

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**«Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης του
ηγέτη στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού»**

Μαγγέλη Ευθυμία

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2021

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS**

**"The role of the leader's emotional intelligence in
human resource management"**

By Mangeli Efthymia

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 Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, December 2021

*«Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο,
για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό
και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο»
Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια*

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οικονομικά της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά πρωτίστως την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Σταματίνα Χατζηδήμα, για την υπομονή, την κατανόηση και όλη την υποστήριξη κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Επίσης ένα εγκάρδιο ευχαριστώ οφείλω στον διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος κ. Μιγάλη Χλέτσο για την στήριξη που μας παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια φοίτησης.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις ταπεινές μου ευχαριστίες στην οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και την στήριξή τους σ' αυτό το βήμα της εκπαιδευτικής μου πορείας.

«Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού»

Σημαντικοί Όροι: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγεσία, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Περίληψη

Στην εν λόγω Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, διερευνήθηκε μία συστηματική ανασκόπηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της Ηγεσίας και της επίδρασής τους στο χώρο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η Συναισθηματική Νοημοσύνη, το περιεχόμενό της, τα κυριότερα μοντέλα της και ο τρόπος μέτρησής της. Εν συνεχεία, προβάλλονται οι σύγχρονες μορφές διοίκησης καθώς και η βιβλιογραφική ανασκόπηση των θεωριών της ηγεσίας. Το τρίτο κεφάλαιο αναδεικνύει τον συνδυασμό των δύο προαναφερόμενων εννοιών, με αξιοσημείωτη αναφορά στα στυλ ηγεσίας του Goleman, στην επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή θέση και ικανοποίηση καθώς και στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Τέλος, αναφέρονται πέντε ηγετικές προσωπικότητες που κατάφεραν να εφαρμόσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, να διακριθούν και να προβάλλουν παγκοσμίως τις εταιρείες τους.

Μέλημα της διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη της σημασίας της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο. Τίθενται λοιπόν τα εξής ερωτήματα:

- Έχει θέση ή όχι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο;
- Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη;
- Πόσες μορφές μπορεί να παρουσιάσει η ηγεσία;
- Ο ηγέτης είναι συναισθηματικά νοήμων άτομο;
- Ποιες είναι οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζουν ένα ηγέτη;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και οργανωσιακής συμπεριφοράς;

Μέσα από την απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων θα παρουσιαστούν και διερευνηθούν:

- Η ιστορική της πορεία, τα μοντέλα της, η επίδρασή της στην ηγετική συμπεριφορά
- Η εξελικτική πορεία των θεωριών ηγεσίας
- Η σχέση που ανέπτυξαν οι δύο δεξιότητες
- Η εφαρμογή τους στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού από την οπτική γωνία του ηγέτη

Τέλος, να προκύψουν συμπεράσματα που οδηγούν σε περαιτέρω βελτιώσεις εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στους σύγχρονους οργανισμούς.

"The role of the leader's emotional intelligence in human resource management"

Key words: Emotional Intelligence, Leadership, Human Resource Management, Organizational Behavior

Abstract

In this Master Thesis, a systematic review of Emotional Intelligence, Leadership and their impact in the field of human resource management was investigated. In particular, the first chapter presents Emotional Intelligence, its content, its main models and how to measure it. Then, the modern forms of management are presented as well as the bibliographic review of the theories of leadership. The third chapter highlights the combination of the two concepts mentioned above, with the assessment referred to in Goleman's leadership style, the attack on emotional intelligence in the workplace and satisfaction as well as organizational behavior. Finally, five leading personalities are mentioned who manage to apply emotional intelligence, to distinguish themselves and to promote their global market.

The task of the dissertation is to highlight the importance of emotional intelligence in the workplace. The following questions therefore arise:

- Does emotion have a place or not in the workplace?
- What is emotional intelligence?
- How many forms can leadership present?
- Is the leader an emotionally intelligent person?
- What are the emotional intelligence skills that affect a leader?
- Is there a correlation between emotional intelligence and organizational behavior?

Through the answer to the above questions will be presented and investigated:

- Its historical course, its models, its influence on leadership behavior
- The evolution of leadership theories
- The relationship developed between the two skills Implementation
- Their application in human resource management from the perspective of the leader

Finally, to draw conclusions that lead to further improvement of the leader's emotional intelligence in modern organizations.

Περίληψη	i
Abstract	ii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Συναισθηματική νοημοσύνη

1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ιστορική αναδρομή	2
1.3 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης	6
1.4 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης	9
1.5 Σύγχρονα μοντέλα	20
1.6 Κριτική των τριών μοντέλων	22
1.7 Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Σύγχρονες μορφές διοίκησης - ηγεσίας

2.1 Εισαγωγή	30
2.2 Η σύγχρονη σχολή διοίκησης	32
2.3 Πρόσφατες οργανωτικές θεωρίες (1980+)	35
2.4 Βασικές λειτουργίες διοίκησης	37
2.5 Ορισμοί ηγεσίας	39
2.6 Συμπέρασμα	42
2.7 Διαφορά διευθυντή - ηγέτη	45
2.8.1 Trait theory	47
2.8.2 Behavioral theory	50
2.8.3 Participative theory	52
2.8.4 Contingency Theory	56
2.8.5 Συναλλακτική ηγεσία	59
2.8.6 Μετασχηματική ηγεσία	60
2.8.7 Χαρισματική ηγεσία	62
2.8.8 Οραματική ηγεσία	63

2.8.9 Ηθική ηγεσία	65
2.8.10 Ψηφιακή ηγεσία	66
2.8.11 Ηγεσία της κρίσης	68
2.9 Συμπέρασμα	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

3.1 Εισαγωγή	71
3.2 Λόγοι που οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν τη συναισθηματική νοημοσύνη	72
3.3 Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζουν τον ηγέτη	74
3.4 Goleman και στυλ ηγεσίας	77
3.5 Πως η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους ηγέτες κατά τη λήψη αποφάσεων	79
3.6 Σύγκριση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικής συμπεριφοράς	80
3.7 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σήμερα	82
3.7.1 η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης	83
3.8 Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασία	84
3.9 Οργανωσιακή συμπεριφορά	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Μελέτες περίπτωσης ηγετών με εκδήλωση συναισθημάτων

3.1 Elon Musk	91
3.2 Η Indra Nooyi	92
3.3 Richard Branson	93
3.4 Jack Welch	94
3.5 Satya Nadella	95
3.6 Συμπέρασμα ερευνών	96
3.7 Ανακεφαλαίωση - προτάσεις	97

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	
Πίνακας ιστορικής αναδρομής	5
Διαφορές Διευθυντή/μάνατζερ και Διευθυντή Ηγέτη	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι αδιαμφισβήτητες οι προκλήσεις που καλούνται να ξεπεράσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση, η κατανόηση της διαφορετικότητας, οι γρήγοροι ρυθμοί του καθημερινού εργασιακού βίου αποτελούν μερικούς παράγοντες που κάθε επιχείρηση καλείται να αναγνωρίσει και να ανταπεξέλθει χωρίς παρερμηνείες, και συγκρούσεις. Οι στόχοι, ο προγραμματισμός και οι προτεραιότητες συνεχώς μεταβάλλονται με νέες στρατηγικές διοίκησης να προβάλλουν την αναγκαιότητα δράσης των ψυχολογικών παραγόντων, ως πρωτεύον μέλημα τον άνθρωπο.

Στη σημερινή εποχή, παρατηρείται ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζουν τα ανθρώπινα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο. Είναι γεγονός, πως παλαιότερα στα τμήματα που αφορούσαν το εργατικό δυναμικό πρωτίστης αξίας συνιστούσαν η εκπαίδευση, ο τρόπος της πρόσληψης ή της απόλυσης, ο βαθμός του πτυχίου και πως αυτός επιδρά στη διαβάθμιση της αμοιβής. Ωστόσο, στην οικονομικά ελεύθερη κοινωνία που διανύουμε, γίνεται εμφανής η εδραίωση ενός νέου αλλά με διαχρονική αξία όρου, της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η τελευταία έχει εισέλθει και εισχωρήσει στον εργασιακό βίο, αλλάζοντας ολοκληρωτικά τον τρόπο που δρουν τόσο τα ανώτερα όσο και τα κατώτερα επίπεδα εργασίας, κυρίως στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, ως σύνολο πολλαπλών συναισθημάτων, καθορίζει τις διαπροσωπικές και ενδοπροσωπικές ικανότητες του ατόμου, επηρεάζοντας το θεαματικά τόσο στην ίδια συμπεριφορά του όσο και στην αλληλεπίδραση με τον περίγυρό του. Μάλιστα είναι αξιοσημείωτης σημασίας η δράση της στα πρόσωπα που αναλαμβάνουν τις περισσότερες ευθύνες και βρίσκονται σε θέσεις ηγεσίας. Είναι άλλωστε διαδεδομένη η μακρά πορεία ανάλυσης των ηγετικών θεωριών και ο τρόπος που η καθεμία έδρασε μέσα στο πέρασμα του χρόνου μέσα από την πρακτική της εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. Τα άτομα που αναδεικνύουν ηγετικές ικανότητες, συνιστούν τη πηγή που μεταλαμπαδεύει τα συναισθήματα στους ακολούθους τους. Μέσα στις επιχειρήσεις παρατηρείται ο τρόπος που οι ηγέτες ερευνούν και προσπαθούν να την εφαρμόσουν, ώστε να πετύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα με απώτερο στόχο τη βιωσιμότητα και ανάδειξη της επιχείρησης. Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία, στην εργασιακή κουλτούρα και στην εργασιακή ικανοποίηση μέσα στο χώρο δράσης κυρίως της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού φανερώνει την σημαντικότητα του ρόλου της για την ανάπτυξη και ορθή λειτουργία των νέων οργανισμών και επιχειρήσεων.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η πρώτη αναφορά της κοινωνικής νοημοσύνης στην ψυχολογία μπορεί να βρεθεί πριν από έναν αιώνα στα γραπτά του John Dewey, του εκπαιδευτικού φιλόσοφου (1909, σελ.43) όπου ορίζει την κοινωνική νοημοσύνη ως τη δύναμη της παρατήρησης και της κατανόησης της κοινωνικής κατάστασης. Ο Edward Thorndike επέστησε την προσοχή στην κοινωνική νοημοσύνη στο περιοδικό Harper το 1920. Σε αυτό το δοκίμιο ο Edward Thorndike, προτείνει τη μέτρηση της νοημοσύνης σε τρεις τομείς, τη μηχανική, την κοινωνική και την αφηρημένη.

Ο David Wechsler, ο δημιουργός πολλών τεστ IQ, όπως το WAIS (Wechsler κλίμακες νοημοσύνης ενηλίκων) και WISC (παιδική έκδοση), περιέγραψε την επίδραση μη διανοητικών παραγόντων στην ευφυή συμπεριφορά που ήταν μια ακόμη αναφορά σε αυτό το κατασκεύασμα (1940). Στο πρώτο του άρθρο δημοσιεύσεων μετά από αυτήν την πρώιμη περιγραφή, ισχυρίστηκε ότι «τα μοντέλα νοημοσύνης δεν θα ήταν πλήρως ορισμένα μέχρι να μπορέσουμε να περιγράψουμε επαρκώς αυτούς τους παράγοντες» (1943). Την ίδια χρονική περίοδο, οι μελετητές άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στην περιγραφή και αξιολόγηση της κοινωνικής νοημοσύνης για την κατανόηση του σκοπού της διαπροσωπικής συμπεριφοράς και τον ρόλο που διαδραματίζει στην αποτελεσματική προσαρμοστικότητα (Zirkel, 2000). Το 1958, ο David Wechsler όρισε την νοημοσύνη ως τη συνολική ή παγκόσμια ικανότητα του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα, να σκέφτεται ορθολογικά για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το περιβάλλον του. Όσον αφορά τη γενική νοημοσύνη, η πνευματική ικανότητα, καθεαυτή, εισέρχεται απλώς ως απαραίτητο ελάχιστο στοιχείο. Μάλιστα προέτρεψε τους σύγχρονους υποστηρικτές του EI γράφοντας ότι «κάθε αναγνώστης θα είναι σε θέση να ανακαλέσει άτομα υψηλής πνευματικής ικανότητας σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα τα οποία θα χαρακτήριζε διστακτικά ως κάτω του μέσου όρου στη γενική νοημοσύνη».

