectiveness. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership* (pp. 181- 218). San Francisco: Jossey-Bass.

Αρθρογραφία

1. "Dan Goleman". *Huffingtonpost.com*. Retrieved 2014-03-07.
2. "Why emotional intelligence is just a fad – CBS News". *Web.archive.org*. 2012-02-13. Archived from the original on 2012-11-28. Retrieved 2014-03-07.
- and measurement. Columbus, OH: The Ohio State University Bureau of Business
3. Antonakis, J.; House, R.J., (2014), "Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory". *The Leadership Quarterly*. 25 (4): 746.
4. Badaracco, Joseph L., (1997), *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Right*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Bar-On, R., (1988), *The development of a concept of psychological well-being*. Doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
6. Bar-On, R., (1997), *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Multi-Health Systems, Toronto.
7. Bar-On, R., (1998), *The Development of an Operational Concept of Psychological Well-being*. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
8. Bar-On, R., (2006), The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18 , supl., 13-25. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, Volume 3
9. Bass, B. M., (1990), *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.

10. Bass, B. M., (1990), Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press.
11. Beasley, K., (1987), The Emotional Quotient. Mensa, May 1987, p25. It should be noted that earlier use of the term E.Q has been found in a 1979 Stamford Daily Ad Campaign but was used to denote something quite different, The Economic Quotient
12. Bennis, W.G., (1994), On becoming a leader. New York: Addison Wesley.
13. Bolman, L. G. and Deal, T. E., (1991), "Leadership and Management Effectiveness: a Multi-Frame, Multi-Sector Analysis." Human Resource Management, 30, 509-534.
14. Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K., (2000), Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.): Handbook of emotional intelligence (pp. 343–362). San Francisco: Jossey-Bass.
15. Bryman, A., (1992), Charisma and leadership in organisations. London: Sage Journals
16. Bryman, A., (1996), Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C, Hardy & W. R. Nord (Eds.), Handbook of organisational studies (pp. 276-292). London: Sage Journals
17. Burns. J. M., (1978), Leadership. New York: Harper & Row
18. Cherniss, C. and Adler, M., (2000), Promoting Emotional Intelligence in Organizations. Alexandria, Virginia: ASTD.
19. Cherniss, C., & Deegan, G., (2000), The creation of alternative settings. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), Handbook of community psychology (pp. 359-378).
20. Coetzee, C. and Schaap, P., (2005), The Relationship between Leadership Behaviour, Outcomes of Leadership and Emotional Intelligence s. SA Journal of Industrial Psychology, 2005, 31(3), 31-38
21. Conger, J. A., (1989), The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
22. Conger, J. A., (1998), Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. Leadership Quarterly, 9, 107-121
23. Cooper, R. K., & Sawaf, A., (1996), Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. New York, NY: The Berkley Publishing Group.

24. Dansereau, F; Graen, G; Haga, W. J., (1975), "A Vertical Dyad linkage approach to leadership in formal organizations". *Organizational Behavior and Human Performance*. 13 (1): 46–78.
25. Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M., (2003), Will the real emotional intelligence please stand up? On deconstructing the emotional intelligence ‘debate’. *The Industrial and Organizational Psychologist*, 41(2): 69-72.
26. Davitz, Joel R., (1964b), A review of research concerned with facial and vocal expression of emotion. In: Davitz, Joel R. (ed.). *The communication of emotional meaning*. New York: McGraw-Hill, 13-30.
descriptions in R.M. Stogdill and A.E. Coons (ed.) *Leader behavior. Its description*
27. Fiedler, F. E., Chemers, M. M. and Mahar, L., (1976), *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, New York: John Wiley and Sons.
28. Fox, S. (ed.), (2002), Special issue on emotions in the workplace. *Human Resource Management Review*, 12, Issue 2
29. Goleman, D., (2000), Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March - April, 78-90
30. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., (2002, Spring), The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 55-65.
31. Grant R.M., (2007), Jack Welch Era, 1981-1988
32. Halpin A.W., & Winer B.J., (1957), A factorial study of the leader and behavior
33. Hersey, P., & Blanchard, K. H., (1993), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
34. House. R. J., (1977), A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press
35. Indvik, J., (1986), Path– goal theory of leadership: A meta-analysis. *Proceedings*
36. John Antonakis , Neal M. Ashkanasy, Marie T. Dasborough, (2009), Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly* 20 (2009) 247–261
37. Jordan, P. J., Ashkanasy, & N. M., Härtel, C. E. J., (2003), The case for emotional intelligence in organizational research. *Academy of Management Review*, 28, 195-197.