Ωστόσο γίνεται αντιληπτό πως η πρώτη ουσιαστική χρήση του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» ήταν από έναν Γερμανό ψυχίατρο με το όνομα

Hanscarl Leuner, πιο γνωστός για την υπεράσπιση του LSD στην ψυχοθεραπεία. Δημοσίευσε μια έκθεση το 1966 σχετικά με τις γυναίκες που δεν αποδέχθηκαν ορισμένες πτυχές του ρόλου του φύλου τους, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι είχαν χαμηλή «συναισθηματική νοημοσύνη». Κλινικοί ονόμασαν αυτή την κατάσταση «αλεξιθυμία», και την αντιπαρέβαλαν με κάτι που ονομάζεται «ψυχολογικό» mindedness, «η ικανότητα να παρατηρείτε και να εργάζεστε με εσωτερικές συναισθηματικές καταστάσεις» (Taylor & Bagboy, 2000 και McCallum & Piper, 2000). Η αλεξιθυμία ήταν ψυχολογική σκέψη (Appelbaum, 1973) και συναισθηματική συνειδητοποίηση (Lane & Schwartz, 1987).

Ο Howard Gardner (1983) εξηγεί ότι η σύλληψη της προσωπικής νοημοσύνης βασίζεται στην ενδοπροσωπική (συναισθηματική) νοημοσύνη και διαπροσωπική (κοινωνική) νοημοσύνη.

Παράλληλα, η πρώτη αμερικανική χρήση του όρου EI μπορεί να βρεθεί σε μία μη δημοσιευμένη διδακτορική διατριβή που έγινε από τον Wayne Payne το 1985 με τίτλο «Μια μελέτη της συγκίνησης: Ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης.» Αυτό το έγγραφο, σύμφωνα με τον Hein (2005), τονίζει ότι η μαζική καταστολή του συναισθήματος σε όλο τον πολιτισμένο κόσμο έχει παύσει την ανάπτυξή μας συναισθηματικά, μας οδηγεί σε μια πορεία συναισθηματικής άγνοιας και αυτό το κάναμε γιατί είχαμε λανθασμένη ιδέα για τη φύση του συναισθήματος και τη σημαντική λειτουργία που εξυπηρετεί στη ζωή μας.

Η έντονη ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεκίνησε με την δημοσίευση του McClelland, «Testing for competence Rather than Intelligence». Η εργασία του αποσκοπούσε να αναδείξει ότι οι αποκτηθείσες από το σχολείο δεξιότητες δεν συνιστούσαν κριτήριο για την αποδοτικότητα του ατόμου στην εργασία του καθώς και στην προσωπική του ζωή. Όμως θεωρούσε ένα άθροισμα εξειδικευμένων ικανοτήτων, όπως η ενσυναίσθηση, η πειθαρχία και η ελεύθερη βούληση, συνέβαλαν να εμφανιστούν οι καλύτεροι, που διέφεραν από αυτούς που απλά ήταν καλοί ώστε να παραμείνουν στην δουλειά τους (McClelland 1998). Όμως, ο Reuven Bar-on στη μη δημοσιευμένη διπλωματική του παρουσιάζει το Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient, EQ) σε σχέση με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) και αποπειράθηκε για πρώτη φορά να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Τομή για τη διασαφήνιση του όρου συνιστούν ο Peter Salovey και ο John Mayer που είδαν αρχικά τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μέρος της κοινωνικής νοημοσύνης (Salovey & Mayer, 1990), που υποδηλώνει ότι και οι δύο έννοιες σχετίζονται και δύναται πιθανώς να αντιπροσωπεύουν αλληλένδετα συστατικά της ίδιας κατασκευής.

Επιπλέον, η Carolyn Saarni (1990) περιγράφει τη συναισθηματική ικανότητα ως οκτώ αλληλένδετες συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες και υποδεικνύει ότι η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη αποτελείται από έναν αριθμό ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διαμεσολαβητών που συνδυάζονται για να προσδιορίσουν την αποτελεσματική ανθρώπινη συμπεριφορά (1988).

Παρ όλα αυτά, η έννοια έγινε ευρέως γνωστή με τον Daniel Goleman, εκδίδοντας το πρώτο του βιβλίο το 1995 με τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ», καθώς και με την έκδοση του δεύτερου βιβλίου το 1998 με τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας». Ο Goleman στο βιβλίο αυτό έκανε λόγο για τη «νοημοσύνη της καρδιάς», ενώ όρισε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων». (Goleman, 1998: 67, Goleman, 2000: 15).

Συνεπώς, παρουσιάζονται τέσσερις μεγάλες χρονικές περίοδοι από το 1900-1969 η ευφυΐα και τα συναισθήματα ως ξεχωριστά στενά πεδία, με κύρια αναφορά την κοινωνική νοημοσύνη, το 1970-1989 με τις προδρομικές επισημάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με πρωτεύουσα τη θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης που περιέγραψε ο Howard Gardner , το 1990-1993 με την κύρια εμφάνιση της EI από τους Mayer και Salovey καθώς και τη δημοσίευση του πρώτου μέτρου της και το 1994-1997 με τη διάδοση και την επέκταση του όρου από τον Goleman, τα νέα μέτρα της καθώς και την εμφάνιση άρθρων με κριτική αξιολόγηση για το θέμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΑΝΑΔΡΟΜΗΣ

1930	Ο Edward Thorndike περιέγραψε την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης ως την ικανότητα του ατόμου να ταιριάζει με άλλα άτομα με την ικανότητα να κατανοεί τις εσωτερικές καταστάσεις, τα κίνητρα και τις συμπεριφορές του εαυτού του αλλά και των άλλων
1940	Ο David Wechsler ανέπτυξε την έννοια της μη-γνωστικής νοημοσύνης δηλώνοντάς τη ως απαραίτητο στοιχείο στη νοημοσύνη της ζωής, διαφορετικά δεν είναι πλήρης έως ότου δεν μπορέσουμε να καθορίσουμε τις μη γνωστικές πτυχές της
1950	Ο ανθρωπιστικός ψυχολόγος Abraham Maslow υπογράμμισε ότι οι άνθρωποι μπορούν να χτίσουν συναισθηματική δύναμη
1975	Ο Howard Gardner εισήγαγε την έννοια της πολλαπλής νοημοσύνης στο βιβλίο του <i>The Shattered Mind</i>
1983	Ο Howard Gardner στο βιβλίο του <i>Frames of Mind</i> παρουσίασε τη Διαπροσωπική και Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη ισχυριζόμενος ότι είναι τόσο σημαντικό όσο το IQ
1985	Ο Wayne Payne χρησιμοποίησε τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη στη διδακτορική του διατριβή με τίτλο «Μια μελέτη της συγκίνησης: Ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτο-ολοκλήρωση σχετικά με τον φόβο, τον πόνο και την επιθυμία.»
1987	Σε ένα άρθρο που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό <i>Mensa</i> , ο Keith Beasley χρησιμοποίησε τον όρο «συναισθηματικό πηλίκο». Μάλιστα λέγεται ότι είναι η πρώτη δημοσιευμένη χρήση του όρου, αν και ο Reuven Bar-On ισχυρίζεται ότι έχει χρησιμοποιήσει τον όρο, στη μη δημοσιευμένη έκδοση της μεταπτυχιακής του διατριβής
1990	Οι ψυχολόγοι Peter Salovey και John Mayer δημοσίευσαν το ορόσημο άρθρο τους, «Συναισθηματική νοημοσύνη» στο περιοδικό <i>Imagination, Cognition, and Personality</i>
1995	Η ιδέα της EI διαδόθηκε μετά τη δημοσίευση στο βιβλίο του Daniel Goleman «Συναισθηματική Νοημοσύνη»: Γιατί μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία από το IQ

ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά ένα πεδίο με ευρύ φάσμα διαφορετικών και αξιοσημείωτων ορισμών. Κάθε ερευνητής που επιχειρήσει να ασχοληθεί εις βάθος με την έννοια παρέθεσε και μία άλλη πτυχή της, καθιστώντας δύσκολο το έργο για μία κοινή περιγραφή και ανάλυση του όρου.

Λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο πρώτος που ανέφερε την σημαντικότητα των συναισθημάτων κατά την ανθρώπινη αλληλεπίδραση ήταν ο Αριστοτέλης ,στο έργο του Ηθικά Νικομάχεια: «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, αυτό είναι εύκολο. Το να θυμώσει κανείς όμως με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο - αυτό δεν είναι εύκολο» (Goleman, 1998: 19)

Ο E. L. Thorndike μίλησε για την πιθανότητα ύπαρξης μιας μορφής νοημοσύνης, που ονόμασε «κοινωνική νοημοσύνη», η οποία διακρίνεται από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη. Όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ανθρώπου να αντιλαμβάνεται την εσωτερική του κατάσταση, τα κίνητρα του και την συμπεριφορά του καθώς και αυτά των άλλων δρώντας με βάση αυτές τις πληροφορίες. (Landy, 2005). Ακόμη, ο Wechsler όρισε τη νοημοσύνη ως τη συνολική ή παγκόσμια ικανότητα του ατόμου να ενεργεί σκόπιμα, να σκέφτεται ορθολογικά, και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το περιβάλλον του (Wechsler, 1958).

Παράλληλα, το 1973 ο καθηγητή David McClelland, θεώρησε ότι μια ομάδα συγκεκριμένων ικανοτήτων, όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση και η αυτοπειθαρχία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους εργαζόμενους να διακρίνονται, από αυτούς που τα πήγαιναν απλά καλά, βάσει των αναμενόμενων προσδοκιών απόδοσης (Δαλακούρα, 2011), δίνοντας μία νέα διάσταση στην συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο Gardner (1983), θεώρησε την έννοια αυτή ως «μία δέσμη διαφόρων ικανοτήτων, καθεμιά από τις οποίες αποτελεί ιδιαίτερη μορφή νοημοσύνης». Σύμφωνα με τη Μαριδάκη-Κασσωτάκη, (2011) η νοημοσύνη κατά τον Gardner αποτελεί μία πολύπλοκη και πολυσύνθετη νοητική λειτουργία, στην οποία υπεισέρχονται

αρκετοί παράγοντες, συνισταμένη των οποίων είναι η ικανότητα για απόκτηση νέων γνώσεων και εμπειριών, για προσαρμογή σε καινούριες καταστάσεις και για αξιοποίηση της παλαιότερης εμπειρίας στην αντιμετώπιση οποιονδήποτε δυσκολιών ή προβλημάτων που τυχόν προκύψουν.

Το βιβλίο του Goleman (1995) προβάλλει ότι η τεχνική κατάρτιση στις βασικές γνώσεις εργασίας για οποιαδήποτε καριέρα είναι εύκολη σε σύγκριση με τη διδασκαλία δεξιοτήτων IQ. Δηλαδή, ως ενήλικας είναι συγκριτικά πιο εύκολο να διδάξετε σε ένα άτομο τις τεχνικές πτυχές της εργασίας παρά τις μαλακές δεξιότητες. Η βασική ιδέα της παραπάνω πρότασης είναι ότι υπάρχει μια κρίσιμη περίοδος για την απόκτηση της βάσης του EI που είναι πιθανότατα από την πρώιμη έως την ύστερη εφηβική ηλικία. Οι ικανότητες περιλαμβάνουν: συναισθηματική αυτογνωσία, συναισθηματική αυτορρύθμιση, κοινωνική-συναισθηματική συνειδητοποίηση, ρύθμιση συναισθημάτων σε άλλους, δηλαδή κατανόηση συναισθημάτων.

Για τους Mayer & Salovey, καθηγητές στα Πανεπιστήμια Yale και New Hampshire, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί την «ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του». (Mayer & Salovey, 1997). Επισημαίνουν την EI ως την ικανότητα που περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις: ταυτοποίηση συναισθημάτων, αξιοποίηση συναισθημάτων, κατανόηση συναισθημάτων και ρύθμιση συναισθημάτων. Ο Salovey εντάσσει τις προσωπικές νοημοσύνη του Γκάρντνερ στον βασικό ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, επεκτείνοντας αυτές τις ικανότητες σε πέντε βασικούς τομείς:

1. Γνωρίζοντας τα συναισθήματα κάποιου: Η αυτογνωσία, αναγνωρίζοντας ένα συναίσθημα όπως συμβαίνει, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος συναισθηματικής νοημοσύνης.
2. Διαχείριση συναισθημάτων: Ο χειρισμός των συναισθημάτων έτσι ώστε να είναι κατάλληλοι είναι μια ικανότητα που βασίζεται στον εαυτό επίγνωση.
3. Παρακινώντας τον εαυτό σας.

4. Αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα σε άλλους. (Emotional Intelligence Goleman, 1995,p.39-40)

Κατά τον Bar-On (1997) η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σειρά μη γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να πετύχει να αντιμετωπίσει περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις» (Bar-On, 1997, σελ. 14).

Σύμφωνα με το μοντέλο Bar-On, η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη είναι μια σειρά αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά μπορούμε να καταλαβαίνουμε και να εκφράζουμε τον εαυτό μας, να καταλαβαίνουμε τους άλλους και να συσχετιζόμαστε μαζί τους για να αντιμετωπίσουμε καθημερινά απαιτήσεις, προβλήματα και πίεση.

Ο Daniel Goleman (1998) επανέρχεται να επισημάνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας. Η πρωταρχική εστίαση της ηγεσίας στη λογοτεχνία αναδεικνύει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως υποθετικές ικανότητες ή χαρακτηριστικά μεμονωμένων ηγετών για να επηρεάσουν τις ηγετικές συμπεριφορές, την αποτελεσματικότητα ή την εμφάνιση (Rego et al., 2007). Νεότεροι ερευνητές οι Petrides and Furnham (2003) υποστηρίζουν ότι οι έννοιες της EI μπορούν να ταξινομηθούν ως ένα από τα δύο διαφορετικές βάσεις: το χαρακτηριστικό EI ή την ικανότητα EI. Ενώ το χαρακτηριστικό EI μετράται αποκλειστικά με μέτρα αυτοαναφοράς που περιλαμβάνουν στοιχεία που αξιολογούν τα τυπικά επίπεδα EI κάποιου (τυπική απόδοση), η ικανότητα EI μπορεί να μετρηθεί από ερωτηματολόγια που έχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις και, επομένως, εμφανίζονται καλύτερα ως μέτρηση των μέγιστων επιπέδων EI κάποιου (δηλαδή μέγιστη απόδοση, Petrides & Furnham, 2003).

Κατά μία άλλη προσέγγιση, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που καθορίζει το επίπεδο των δυνατοτήτων ενός ανθρώπου να μάθει πρακτικές δεξιότητες, βασιζόμενος στην αυτοεπίγνωση, στα κίνητρα συμπεριφοράς, στην αυτορρύθμιση, στην ενσυναίσθηση και στην ικανότητα στις σχέσεις με άλλα άτομα (Goleman, 2011).

Τέλος, σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας του Γεωργίου Μπαμπινιώτη συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα να ερμηνεύει κάποιος τα συναισθήματα των άλλων, να ελέγχει λογικά τις παρορμήσεις και τα συναισθήματά του, αλλά και να διαχειρίζεται διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις» (Μπαμπινιώτης, 1998).

ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η Εγκυκλοπαίδεια Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας (Spielberger, 2004) πρόσφατα πρότεινε ότι υπάρχουν επί του παρόντος τρία μεγάλα εννοιολογικά μοντέλα:

(α) το μοντέλο Salovey-Mayer (Mayer & Salovey, 1997) το οποίο ορίζει αυτό το κατασκεύασμα ως την ικανότητα να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, να διαχειρίζεται και χρησιμοποιήστε συναισθήματα για να διευκολύνετε τη σκέψη, μετρούμενη από μια ικανότητα- βασισμένο μέτρο (Mayer et al., 2002) ·

(β) το μοντέλο Goleman (1998) που βλέπει αυτό το κατασκεύασμα ως ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων και δεξιότητες που οδηγούν τη διαχειριστική απόδοση, μετρούμενη από τη multi-rater αξιολόγηση (Boyatzis, Goleman, & HayGroup, 2001)

(γ) το μοντέλο Bar-On (1997b, 2000) που περιγράφει μια διατομή των αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διαμεσολαβητών που επηρεάζουν την έξυπνη συμπεριφορά, μετρούμενη από αυτοαναφορά (1997α, 1997β) σε μια δυναμικά επεκτάσιμη μέθοδο προσέγγισης, συμπεριλαμβανομένης της συνέντευξης και της αξιολόγησης πολλαπλών κριτηρίων.

Μοντέλο 1: Μοντέλο τεσσάρων κλάδων Mayer και Salovey

Ο John Mayer και ο Peter Salovey συνίστανται ως οι πρώτοι ερευνητές της ΕΙ με έναν ολοκληρωμένο τρόπο. Αρχικά, ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματά του και των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ τους και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσουν τη σκέψη κάποιου και τη δράση.» (Salovey & Mayer, 1990). Επαναπροσδιόρισαν τον ορισμό τους 7 χρόνια μετά (Mayer & Salovey, 1997) τονίζοντας την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς το συναίσθημα, να το ενσωματώνει για να διευκολύνει τη σκέψη, να κατανοεί τα συναισθήματα και να τα ρυθμίζει για να προωθήσει την προσωπική του ανάπτυξη. Ο βασικός πυλώνας της μελέτης τους συνιστούσε την ΕΙ ως αντίληψη, αφομοίωση, κατανόηση και ρύθμιση των συναισθημάτων. Με βάση την άποψή τους, τα συναισθήματα είναι «εσωτερικά γεγονότα που συντονίζουν πολλά ψυχολογικά υποσυστήματα συμπεριλαμβανομένου φυσιολογικές απαντήσεις, γνώσεις και ηθελημένη συνειδητοποίηση» (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000). Άλλωστε, η συναισθηματική νοημοσύνη, σε σύγκριση με την κοινωνική νοημοσύνη, μπορεί να διακριθεί σαφέστερα από τη γενική νοημοσύνη βάζοντας τον χειρισμό των συναισθημάτων και του συναισθηματικού περιεχομένου. Διάφοροι μηχανισμοί που μπορεί να βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη: (α) η ίδια η λογική (β) η διευκόλυνση και η αναστολή της ροής συναισθηματικών πληροφοριών και (γ) οι εξειδικευμένοι νευρικοί μηχανισμοί. (The Intelligence of Emotional, 1993 p.436)

Ο Mayer περιέγραψε επίσης το ΕΙ ως «ικανότητα σκέψης με συναισθήματα» (1999).

1. Αντίληψη, αναγνώριση, εκτίμηση και έκφραση συναισθημάτων, ως λεκτική ικανότητα.
2. Η χρήση της συγκίνησης για διευκόλυνση της σκέψης: Τα συναισθήματα μπορούν να βοηθήσουν στη σκέψη στρέφοντας την προσοχή κάποιου σε μια συγκεκριμένη δομή τρόπου σκέψης, αλλάζοντας ακόμα και προοπτική.
3. Κατανόηση των συναισθημάτων: Αυτή είναι η ικανότητα δρα καταλυτικά στην καταγραφή με ακρίβεια των συναισθημάτων, με στόχο τη σωστή ερμηνεία και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων.

4. Ανακλαστική ρύθμιση και διαχείριση συναισθημάτων, επισημαίνοντας τον τρόπο να δράσεις απέναντι στα αρνητικά ή θετικά συναισθήματα των άλλων χωρίς να τα αποφεύγεις.



Το 2016 κυκλοφόρησε μια νέα περιγραφή του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης τεσσάρων κλάδων: Το μοντέλο ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης: Αρχές και ενημερώσεις του John D. Mayer, David R. Caruso, και Peter Salovey

1. ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΣΥΓΚΙΝΗΣΗ

- Προσδιορίστε παραπλανητικές ή ανέντιμες συναισθηματικές εκφράσεις.
- Διάκριση ακριβών έναντι ανακριβών συναισθηματικών εκφράσεων.
- Κατανοήστε πώς εμφανίζονται τα συναισθήματα ανάλογα με το περιβάλλον και τον πολιτισμό.
- Εκφράστε τα συναισθήματα με ακρίβεια όταν θέλετε.
- Αντιληφθείτε συναισθηματικό περιεχόμενο στο περιβάλλον, τις εικαστικές τέχνες και τη μουσική.
- Αντιληφθείτε συναισθήματα σε άλλους ανθρώπους μέσω των φωνητικών ενδείξεων, της έκφρασης του προσώπου, της γλώσσας και της συμπεριφοράς τους.

- Προσδιορίστε τα συναισθήματα στις φυσικές καταστάσεις, τα συναισθήματα και τις σκέψεις κάποιου.

2. ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ

- Επιλέξτε προβλήματα με βάση το πώς η συνεχιζόμενη συναισθηματική κατάσταση μπορεί να διευκολύνει τη γνώση.
- Αξιοποιήστε τη διάθεση για να δημιουργήσετε διαφορετικές γνωστικές προοπτικές.
- Προτεραιότητα στη σκέψη κατευθύνοντας την προσοχή σύμφωνα με το παρόν συναίσθημα.
- Δημιουργήστε συναισθήματα ως μέσο για να συνδέσετε τις εμπειρίες ενός άλλου ατόμου.
- Δημιουργήστε συναισθήματα ως βοήθεια στην κρίση και τη μνήμη.

3. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

- Αναγνωρίστε τις πολιτιστικές διαφορές στην αξιολόγηση των συναισθημάτων.
- Κατανοήστε πώς μπορεί να αισθάνεται ένα άτομο στο μέλλον ή υπό ορισμένες συνθήκες (συναισθηματική πρόβλεψη).
- Αναγνωρίστε πιθανές μεταβάσεις μεταξύ συναισθημάτων όπως από θυμό σε ικανοποίηση.
- Κατανοήστε πολύπλοκα και μικτά συναισθήματα.
- Διαχωρίστε τις διαθέσεις και τα συναισθήματα.
- Εκτιμήστε τις καταστάσεις που είναι πιθανό να προκαλέσουν συναισθήματα.
- Προσδιορίστε τα προηγούμενα, τις έννοιες και τις συνέπειες των συναισθημάτων.
- Σημειώστε συναισθήματα και αναγνωρίστε τις σχέσεις μεταξύ τους.

4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

- Διαχειριστείτε αποτελεσματικά τα συναισθήματα των άλλων για να επιτύχετε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Διαχειριστείτε αποτελεσματικά τα συναισθήματά σας για να επιτύχετε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Αξιολογήστε στρατηγικές για τη διατήρηση, τη μείωση ή την εντατικοποίηση μιας συναισθηματικής απόκρισης.
- Παρακολουθήστε συναισθηματικές αντιδράσεις για να προσδιορίσετε τη λογική τους.
- Συμμετέχετε με συναισθήματα εάν είναι χρήσιμα. απεμπλοκή εάν όχι.
- Μείνετε ανοιχτοί σε ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα, όπως απαιτείται, και στις πληροφορίες που μεταφέρουν.

Μοντέλο 2: EI Goleman

Η συναισθηματική νοημοσύνη βρήκε απήχηση λόγω της συνεισφοράς του Daniel Goleman μέσα από τα βιβλία που δημοσιεύτηκαν για την ανάδειξη της σημαντικότητας του όρου στη ζωή του ατόμου. Χρησιμοποίησε μελέτες εγκεφάλου για να ισχυριστεί ότι ο έλεγχος του μετωπιαίου φλοιού του πιο πρωτόγονου άκρου είναι ένα σημαντικό συστατικό της επιτυχία στη γλώσσα της νευροεπιστήμης.

Ειδικότερα, ο τελευταίος με την συνεχή του έρευνα κατάφερε μαζί με τους Boyatzis και Rhee (2002) στο έργο τους «Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών» να προβάλλουν τέσσερις διαφορετικές πτυχές της έννοιας: συναισθηματική αυτογνωσία, συναισθηματική αυτορρύθμιση, που αποτελούν τις προσωπικές δεξιότητες και την κοινωνική-συναισθηματική συνειδητοποίηση, τη ρύθμιση συναισθημάτων σε άλλους, που αναφέρονται ως κοινωνικές δεξιότητες.

Καταρχάς, με τον όρο αυτογνωσία, αναφέρει την έννοια της συνεχιζόμενης προσοχής στις εσωτερικές καταστάσεις κάποιου. Μάλιστα επιχειρηματολογεί λέγοντας ότι αυτή η ποιότητα συνειδητοποίησης είναι παρόμοια με αυτό που ο Φρόιντ περιέγραψε ως "ομοιόμορφη αιωρούμενη προσοχή". Δεν συνιστά ένα συναίσθημα που μπορεί κάποιος να παρασυρθεί αλλά αντίθετα είναι ουδέτερη, διατηρώντας την αυτοαντακλαστικότητα του ακόμη και κατά τη διάρκεια έντονης ταραχής. Ουσιαστικά η συναισθηματική αυτογνωσία περιλαμβάνει: την ακριβή αυτοαξιολόγηση (Accurate confidence), την γνώση των ισχυρών και αδύναμων σημείων του ατόμου και την αυτοπεποίθηση (Self-confidence), δηλαδή η σιγουριά για την αξία των ικανοτήτων του.