38. K.B. Everard, Geoff Morris, Ian Wilson, (1999), *Effective School Management*, Sage Journals
39. Katz and Kahn, (1968), *Handbook of Community Psychology*, Springer
40. Lawrence, P., and Lorsch, J., (1967), "Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly* 12, 1-30.
41. Leuner, B, (1966), "Emotional intelligence and emancipation". *Praxis der kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*. 15: 193–203.
42. Lewin K., Lippit R., White R., (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*.
43. Likert R., (1961), *New Patterns of Management*
44. Mark Slaski, Susan Cartwright, (2002), Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers, *Stress & Health Journal*, 28/3/2002
45. Matthews, G., Roberts, R.D., & Zeidner, M., (2004), Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15, 179-196.
46. Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., & Salovey, P., (1990), Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781. A first demonstration study of how emotional intelligence can be measured.
47. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R., (2008), *Emotional Intelligence*:
48. McClelland, David C., (1998), Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
49. Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Hartel, (2005), *OVERVIEW: The Effect of Affect in Organizational Settings*, Oxford, UK:Elsevier JAI.
New ability or eclectic mix of traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
of the Academy of Management Meetings, 46, 189 –192
50. Payne, W.L., (1983/1986), A study of emotion: developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire" *Dissertation Abstracts International* 47, p. 203A (University microfilms No. AAC 8605928)

51. Rajnandini Pillai, Terri A. Scandura and Ethlyn A. Williams, (1994), Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures, Vol. 30, No. 4 (4th Qtr., 1999), pp. 763-779
52. Ralph. Stogdill and Alvin E. Coons. Leadership, (1957), Behavior: Its Description and Measurement. Ed. Columbus: Ohio State University, 168 pp
53. Reddin W.J., (1967), "The Three Dimensional Greed", Training Directors Journal, Vol.18 Research.
54. Robert J. House, (1974), Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, The Leadership Quarterly Volume 7, Issue 3, Autumn 1996, Pages 323-352
55. Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie, (2001), "Breakthrough Leadership", Harvard Business Review
56. Rosenbach, W. E., & Taylor, R. L. (Eds.), (1993), Contemporary issues in leadership. Oxford: Westview Press.
57. Ryback, D., (1998), Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ. Boston: Butterworth-Heinemann.
58. Salovey, P.; Mayer, J.D., (1989), "Emotional intelligence". Imagination, Cognition, and Personality. 9 (3): 185–211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg
59. Scholarly articles for Fernandez-Araoz, C., (2001), The Challenge of hiring senior executives.
60. Smircich L, Morgan G., (1982), Leadership: the management of meaning, J Appl Behav Sci. 1982;18(3):257-73.
61. Smith, M.K., (2002), "Howard Gardner and multiple intelligences", The Encyclopedia of Informal Education, downloaded from <http://www.infed.org/thinkers/gardner.htm> on October 31, 2005.
62. Smith, P. B., & Peterson, M. F., (1988), Leadership, organisations and culture: An event management model. London: Sage Journals
63. Tannenbaum, R. E., & Schmidt, W. H., (1958, March/April), How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 36, 95–101.
64. Thorndike, E. L., (1920), Intelligence and its uses. Harper's Magazine, 140, 227-235.

65. Timothy A. Judge and Ronald F. Piccolo, (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 755–768
66. Van Rooy, D.L., Alonso, A., & Viswesvaran, C., (2005), Group differences in emotional intelligence scores: Theoretical and practical implications. *Personality and Individual Differences*, 38, 689-700.
67. Vroom, V. H., & Yetton, P. W., (1973), *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press
68. Warren Bennis and Burt Nanus., (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row, 244 pp.
69. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R., (1980), Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
70. Weber, M., (1958), "The three types of legitimate rule". *Berkeley Publications in Society and Institutions*, 4 (1): 1-11. Translated by Hans Gerth.
71. Weber, M., (1978), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. G. Roth,& C. Wittich (Eds.). Berkeley: University of California Press.