Εν συνεχεία, η αυτορρύθμιση συνιστά τη διαχείριση των συναισθημάτων ως πλήρης απασχόληση: πολλά από αυτά που κάνουμε - ειδικά στο ελεύθερο χρόνο μας - είναι μια προσπάθεια διαχείρισης της διάθεσης. Θέτει τον όρο υπό το πρίσμα της ανησυχίας στον τρόπο που αντιμετωπίζουμε καταστάσεις και διαχειριζόμαστε τον κίνδυνο. (Goleman, 1998). Η έννοια περικλείει τον αυτοέλεγχο (Emotional self-control), τη διαχείριση των συναισθημάτων και των παρορμήσεων, την επίτευξη των στόχων (Achievement orientation), την πρωτοβουλία (initiative), την αξιοπιστία (Trustworthiness), την ευσυνειδησία

(Conscientiousness) ως προς την ανάληψη ευθυνών, την προσαρμοστικότητα (Adaptability) ως προς τη διαχείριση αλλαγών και την αισιοδοξία (Optimism). Επομένως η διοχέτευση των συναισθημάτων κατά τον Goleman(1995), πρόκειται για τον έλεγχο της ώθησης και την αναβολή της ικανοποίησης, ρυθμίζοντας τις δικές μας διαθέσεις έτσι ώστε να διευκολύνουν τη σκέψη, παρακινώντας τους εαυτούς μας, βρίσκοντας τρόπους να δρούμε πιο αποτελεσματικά.

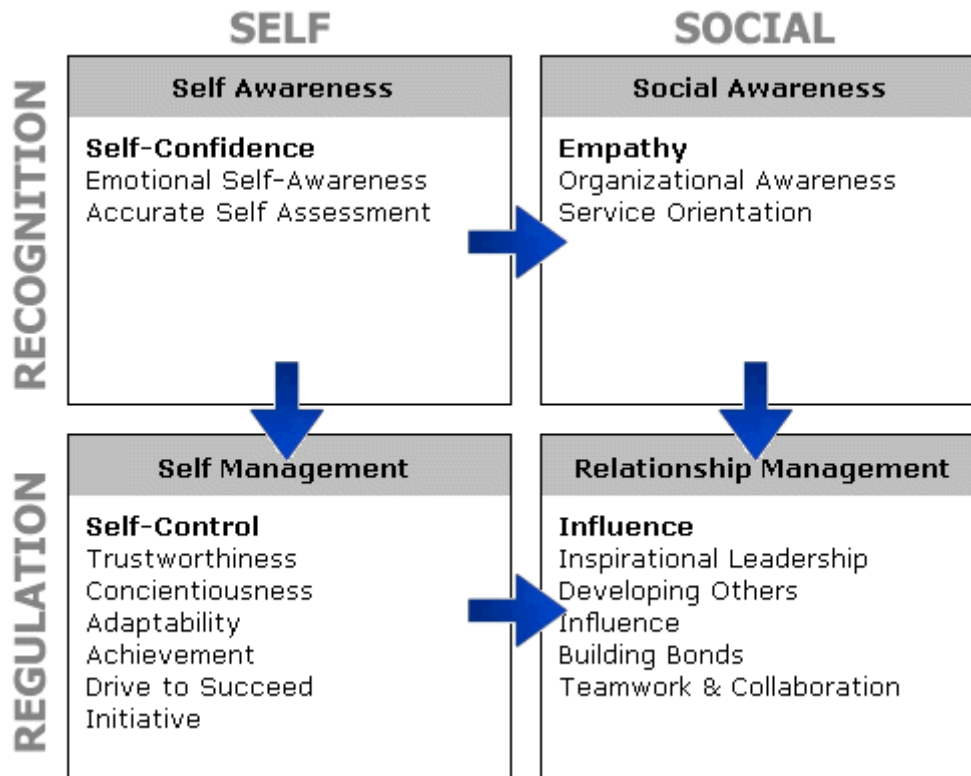
Απ την άλλη πλευρά, με βάση το έργο του Goleman το 1995, οι κοινωνικές ικανότητες επιτρέπουν σε κάποιον να διαμορφώσει μια συνάντηση, να κινητοποιήσει και να εμπνεύσει άλλους να ευδοκιμούν σε στενές σχέσεις, να πείσει και να επηρεάσει.

Αφενός, η κοινωνική συνειδητοποίηση συνιστά την επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων ανθρώπων. Απαρτίζεται από την ενσυναίσθηση (Empathy), κατανόηση των συναισθημάτων, των απόψεων των άλλων καθώς και έμπρακτο ενδιαφέρον για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (Service orientation), η ικανότητα κάποιου να προβλέπει, να αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών και να ικανοποιεί τις επιθυμίες τους, η επιχειρησιακή επίγνωση (Organizational awareness), η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα σε μια επιχείρηση, η πολιτική αντίληψη (Cultural awareness), αναγνώριση των συναισθηματικών επιλογών-τάσεων της ομάδας που συμμετέχει κάποιος. Τονίζεται η ενσυναίσθηση, η οποία βασίζεται στην αυτογνωσία. Όσο πιο ανοιχτοί είμαστε στα συναισθήματά μας, τόσο πιο εξειδικευμένοι θα είναι στα συναισθήματα ανάγνωσης. Επισημαίνει ότι «το κλειδί για τη διαίσθηση των συναισθημάτων ενός άλλου είναι η ικανότητα ανάγνωσης μη λεκτικών καναλιών: τόνος φωνής, χειρονομία, έκφραση του προσώπου και παρόμοια.»

Αφετέρου η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων εστιάζεται στις ικανότητες του ατόμου να δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Το άτομο που δύναται επιτυχημένα να δρα υπό την προαναφερθείσα ικανότητα, διακατέχεται και από, την ηγεσία (Inspirational leadership), την επικοινωνία (Communication), έκφραση ξεκάθαρων μηνυμάτων, τη διαχείριση συγκρούσεων (Conflict management), τη διευκόλυνση των αλλαγών (Change catalyst), την επιρροή (influence), μέσω μεθόδων πειθούς, την ενίσχυση της ανάπτυξης και βελτίωσης

των άλλων (Developing others), την ανάπτυξη δεσμών-σχέσεων (Building bonds), την ομαδικότητα και συνεργασία (Teamwork & collaboration).

Συνεπώς, οι παραπάνω πτυχές δίνουν την ώθηση στο άτομο για προσωπική βελτίωση αλλά και ανάπτυξη ιδιαίτερων δεσμών με τους άλλους. Κρίνεται όμως επιτακτική ανάγκη, η εύρεση της ισορροπίας των ιδιαίτερων αυτών χαρακτηριστικών, ώστε να καταφέρει να εξελιχθεί σε όλα τα επίπεδα.



Μοντέλο 3: ESI του Bar-On

Ο Reuven Bar-On ισχυρίζεται ότι ξεκίνησε την εξερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μια αδημοσίευτη διατριβή στη Νότια Αφρική τη δεκαετία του 1980 και αυτό θα τον έκανε πρωτοπόρο. Ορίζει το ESI ως (Bar-On, 2007) μια διατομή αλληλοσυνδεόμενων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διευκολυντών που καθορίζουν πόσο καλά κατανοούμε και εκφράζουμε τον εαυτό μας, τους άλλους και συσχετιζόμαστε μαζί τους ώστε να αντιμετωπίσουμε καθημερινές απαιτήσεις, προκλήσεις και πιέσεις. (Bruce Peltier Emotional Intelligence CHAPTER 11 p13-14)

Το μοντέλο θεωρείται συνήθως ένα μικτό μοντέλο που αποτελείται από διάφορα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ιδιότητες, πνευματικές ικανότητες και δεξιότητες. (Mayer, et al., 2000). Υπάρχουν δύο στοιχεία για το μοντέλο του Bar-On, το εννοιολογικό μοντέλο και το ψυχομετρικό μοντέλο που εκφράζεται στο όργανο αξιολόγησής του, το EQ-i.

Ο Bar-On χρησιμοποίησε ως κλίμακα για τη μέτρηση του Δείκτη Νοημοσύνης το Emotional Quotient Inventory (EQ-I), ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών με 133 προτάσεις. Το EQ-I αποτελείται από ένα γενικό δείκτη και πέντε επιμέρους δείκτες, που οι δείκτες αυτοί περιλάμβαναν 15 υποκλίμακες, που αντιστοιχούσαν στη μέτρηση των ειδικών δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με τον Bar-On, η υψηλή επίδοση στο EQ-I σήμαινε ότι το άτομο είχε δυνατότητες για υψηλή κοινωνική και συναισθηματική λειτουργικότητα, ήταν δηλαδή κοινωνικά και συναισθηματικά ευφυές (Bar-On, 2000: 363-366).

- Ενδοπροσωπική, η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων καθώς και της έκφρασης τους
- Διαπροσωπική, η ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων και να συσχετίζονται με τους ανθρώπους
- Διαχείριση στρες, η ικανότητα διαχείρισης και ελέγχου των συναισθημάτων μας
- Προσαρμοστικότητα, η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών και επίλυσης προβλημάτων,

- Γενική διάθεση, η ικανότητα δημιουργίας θετικής διάθεσης και αυτο-παρακίνησης

INTRAPERSONAL	INTERPERSONAL	ADAPTABILITY	STRESS MANAGEMENT	GENERAL MOOD
Emotional Self-awareness	Empathy	Reality Testing	Stress Tolerance	Optimism
Assertiveness	Social Responsibility	Problem Solving	Impulse Control	Happiness
Independence	Interpersonal Relationship	Flexibility		
Self-Regard				
Self-Actualization				

Οι 5 προαναφερθείσες ικανότητες διακρίνονται στις εξής:

1. Ενδοπροσωπική

- Αυτοεξυπηρέτηση (επίγνωση, κατανόηση και αποδοχή)
- Συναισθηματική αυτογνωσία (επίγνωση και κατανόηση των συναισθημάτων μας)
- Επιθετικότητα (εκφράζοντας τα συναισθήματά μας και τους εαυτούς μας μη καταστρεπτικά)
- Ανεξαρτησία (ανεξάρτητη και χωρίς συναισθηματική εξάρτηση από άλλους)
- Αυτο-ενεργοποίηση (καθορισμός και επίτευξη στόχων για την υλοποίηση των δυνατοτήτων μας)

2. Διαπροσωπική

- Ενσυναίσθηση (επίγνωση και κατανόηση του πώς αισθάνονται οι άλλοι)
- Κοινωνική ευθύνη (προσδιορισμός και αίσθηση μέρους των κοινωνικών μας ομάδων)
- Διαπροσωπική σχέση (δημιουργία αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων)
- Διαχείριση στρες
- Ανοχή στο άγχος (αποτελεσματικά και εποικοδομητικά διαχείριση των συναισθημάτων μας)
- Έλεγχος παλμών (αποτελεσματικός και εποικοδομητικός έλεγχος των συναισθημάτων μας)

3. Προσαρμοστικότητα

- Δοκιμή πραγματικότητας (επικύρωση των συναισθημάτων και της σκέψης μας με εξωτερική πραγματικότητα)
- Ευελιξία (αντιμετώπιση και προσαρμογή στην αλλαγή στην καθημερινή μας ζωή)
- Επίλυση προβλημάτων (δημιουργία αποτελεσματικών λύσεων σε προβλήματα μιας ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής φύσης)

4. Γενική διάθεση

- Αισιοδοξία (έχοντας θετική προοπτική και κοιτάζοντας την πιο φωτεινή πλευρά της ζωής)
- Ευτυχία (αίσθημα ικανοποίησης με τον εαυτό μας, τους άλλους και τη ζωή γενικά)

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Το 1996, ο Robert Cooper παρουσίασε ένα μοντέλο που εντάχθηκε στις θεωρίες που αφορούν την προσωπικότητα. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το μοντέλο, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί «η ικανότητα που έχει κάποιος να κατανοεί, να διαισθάνεται και να εφαρμόζει με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του, ώστε να μπορεί να τα αξιοποιεί ως πηγή δημιουργικότητας, εμπιστοσύνης και πληροφοριών» (Cooper & Sawaf, 1997: 44). Κατά τον Cooper η συναισθηματική νοημοσύνη μπορούσε να διασαφηνιστεί ως προς τέσσερις τομείς ικανοτήτων και δεξιοτήτων που αφορούσαν στα συναισθήματα: το περιβάλλον, το συναισθηματικό αλφαριθμητισμό, τις συναισθηματικές δυνατότητες και τις αξίες - στάσεις.

Σύμφωνα με την Πλατσίδου (2010), το εκάστοτε περιβάλλον δηλώνει τις πιέσεις και τις ικανοποιήσεις του προσωπικού και εργασιακού βίου, ο συναισθηματικός αλφαριθμητισμός περιλαμβάνει τη συναισθηματική επίγνωση και εκφραστικότητα για τον εαυτό μας και τους άλλους, οι συναισθηματικές δυνατότητες συνιστούν βασικές ικανότητες και πρότυπα συμπεριφοράς, που έχουν αναπτυχθεί σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου και εφαρμόζονται από αυτό με την αλληλεπίδραση γεγονότων ή καταστάσεων και τέλος οι αξίες - στάσεις αναφέρονται στην προσωπική προοπτική του καθένα για τον κόσμο και τις αξίες με τις οποίες ζει, οι οποίες παρουσιάζονται στον τρόπο έκφρασης και τις ενέργειές του.

Κατ' επέκταση, ο Cooper δημιούργησε ένα εργαλείο για την αξιολόγηση και μέτρηση της συναισθηματικής ευφυΐας, που ονόμασε «Χάρτη του Δείκτη Συναισθήματος» (E-Q Map) βασιζόμενο στη μέθοδο των αυτοαναφορών. Το E-Q Map, με το ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, προβάλλει μια ανάλυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου ως προς το εργασιακό του περιβάλλον, ενώ τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων που προσέφερε αναφέρονταν τόσο στα δυνατά σημεία, όσο και στις αδυναμίες ενός ατόμου, όπως εκδηλώνονταν σε διάφορες εκφάνσεις της ζωής του (Mayer et al., 2000b : 102, Πλατσίδου, 2004: 33).

Οι Βρετανοί ψυχολόγοι Petrides, Furnham και Frederickson (2004) επισημαίνουν ότι οι συναισθηματικοί παράγοντες δεν είναι γνωστικές ικανότητες, και ως εκ

τούτου δεν πρέπει να θεωρούνται ως "νοημοσύνη." Γι αυτό καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη κατανοείται καλύτερα και μετριέται ως χαρακτηριστικό.

Στην πραγματικότητα προτιμούν τον όρο «συναισθηματική αυτο-αποτελεσματικότητα» αντί για συναισθηματική νοημοσύνη, αν και διατηρούν την ορολογία του EI προκειμένου να παραμείνουν συνδεδεμένοι με τη βιβλιογραφία συναισθηματικής νοημοσύνης. Τονίζουν ότι «η θεωρία του χαρακτηριστικού EI δεν σχετίζεται με αυτό που οι λαοί καταλαβαίνουν «συναισθηματική νοημοσύνη» ή «EQ» και ασυμβίβαστο με άλλα μοντέλα της κατασκευής.» (Λονδίνο Ψυχομετρικό Εργαστήριο, 2001-2008). Οι άνθρωποι με υψηλό χαρακτηριστικό EI πιστεύουν ότι είναι «σε επαφή» με τα συναισθήματά τους και ότι αυτή μπορεί να ρυθμίσει τα συναισθήματα με τρόπο που προάγει την ευημερία.

Οι συγκεκριμένες όψεις αυτού του μοντέλου και οι ορισμοί τους (Petrides, Sangareau, Furnham, & Frederickson, 2006) έχουν ως εξής:

1. Η προσαρμοστικότητα, ευέλικτη και πρόθυμη να προσαρμοστεί σε νέες συνθήκες.
2. Η αποφασιστικότητα, ειλικρινής και πρόθυμη να υπερασπιστεί τα δικαιώματά τους.
3. Η συναισθηματική αντίληψη είναι ξεκάθαρη για τα συναισθήματά τους και των άλλων ανθρώπων.
4. Έκφραση συγκίνησης, ικανή να μεταδώσει τα συναισθήματά τους σε άλλους.
5. Διαχείριση συναισθημάτων, ικανή να επηρεάσει τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων.
6. Ρύθμιση συναισθημάτων, ικανή να ελέγχει τα συναισθήματά τους.
7. Η παρορμητικότητα (χαμηλή), αντανάκλαστική και λιγότερο πιθανό να υποχωρήσει στις επιθυμίες τους.
8. Σχέσεις ικανές να διατηρούν την εκπλήρωση προσωπικών σχέσεων.
9. Κλίμακα αυτοσεβασμού, επιτυχής αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση

10. Αυτο-κίνητρο καθοδηγείται και είναι απίθανο να εγκαταλείψει ενάντια στις αντιξοότητες.
11. Η κοινωνική ευαισθητοποίηση δικτυώνεται με κορυφαίες κοινωνικές δεξιότητες.
12. Διαχείριση πίεσης, ικανή να αντέξει την πίεση και να ρυθμίσει το άγχος.
13. Ιδιότητα ενσυναίσθησης, ικανή να πάρει την προοπτική κάποιου άλλου.
14. Χαρακτηριστική ευτυχία, χαρούμενη και ικανοποιημένη με τη ζωή τους.
15. Το χαρακτηριστικό της αισιοδοξίας είναι αυτοπεποίθηση και πιθανότατα «βλέπει τη φωτεινή πλευρά» της ζωής

Το μοντέλο δίνει μεγάλη έμφαση στον κεντρικό ρόλο συναισθημάτων στις διαπροσωπικές σχέσεις, με απώτερο στόχο την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Λαμβάνοντας υπόψη τα τρία βασικά μοντέλα, παρατηρείται διαφοροποίηση ως προς τα επιμέρους στοιχεία που τα αποτελούν, με το καθένα να δίνει έμφαση σε διαφορετικές πτυχές είτε της προσωπικότητας είτε των δεξιοτήτων. Αναμφισβήτητα, όπως συμβαίνει σε όλες τις επιστημονικές έρευνες, έτσι και τα προαναφερθέντα δέχτηκαν κριτική. Σε λιγότερο από μια δεκαετία, οι ερευνητές έχουν δημιουργήσει ένα σημαντικό σύνολο αποδεικτικών στοιχείων για να αποδείξουν ότι η EI είναι ένα έγκυρο κατασκεύασμα που έχει διακριτικό κριτήριο και αυξητική ισχύ με τις υπάρχουσες διαστάσεις της προσωπικότητας (Petrides & Furnham, 2001; Pérez, Pétrides, 2005). Όσον αφορά την εγκυρότητα των διακρίσεων, οι ερευνητές έχουν δείξει ότι η EI σχετίζεται με υπάρχουσες διαστάσεις προσωπικότητας, αλλά όχι τόσο υψηλές ώστε να είναι περιττές (Petrides et al., 2007), και δεν σχετίζεται με τη νοημοσύνη (Schutte et al., 1998). Η EI έχει επίσης αποδειχθεί ότι έχει καλή εγκυρότητα κριτηρίου. Για παράδειγμα, συσχετίζεται θετικά με την ευτυχία (Furnham & Petrides, 2007), την ικανοποίηση ζωής και τα προσαρμοστικά στυλ αντιμετώπισης (Petrides et al., 2007)

Πιο συγκεκριμένα το μοντέλο των Salovey, Mayer και Caruso παρόλη την προσπάθεια για εξίσωση της συναισθηματικής με την γνωστική νοημοσύνη επικρίθηκε ως προς τα ψυχομετρικά του χαρακτηριστικά καθώς και την εγκυρότητα της βαθμολόγησης της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Matthews et al., 2006: 29-32). Παράλληλα, στο μοντέλο του Bar-On, οι επικριτές επισημαίνουν τις πολλές και διαφορετικές πτυχές της προσωπικότητας , υπονοώντας πως πρόκειται για μετονομασία των ήδη υπάρχουσών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. (Brackett and Mayer, 2003: 1150-1152).

Τέλος, αν και η αναφορά του Goleman στην συναισθηματική νοημοσύνη είχε τόσο μεγάλη απήχηση λόγω της ευρείας προσέγγισης της έννοιας μέσα από μια αξιοσημείωτη ποικιλία δεξιοτήτων και ικανοτήτων, επικρίθηκε κυρίως με το επιχείρημα πως ο συγγραφέας αναφέρει διεξοδικά όλες τις επιμέρους ανθρώπινες συμπεριφορές πέρα απ τη γνωστική. Σύμφωνα με τον Goleman, 1998 όλες οι διαστάσεις ενώνονταν σε ένα δυναμικό εννοιολογικό συνδυασμό υπογραμμίζοντας ότι περιγράφονταν από τη παλιομοδίτικη λέξη «χαρακτήρας». Υπό αυτό το πρίσμα, οι επικριτές του αναδεικνύουν την ασάφεια και την αοριστία της έννοιας, κάνοντας λόγο για κάτι πιο ευρύ που περικλείει όλες τις υπό έννοιες, τονίζοντας ότι δεν συνέβαλλε στην προσπάθεια για την επιστημονική θεμελίωση του όρου (Mayer et al., 2004: 206-209).

ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, τα μοντέλα που παρατίθενται είναι ευρέως χρησιμοποιημένα μέτρα του ΕΙ, που συγκρίνουν επίσης αρκετές από τις κύριες πτυχές που είναι κοινές στα μέτρα ΕΙ (αντίληψη συναισθημάτων, ρύθμιση συναισθημάτων, χρήση συναισθημάτων).

Το 1997 οι Salovey και Mayer ανέπτυξαν μια προσέγγιση 4 κλάδων στην ικανότητα ΕΙ που ονομάζεται MEIS και έκτοτε αυτό έχει εξελιχθεί ως MSCEIT (Mayer et al., 2002a, b) και αναθεωρήθηκε με πρόσθετες εκδόσεις. Το αναθεωρημένο μοντέλο είναι προσανατολισμένο στη διαδικασία που δίνει έμφαση στα στάδια της ανάπτυξης στην ΕΙ, στις δυνατότητες ανάπτυξης και στις συμβολές των συναισθημάτων στην πνευματική κυρίως ανάπτυξη. Η κλίμακα αναπτύχθηκε με βάση μια ανασκόπηση της ικανότητας της βιβλιογραφίας ΕΙ γύρω από την εστίαση στην επεξεργασία των πληροφοριών που σχετίζονται με το συναίσθημα. Καθένας από τους τέσσερις κλάδους μετράται με δύο αντικειμενικές εργασίες βάσει ικανοτήτων. Υπάρχουν διαφορετικές μορφές απόκρισης. Ορισμένες εργασίες όπως η "εργασία εικόνας" χρησιμοποιούν κλίμακες βαθμολογίας 5 σημείων, ενώ άλλες εργασίες, όπως η "εργασία συνδυασμού", χρησιμοποιούν μια απόκριση πολλαπλών επιλογών. Ωστόσο, για όλες τις ερωτήσεις, οι απαντήσεις μπορούν να θεωρηθούν σωστές ή εσφαλμένες με παρόμοιο τρόπο με τις δοκιμές IQ.

Οι όψεις μπορούν να οριστούν ως εξής:

- Το Perceiving Emotion αντιπροσωπεύει την ικανότητα να αναγνωρίζει σωστά πώς αισθάνεται ο ίδιος και οι άλλοι.
- Η διευκόλυνση της σκέψης αντιπροσωπεύει την ικανότητα δημιουργίας συναισθημάτων που επηρεάζουν τις διαδικασίες σκέψης.
- Η κατανόηση της συγκίνησης αντιπροσωπεύει την ικανότητα κατανόησης των αιτιών των συναισθημάτων.
- Το Managing Emotion αντιπροσωπεύει την ικανότητα δημιουργίας αποτελεσματικών στρατηγικών που χρησιμοποιούν συναισθήματα για έναν συγκεκριμένο σκοπό.

Αποτελείται από 8 εργασίες MSCEIT που αποτελούνται από έναν αριθμό μεμονωμένων αντικειμένων. Συνολικά 141 ερωτήσεις, 4 κατασκευές που περιλαμβάνουν:

- Αντιλαμβανόμενα συναισθήματα.
- Διευκόλυνση της σκέψης.
- Κατανόηση των συναισθημάτων
- Διαχείριση συναισθημάτων.

Self-report Emotional Intelligence Test (SREIT) Schutte et al. (1998)

Οι Schutte et al. (1998) δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο αυτο-αναφοράς EI με βάση το μοντέλο Salovey και Mayer's (1990). Διεξήχθη ανάλυση παραγόντων σε 62 στοιχεία χρησιμοποιώντας δεδομένα από 346 συμμετέχοντες από τους οποίους δημιουργήθηκε μια κλίμακα 33 στοιχείων. Το μέτρο έδειξε καλή εσωτερική συνέπεια (Cronbach's alpha 0,90) και αξιοπιστία δοκιμής-δοκιμής ($r = 0,78$). Η κλίμακα δοκιμάστηκε επίσης έναντι θεωρητικών σχετικών κατασκευών, όπως η αλεξιθυμία, η μη λεκτική επικοινωνία των επιδράσεων, η αισιοδοξία, η απαισιοδοξία, η προσοχή στα συναισθήματα, η σαφήνεια των συναισθημάτων, η αποκατάσταση της διάθεσης, η καταθλιπτική διάθεση και η παρορμητικότητα και βρέθηκε να έχει εγκυρότητα. Ωστόσο, το μοντέλο έχει επικριθεί για τη σύγχυση της ικανότητας και των χαρακτηριστικών μορφών της EI (ωστόσο αυτή η κριτική μπορεί να εφαρμοστεί στην ανάπτυξη των περισσότερων μοντέλων που βασίζονται σε χαρακτηριστικά). Οι συμμετέχοντες ανταποκρίνονται σε αντικείμενα σε κλίμακα τύπου Likert 5 σημείων που κυμαίνεται από 1 (διαφωνώ έντονα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Αποτελείται από 33 δηλώσεις αυτοαναφοράς. Τέσσερις παράγοντες περιλαμβάνουν:

- Αισιοδοξία - ρύθμιση της διάθεσης
- Εκτίμηση των συναισθημάτων
- Κοινωνικές δεξιότητες
- Αξιοποίηση των συναισθημάτων

Ερωτηματολόγιο Trait Emotional Intelligence (TEIQue). Μεγάλη φόρμα και σύντομες φόρμες.(Petrides and Furnham, 2001)

Το TEIQue βασίζεται στη θεωρία της ιδιότητας EI, η οποία αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως γνώρισμα της προσωπικότητας. Έχει επίσης περιγραφεί ως «συναισθηματική αυτο-αποτελεσματικότητα». Σε αντίθεση με το μέτρο Schutte et al. (1998), δεν είχε αρχικά ως στόχο τη μέτρηση EI βάσει ικανοτήτων με ερωτήσεις αυτοαναφοράς. Το στοιχείο και οι όψεις αναπτύχθηκαν με τη διεξαγωγή ανάλυσης περιεχομένου της βιβλιογραφίας EI και των διαθέσιμων κατασκευών (Salovey and Mayer, 1990). Οι Petrides και Furnham δημιούργησαν επίσης ένα σύντομο ερωτηματολόγιο (TEIQue-SF) το οποίο περιέχει 30 στοιχεία και τους ίδιους 4 παράγοντες από τη μεγάλη έκδοση. Αποτελείται από 153 δηλώσεις αυτοαναφοράς. 4 παράγοντες και 15 όψεις, συμπεριλαμβανομένων:

- Ευημερία (Αισιοδοξία χαρακτηριστικών, ευτυχία και αυτοεκτίμηση)
- Κοινωνικότητα (Συναισθηματική διαχείριση (άλλοι), επιθετικότητα και κοινωνική ευαισθητοποίηση)
- Συναισθηματικότητα (ενσυναίσθηση χαρακτηριστικών, συναισθηματική αντίληψη, έκφραση συναισθήματος και σχέσεις).
- Αυτοέλεγχος (ρύθμιση συναισθημάτων, παρορμητικότητα και διαχείριση στρες).

Bar-On (1996 , 1997a , b)

Η μικτή θέση, θεωρεί το EI ως ένα μικτό κατασκεύασμα που αποτελείται τόσο από γνωστική ικανότητα όσο και από πλευράς προσωπικότητας. Η κλίμακα τονίζει πώς τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν τη γενική ευημερία ενός ατόμου. Το μοντέλο του Bar-On βασίστηκε σε εμπειρική έρευνα για προσωπικούς παράγοντες που σχετίζονται με το EI και ιδιαίτερα σε συναισθηματικά και κοινωνικά στοιχεία συμπεριφοράς. Η ιδέα αναπτύχθηκε θεωρητικά από λογική ομαδοποίηση μεταβλητών, εντοπίζοντας βασικούς παράγοντες που ισχυρίζονται ότι καθορίζουν την αποτελεσματική και επιτυχημένη λειτουργία. Το EQ-i μετρά τις ικανότητες και τις δυνατότητες απόδοσης και όχι την ίδια την απόδοση. Είναι προσανατολισμένη στη διαδικασία και όχι στα αποτελέσματα.

Η αρχική έκθεση του Bar-On για το EQ-i από το 1996 είναι σε μορφή βιβλίου. Ωστόσο, από την ανάπτυξη της αρχικής κλίμακας EQ-i, οι Bar-On και άλλοι έχουν αναθεωρήσει την κλίμακα (Bar-On et al., 2000) δημιουργώντας έτσι το EQ-i 2.0. Το συνολικό EQ-i μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία συνολικών βαθμολογιών EI, καθώς και των συντελεστών παράγοντα και facet-subscale. Οι υποκατηγορίες έχουν επαρκή εσωτερική συνέπεια. Το Bar-On συνέχισε να αναπτύσσει πρόσθετες δοκιμαστικές εκδόσεις, συμπεριλαμβανομένης μιας νεανικής έκδοσης (EQ-i: YV) και 360 multi-rater μέτρο (EQ-360).

Το αναθεωρημένο μοντέλο αποτελείται από 125 είδη. Πέντε παράγοντες, 15 όψεις (υποκλίμακες) που περιλαμβάνουν:

1. Αυτο-Αντίληψη (Αυτοεξέταση, Αυτο-Ενεργοποίηση, Συναισθηματική Αυτογνωσία)
2. Διαπροσωπικές (Διαπροσωπικές Σχέσεις, Ενσυναίσθηση Κοινωνική Ευθύνη)
3. Λήψη αποφάσεων (Επίλυση προβλημάτων, Δοκιμή πραγματικότητας, Έλεγχος ώθησης)
4. Αυτο-έκφραση (Συναισθηματική έκφραση, Ανεξαρτησία επιθετικότητας)
5. Διαχείριση πίεσης (Ευελιξία Αντοχή στο Στρες, Αισιοδοξία)

Το τεστ κατάστασης της διαχείρισης συναισθημάτων (STEM) και το τεστ της συναισθηματικής κατανόησης (STEU) MacCann και Roberts (2008)

Οι MacCann και Roberts (2008) ανέπτυξαν μετρήσεις βάσει της ικανότητας του EI. Βασίστηκαν στις κλίμακες STEM και STEU σε 2 από τους 4 ιεραρχικούς διατεταγμένους κλάδους των συναισθηματικών ικανοτήτων που περιγράφονται από τους Mayer et al. (2000): κατανόηση και διαχείριση συναισθημάτων που σχηματίζουν τη Στρατηγική EI πτυχή. Το STEM αναπτύχθηκε για να χορηγηθεί και σε μορφές πολλαπλής επιλογής και ρυθμού έκτασης (δηλαδή οι δοκιμαστές βαθμολογούν την καταλληλότητα, τη δύναμη ή την έκταση κάθε εναλλακτικής, αντί να επιλέγουν τη σωστή εναλλακτική). Τα στοιχεία για το STEM αναπτύχθηκαν με τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων με 50 άτομα που περιέγραψαν συναισθηματικές καταστάσεις που βίωσαν τις τελευταίες 2 εβδομάδες (με συνολικά 290 καταστάσεις). Αυτά τα στοιχεία κατηγοριοποιήθηκαν και δοκιμάστηκαν. STEU Roseman's (2001): η θεωρία εκτίμησης συναισθημάτων χρησιμοποιήθηκε ως βάση για την κατασκευή αντικειμένων και τη βαθμολόγηση του STEU έτσι ώστε οι απαντήσεις να μπορούν να θεωρηθούν σωστές ή λανθασμένες. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, τα 17 πιο κοινά συναισθήματα μπορούν να εξηγηθούν με ένα συνδυασμό επτά διαστάσεων αξιολόγησης. Το STEU περιελάμβανε 42 στοιχεία με κάθε στοιχείο να παρουσιάζει συναισθηματικές καταστάσεις και οι συμμετέχοντες έπρεπε να επιλέξουν ποια συγκίνηση θα προκαλούσε η κατάσταση. 14 συναισθήματα αξιολογήθηκαν σε 3 ξεχωριστά πλαίσια - αποσυμβατοποιημένα, επαγγελματική και ιδιωτική ζωή. TEM – 44 αντικείμενα Θυμός (18 στοιχεία) θλίψη (14 στοιχεία) και φόβος (12 στοιχεία). STEU –42 αντικείμενα (14 μειωμένο περιβάλλον, 14 με περιβάλλον προσωπικής ζωής και 14 με περιβάλλον εργασίας.)

Απογραφή συναισθηματικής και κοινωνικής ικανότητας (ESCI). Οι Goleman, Boyatzis et al. (2000)

Το ESCI βασίζεται σε ένα μικτό μοντέλο ΕΙ και θεωρεί το ΕΙ που αποτελείται τόσο από γνωστική ικανότητα όσο και από πλευράς προσωπικότητας. Το μοντέλο εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στην πρόβλεψη της επιτυχίας στο χώρο εργασίας. Το ESCI χρησιμοποιεί αξιολόγηση 360 μοιρών που μπορεί να περιλαμβάνει αξιολογήσεις αυτοεκτίμησης ,αξιολογήσεις από ομότιμους και επόπτες. Οι Boyatzis και Goleman περιλαμβάνουν ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων σε κάθε δομή ΕΙ. Οι συναισθηματικές ικανότητες δεν θεωρούνται έμφυτα ταλέντα, αλλά μάλλον εκπαιδευμένες ικανότητες που πρέπει να εργαστούν και να αναπτυχθούν για να επιτύχουν εξαιρετική απόδοση. Οι Boyatzis και Goleman υποστηρίζουν ότι τα άτομα γεννιούνται με ένα γενικό δυναμικό συναισθηματικής νοημοσύνης που καθορίζει τις δυνατότητές τους για μάθηση συναισθηματικών ικανοτήτων. Η εσωτερική συνέπεια των κλιμάκων κυμαίνεται από 0,61 έως 0,85 (Conte, 2005).Αποτελείται από 110 αντικείμενα Αξιολογεί 12 ικανότητες οργανωμένες σε τέσσερις παράγοντες:

- Αυτογνωσία
- Κοινωνική ευαισθητοποίηση
- Αυτοδιαχείριση
- Διαχείριση σχέσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η διοίκηση συνιστά μία πολυδιάστατη μορφή που έχει αναπτυχθεί και εξελιχθεί λόγω των ιστορικών και οικονομικών συγκυριών. Η διαδικασία του management μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, διοίκηση είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων για αν επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Με τον όρο μάνατζμεντ ο Σαίτης (1992) ορίζει τη μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου όλων των δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών. Αξίζει τέλος να αναφερθεί και ο ορισμός της διοίκησης κατά τον Pridge (1996), η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών, με κύριο σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Κάθε οργανισμός, επιχείρηση, εταιρεία οφείλει να γνωρίζει τις θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες έχει η επιστήμη εξελιχθεί, διότι κατά αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να πετύχει τους στόχους του, να ανταποκριθεί στο κάλεσμα των προκλήσεων που επιτάσσει κάθε κοινωνία και εποχή, επιτυγχάνοντας τη βιωσιμότητά του. Αναμφισβήτητα, η διεθνής βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί με την εύρεση και καταγραφή των θεωριών του management. Άλλωστε οι θεωρίες είναι προοπτικές με τις οποίες οι άνθρωποι κατανοούν τον κόσμο και τις εμπειρίες τους (Stoner et al. 1995, σελ. 31-2).

Παρόλο που η διοικητική επιστήμη έχει διανύσει μια μακρά πορεία μέσα στο πέρασμα των χρόνων, η προσέγγισή της, με βάση την ιστορική ανασκόπηση, παρουσιάζεται σε 5 αξιοσημείωτες σχολές:

- την εμπειρική σχολή 1800-1924 με τους Watt (1736-1819), Boulton (1728-1809), Robert Owen (1771-1858), Charles Babbage (1792-1871) και Henry Towne (1844-1924) να αναζητούν νέες λύσεις για τις επιχειρήσεις τους
- την κλασική σχολή 1900-1930, η οποία με τη σειρά της διακρίνεται σε 3 επιμέρους προσεγγίσεις την επιστημονική διαχείριση όπου ο Frederick W. Taylor είναι γνωστός ως «πατέρας του επιστημονικού management», με το έργο του Principles of Scientific Management (1911) μιλά για πρώτη φορά για κατάτμηση

της εργασίας, τη γραφειοκρατική οργάνωση με την επέκταση των οργανώσεων, όπου οι επιχειρήσεις γίνονται ακόμη πιο περίπλοκες δίνοντας «αυταρχικό-πατερναλιστικό σχέδιο» που βελτιώνει τη λειτουργική εξειδίκευση εντός των διακριτικών επιπέδων διαχείρισης για ομαλή λειτουργία (Sridhar, 2017), με τον Max Webber που πρότεινε τη θεωρία της γραφειοκρατίας για την οργανωτική αποτελεσματικότητα που βασίζεται σε ιεραρχικά επίπεδα, συστήματα κανόνων με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της μονιμότητας της οργάνωσης (Weber, 1978) και την λειτουργική διοίκηση με κύριο εκπρόσωπο τον Henri Fayol που εστιάζει κυρίως στην επιχειρησιακή προσέγγιση μέσω 14 αρχών διαχείρισης στο έργο του “Administration Industrielle et Generale” (1929)

➤ τη συμπεριφορική σχολή (1930-1950) με τον Hugo Munsterberg, να ερμηνεύει την ατομική συμπεριφορά του εργαζομένου, τις μελέτες του Hawthorne να εντείνουν το ενδιαφέρον για τη συμπεριφορική επιστήμη στη διοίκηση, οδηγώντας στη μετατροπή της προσέγγισης των ανθρώπινων σχέσεων στο σύγχρονο συμπεριφορισμό (Robbins and Coulter, 2012) καθώς επίσης και με τον Elton Mayo, ως κύριο πρεσβευτή μαζί με τους Frank Roethlisberger και William Dickson του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων που αργότερα μετατράπηκε σε οργανωτική συμπεριφορά. Υποστήριζαν ότι οι σχέσεις εντός της ομάδας τα μέλη είναι ζωτικής σημασίας πτυχή στις οργανωτικές ρυθμίσεις (Robbins και Coulter, 2012). Αξίζει να τονισθούν οι Rensis Likert και Chris Argyris ως δύο από τους σύγχρονους εκπροσώπους της σχολής αυτής (Πετρίδου, 2001).

➤ την ποσοτική σχολή (1950-σήμερα) με τους H. Simon και J. Von Neuman, οι οποίοι χρησιμοποίησαν στοχαστικά μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές τεχνικές για τη λήψη αποφάσεων.

➤ Τη σύγχρονη σχολή (1950 έως σήμερα)

Από τη δεκαετία του 1970, η έννοια της θεωρίας της διοίκησης έχει εισέλθει στη βιβλιογραφία διαχείρισης και έχει οδηγήσει σε πιο αυστηρή έρευνα. Η διοίκηση έχει εμπλουτιστεί τα τελευταία 40 χρόνια με τη συμβολή ερευνητών σε συναφείς τομείς όπως τα οικονομικά, την ψυχολογία και την κοινωνιολογία (Principles of Management Rice University p.85). Οι διαφορετικές ανάγκες, οι φιλοδοξίες, τα κίνητρα και το δυναμικό διαδραματίζουν επίσης τον ρόλο τους στη σύγχρονη θεωρία διαχείρισης (Robbins and Coulter, 2012).

Επιπλέον, η σύγχρονη θεωρία διοίκησης εξετάζει την περίπλοκη άποψη των εργαζομένων που αντιτίθεται στην ορθολογική οικονομική ανθρώπινη άποψη της κλασικής θεωρίας και η κοινωνική άποψη της νεοκλασικής θεωρίας (Sridhar, 2017). Ο οργανισμός-κέντρο ήταν το θέμα της κλασικής θεωρίας που περιστρέφεται γύρω από την αποτελεσματικότητα και τη λειτουργική προσέγγιση μετά από συλλογιστική συλλογιστική. Από την άλλη πλευρά, η προσωπικοκεντρική προσέγγιση επικεντρώθηκε στο νεοκλασική σχολή δίνοντας έμφαση σε πειραματικές περιγραφικές πτυχές μετά από υψηλότερη συλλογική συλλογιστική.

Η σύγχρονη σχολή διοίκησης

Θεωρία συστήματος. Η πρώτη θεωρία στη σύγχρονη σχολή διοίκησης που αναπτύχθηκε μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, με τον Kenneth Boulding (1910-1993) είναι η θεωρία του συστήματος που προσφέρει μια ολιστική άποψη, την «οργάνωση ως σύνολο» (Sridhar, 2017). Το σύστημα ως οντότητα αντανακλά συνεκτικό σύνολο (Ng, Maull και Yip, 2009), που συνεπάγεται ανταλλαγή διαλόγου μεταξύ «ολισμού» και «ανταγωνισμού» (Mele et al. 2010). Έτσι, μεταφέρει τη πολυεπιστημονική οπτική γωνία από διάφορα πλαίσια, όπως η οικονομία, η κοινωνία, η φύση, η τεχνολογία των πληροφοριών (Mele et al. 2010). Τα προβλήματα της διοίκησης αντιμετωπίζονται μέσω της ολοκληρωμένης προσέγγισης όπου επικεντρώνεται σε συστήματα που εξυπηρετούν ανθρώπους. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της προσέγγισης του συστήματος είναι ότι οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με τον έξω κόσμο (το περιβάλλον). Σύμφωνα με την προσέγγιση συστημάτων, η διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίζει τα οργανωτικά προβλήματα με συνεπή τρόπο. Δηλαδή, κανείς δεν πρέπει να κοιτάζει μόνο ένα μέρος του οργανισμού κατά τη λήψη μιας απόφασης, αλλά και τις επιπτώσεις στο σύνολο της οργάνωσης.

Τα αλληλεξαρτώμενα μέρη είναι πολύ σημαντικά και δείχνουν ότι οι διευθυντές ή οι επόπτες δεν περιορίζονται σε μια συγκεκριμένη αιτία, αλλά θεωρούν την ολιστική άποψη ως διαφορετικό παράγοντα συνδυασμού του προβλήματος της αιτίας (Sridhar, 2017). Ο Mele et al. (2010) υποστήριξε ότι οι εφαρμογές θεωρίας συστήματος στη διαχείριση θα μπορούσαν να βρεθούν σε διάφορες διαστάσεις. Φανερώνει πως τα συστήματα (έρευνα ρουτίνας, ανατροφοδότηση και διαχείριση

ποιότητας κ.α.) είναι ένα αποτελέσματα που προκύπτει από τη συνεισφορά των ενδιαφερόμενων μερών (Alter, 2008). Γι αυτό η εστίαση στην ποιότητα ενισχύει τη σχέση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του συστήματος και αυξάνει την τάση επίτευξης στόχων (Mele και Colurcio,2006).

Θεωρία έκτακτης ανάγκης ή ενδεχομενική Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ διαχειριστικών εφαρμογών, συμπεριφορών και συγκεκριμένων καταστάσεων (Fielder, 1970). Αυτή συνιστούσε την επιταγή της εποχής γύρω στο 1965. Ο Sridhar (2017) υποστήριξε ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί είναι πιο περίπλοκοι και ως εκ τούτου μια συγκεκριμένη διαχειριστική στρατηγική δεν μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους καταστάσεων. Στο τέλος της δεκαετίας του 1950, η Joan Woodward δημοσίευσε τα αποτελέσματα μιας έρευνας σε εκατό αγγλικές επιχειρήσεις. Κατά τη διάρκεια της έρευνάς της, εξέτασε την αποτελεσματική πρακτική των θεωριών των Taylor και Fayol.

Αυτή η θεωρία δίνει έμφαση στο αξίωμα ότι τα οργανωτικά αποτελέσματα είναι αποτέλεσμα μιας τακτοποίησης μεταξύ δύο ή περισσότερων παραγόντων (Islam and Hu,2012). Ωστόσο, το επίκεντρο αυτής της θεωρίας παραμένει στον οργανωτικό σχεδιασμό (Luthans and Stewart, 1977). Η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης υποστήριξε ότι η ευελιξία στο στυλ ηγεσίας και η δράση σύμφωνα με την ανάγκη της κατάστασης μπορούν να επηρεάσουν τους υπαλλήλους να πράττουν καλά στο χώρο εργασίας (Islam and Hu,2012). Η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης απαιτεί από τη διοίκηση να αναζητά την καταλληλότερη στρατηγική και οργανωτική δομή. Τις τελευταίες δεκαετίες, πολλές νέες μελέτες έκτακτης ανάγκης επιβεβαιώνουν τα θεμελιώδη ευρήματα αυτής της θεωρίας.

Σύγχρονη Σχολή Συμπεριφοράς / Οργανωτικός Ανθρωπισμός Ο Sridhar (2017) υποστήριξε ότι ο οργανωτικός ανθρωπισμός είναι η επέκταση της σχολικής συμπεριφοράς της νεοκλασικής θεωρίας αφού εμφανίζονται μεγαλύτερες ομοιότητες μεταξύ τους. Ο Chris Argyris θεωρείται ο κύριος σύγχρονος εκφραστής της. Ο Doucet (2017) υποστήριξε ότι η μεγαλύτερη έμφαση του οργανωτικού ανθρωπισμού είναι στη χρήση εγγενών κινήτρων για αύξηση του προσωπικού, γεγονός που οδηγεί σε αύξηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Σύμφωνα με αυτήν την άποψη αυτοπραγματοποίησης (Doucet, 2017) τα άτομα είναι ικανά να επιδείξουν το καλύτερο δυνατό στην εργασία τους επειδή εκτιμούνται και έχουν την ωριμότητα να αναλάβουν ευθύνες, αυτοελεγχόμενοι και αυτοκινούμενοι (Sridhar, 2017). Επιπλέον, αυτή η σχολή σκέψης θεωρεί ότι τα διαρθρωτικά καθήκοντα και οι εργασίες ρουτίνας ως μέρος του ορθολογικού οργανωτικού σχεδιασμού περιορίζουν το κίνητρο και τις δημιουργικές δεξιότητες των εργαζομένων. Έτσι, για να παραμείνουν συνεπείς με την ανθρώπινη φύση, οι οργανισμοί πρέπει να αποφύγουν τους δογματικούς σχεδιασμούς, τους ασήμαντους κανόνες και την άκαμπτη εποπτεία (Sridhar, 2017)

Μετα-μοντέρνα στην εποχή της νεωτερικότητας Στην εποχή της νεωτερικότητας, υπάρχει μια αλλαγή από τη μεταμοντέρνα διοίκηση (Bazrkar, Heravi και Abedzadeh, 2014). Με την εμφάνιση του καπιταλισμού ως εκδήλωση εκσυγχρονισμού αναπτύχθηκε στην έννοια του «λόγου» για την αντιμετώπιση των μικρο και μακρο εντολών η κοινωνική επιρροή (Rahman Serest, 1998). Εν ολίγοις, η νεωτερικότητα είναι η εποχή της γνώσης του ανθρώπου και εξαρτάται από διάφορες αρχές «βέλτιστων πρακτικών» (Bazrkar et al. 2014). Michel Foucault, Jean-Francois Lyotard, Charles Jenks, Ahab O Χασάν και ο Γκίλς Ντελέζ είναι βασικοί στοχαστές της μεταμοντέρνας εποχής (Thompson, 1961). Μέσα στις κοινωνικές επιστήμες, ο μεταμοντερνισμός συχνά δίνει έμφαση στις επιθυμίες και τα ένστικτα μαζί με παράγοντες όπως η λογική και η αντίθετη λογική καθώς και το κίνητρο (Thompson, 1961).

Διοικητική επιστήμη Η βασική ιδέα της σχολής σκέψης της Διοικητικής Επιστήμης είναι «Επιχειρησιακές ομάδες έρευνας για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, της συνδεσιμότητας και του πλαισίου» (Sridhar, 2017). Ωστόσο, πρέπει να γίνεται διαχωρισμός από την κλασική σχολή διοίκησης και να μην συγχέονται. Γι αυτό το λόγο, η επιστημονική διοίκηση λαμβάνει ποσοτική προσέγγιση από εφαρμογές τεχνικών επιστημονικής διαχείρισης (Sridhar, 2017). Λόγω της οργανωτικής πολυπλοκότητας που επιτάσσει η σύγχρονη εποχή ο διευθυντής απαιτεί πιο υπολογιστική προσέγγιση για τη λήψη λογικών και αποτελεσματικών αποφάσεων (Luthans and Stewart, 1977). Ως εκ τούτου, αυτή η προσέγγιση προτείνει τις ποσοτικές τεχνικές για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων (Luthans and Stewart, 1977). Τέτοια εργαλεία συνιστούν ο ποιοτικός έλεγχος,

έλεγχος αποθέματος, PERT, CPM, μοντέλα προσομοίωσης, εργαλεία γραμμικού προγραμματισμού (Sridhar, 2017).

Πρόσφατες οργανωτικές θεωρίες (1980+)

Η θεωρία του χάους υποστηρίζεται από τον Tom Peters. Όσο χαοτική και τυχαία τα παγκόσμια γεγονότα φαίνονται σήμερα, είναι εξίσου χαοτικά στους οργανισμούς. Ωστόσο για πολλές δεκαετίες, οι διευθυντές ενήργησαν με βάση το ότι οι οργανωτικές εκδηλώσεις μπορούν πάντα να ελεγχθούν. Έτσι, προέκυψε μια νέα θεωρία, γνωστή ως θεωρία του χάους δηλώνοντας ότι τα γεγονότα σπάνια μπορούν να ελεγχθούν. Οι θεωρητικοί του χάους προτείνουν ότι τα συστήματα φυσικά πηγαίνουν σε περισσότερη πολυπλοκότητα, και καθώς το κάνουν, γίνονται πιο ασταθή. Στο βιβλίο του 1987 *Thriving on Chaos*, ο Tom Peters λέει ότι το χάος έχει γίνει ο κανόνας. Σχεδόν κάθε μέρα, οι διαχειριστές θα αντιμετωπίζουν μεγάλες αλλαγές που συνδέονται με εξελίξεις όπως αυτές στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών (Nick van Dam Jos Marcus).

Διοίκηση ολικής ποιότητας Μια σημαντική πρόσφατη τάση στην οργανωτική συμπεριφορά σχετίζεται με τον ποιοτικό έλεγχο στις οργανώσεις. Ο ιδρυτής των θεωριών σχετικά με αυτό το θέμα είναι ο Αμερικανός W. Deming. Στα γραπτά του, ο Deming ζήτησε τη μετατροπή σε ένα νέο στυλ οργανωτικής διαχείρισης που βασίζεται στη μεγαλύτερη σ

υνεργασία μεταξύ διευθυντών και υπαλλήλων. Εντόπισε τα μέσα για την επίτευξη αυτού του μετασχηματισμού ως εισαγωγή σε ένα σύστημα που ονόμασε «*Profound Knowledge*» Η βαθιά γνώση αποτελείται από τέσσερις αλληλένδετες έννοιες: "(1) εκτίμηση για ένα σύστημα, (2) γνώση σχετικά με την παραλλαγή, (3) θεωρία της γνώσης, και (4) ψυχολογία" (Deming 1993).

Στρατηγικός σχεδιασμός Καταλυτική ήταν και η συνεισφορά του καναδού Henry Mintzberg. Ξεχωρίζει για τις αξιοσημείωτες συνεισφορές του στους τομείς της οργανωτικής δομής, της διαχείρισης και του στρατηγικού σχεδιασμού. Μεταξύ των έγκυρων βιβλίων που έχει γράψει είναι *Η στρατηγική διαδικασία, δομή σε 5*, *Η Δομή των Οργανισμών*, *Mintzberg on Management* (1991) και *The Rise and Fall of Στρατηγικός Σχεδιασμός* (1994). Σύμφωνα με τον Mintzberg, η επιτυχία των οργανώσεων δεν μπορεί να δικαιολογείται από την επιλογή της «καλύτερης»

οργανωτικής δομής. Τονίζει μάλιστα ότι είναι αδύνατη η γενίκευση για την καλύτερη δομή για τους οργανισμούς. Ο Mintzberg προτείνει ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να βλέπουν τις ιδιότητές τους ξεχωριστά το ένα από το άλλο, αλλά ότι πρέπει να τα συνδυάσουν σε κοινή μορφή ή διαμόρφωση. Γι αυτό, επεσήμανε τέσσερα διαφορετικά συστήματα επιρροής: το σύστημα Εξουσίας, με τα στελέχη να χωρίζονται σε ανωτέρα και υφιστάμενα, το σύστημα Ιδεολογίας, θεωρώντας όλα τα στελέχη ως μέλη του οργανισμού, το σύστημα Εξειδίκευσης όπου οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι ειδικοί και τέλος το σύστημα Πολιτικής, με τα άτομα να συνιστούν τους παίκτες του οργανισμού. Σε ένα από τα πιο πρόσφατα βιβλία του, *Managers, Not MBAs* (2004), ο Mintzberg προτείνει ότι η εκπαίδευση στη διοίκηση και στη διαχείριση είναι βαθιά προβληματικές έννοιες και η αλλαγή της μίας συνεπάγεται και την αλλαγή της άλλης. Σύμφωνα με Mintzberg, αυτό απαιτεί μια άλλη προσέγγιση στην εκπαίδευση διαχείρισης, όπου οι διαχειριστές πρακτικής μαθαίνουν από τη δική τους εμπειρία. (Nick van Dam Jos Marcus)

Οργανισμοί της γνώσης Peter Drucker (1909–2005) και γενική διαχείριση: Ο Peter Drucker θεωρείται από πολλούς ως «πατέρας όλων των εκπαιδευτικών». Σύμφωνα με τον Drucker, η γνώση συνιστά τον κρίσιμο παράγοντα παραγωγής. Στο τελευταίο του βιβλίο *Management Challenges for the 21st Century* (1999), ο Peter Drucker συζητά πώς άλλαξαν τα νέα πρότυπα διοίκησης και θα συνεχίσουν να αλλάζουν τις κυρίαρχες πεποιθήσεις σχετικά με τις πρακτικές και τις αρχές της διοίκησης. Οι προοπτικές και μελλοντικές σκέψεις, οι διαχειριστικές προκλήσεις του 21ου αιώνα περιλαμβάνουν ευρεία γνώση, ανοικτή πρακτική εμπειρία, βαθιά διορατικότητα, απότομη ανάλυση και διαφωτισμένη κοινή λογική, σύμφωνα με τον Drucker. (Nick van Dam Jos Marcus).

Συνεπώς διαπιστώνεται η εξελικτική τάση των θεωριών της σύγχρονης διοίκησης. Η πολυπλοκότητα της εποχής, οι νέες τάσεις λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης, η έντονη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, η διεύρυνση των ταλέντων και των νέων γνώσεων αποτελούν τους καταλυτικούς παράγοντες για την δια βίου αναβάθμιση της διοικητικής επιστήμης.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η διοίκηση περιγράφεται ως η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, στελέχωσης που κατευθύνει και ελέγχει τις προσπάθειες των οργανωτικών μελών και της χρήσης οργανωτικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

1. Προγραμματισμός

Είναι η λειτουργία του καθορισμού εκ των προτέρων τι πρέπει να γίνει και ποιος θα το κάνει. Αυτό συνεπάγεται τον καθορισμό στόχων εκ των προτέρων και την ανάπτυξη ενός τρόπου επίτευξής τους με αποτελεσματικότητα. Ο προγραμματισμός δεν μπορεί να αποτρέψει προβλήματα, αλλά μπορεί να τα προβλέψει και να προετοιμάσει σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπισή τους εάν και πότε συμβαίνουν. Τα βασικά στοιχεία του σχεδιασμού είναι το όραμα, η αποστολή, οι στόχοι, οι σκοποί, η στρατηγική και δράση. Ο Δρ Martin Luther King, Jr., παρείχε ίσως το καλύτερο και απλούστερο παράδειγμα μιας δήλωσης οράματος με το «Έχω ένα όνειρο» ομιλία. (Basic Management Functions. 2013). Ο Michael Porter εντόπισε τρεις γενικές στρατηγικές που μπορεί να υιοθετήσει μια εταιρεία: α) Συνολική στρατηγική ηγεσίας κόστους, β) Στρατηγική διαφοροποίησης γ) Στρατηγική εστίασης. Οι Whitener et al. (1998) σημειώνουν επίσης ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις έχει συμβολική αξία στη μεταφορά ενός συναισθήματος εμπιστοσύνης στους υπαλλήλους, ενώ οι Dirks και Ferrin (2002) συζητούν την έμμεση εμπιστοσύνη, η οποία συνδέεται με τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων και από τους εργαζομένους.

2. Οργάνωση

Είναι η διαχειριστική λειτουργία της ανάθεσης καθηκόντων, ομαδοποίησης τους, καθιέρωσης αρχής και κατανομής πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση συγκεκριμένου σχεδίου. Μόλις καθοριστεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο για την επίτευξη ενός οργανωτικού στόχου, η οργανωτική λειτουργία εξετάζει τις δραστηριότητες και τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση του σχεδίου. Αποφασίζει ποιος θα κάνει μια συγκεκριμένη εργασία, πού θα γίνει και πότε θα γίνει. Η οργάνωση περιλαμβάνει την ομαδοποίηση των απαιτούμενων καθηκόντων σε τμήματα ή μονάδες εργασίας και την καθιέρωση εξουσίας και αναφοράς σχέσεων εντός της οργανωτικής ιεραρχίας. Οι σωστές οργανωτικές τεχνικές

βοηθούν στην ολοκλήρωση της εργασίας και προάγουν τόσο την αποτελεσματικότητα των εργασιών όσο και των αποτελεσμάτων. Διαφορετικά είδη επιχειρήσεων απαιτούν διαφορετικές δομές ανάλογα με τη φύση της εργασίας. Η αποτελεσματική οργάνωση εξαρτάται από την κυριότητα πολλών σημαντικών εννοιών: εργασία εξειδίκευσης, αλυσίδα διοίκησης, εξουσία, εξουσιοδότηση, διάρκεια ελέγχου και συγκεντρωτισμός έναντι αποκέντρωσης.

3. Διεύθυνση - καθοδήγηση

Περιλαμβάνει όρους όπως ηγεσία, επιρροή και παρακίνηση των εργαζομένων να εκτελούν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Απαιτεί τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να κάνουν το καλύτερο δυνατό. Το κίνητρο και η ηγεσία είναι δύο βασικά συστατικά της κατεύθυνσης. Το κίνητρο των εργαζομένων σημαίνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που τους κάνει να θέλουν να εργαστούν. Ο ψυχολόγος B.F. Skinner ανέπτυξε μια ενδιαφέρουσα τεχνική για τα κίνητρα που ονομάζεται θετική ενίσχυση ή τροποποίηση συμπεριφοράς. Θεωρεί ότι τα άτομα μπορούν να λειτουργούν με κίνητρο τον σωστό σχεδιασμό του εργασιακού τους περιβάλλοντος και τον έπαινο για την απόδοσή τους, ενώ η τιμωρία για κακές επιδόσεις παράγει αρνητικά αποτελέσματα. Η ηγεσία επηρεάζει τους άλλους να κάνουν ό,τι επιθυμεί ο ηγέτης. Ένας καλός διευθυντής κατευθύνει με τέτοιο τρόπο ώστε να αποδίδει τα καλύτερα ο υπάλληλος. Η κύρια λειτουργία της διαχείρισης μπορεί επίσης να περιλαμβάνει οργανωτική αλλαγή (Leung & Kleiner, 2004). Αυτό είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη, καθώς η εμπιστοσύνη είναι υψίστης σημασίας στο πλαίσιο των καιρίων αλλαγών (Chawla & Kelloway, 2004). Η διεύθυνση περιλαμβάνει επίσης την αποτελεσματική επικοινωνία, καθώς και την επίβλεψη των εργαζομένων στην εργασία.

4. Έλεγχος

Η τέταρτη λειτουργία περιλαμβάνει διαχειριστικές προσπάθειες και κατευθύνεται προς την παρακολούθηση τόσο της οργάνωσης όσο και της απόδοσης των εργαζομένων και της προόδου προς τους στόχους (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007). Ο έλεγχος αποτελείται από τρία στάδια, τα οποία περιλαμβάνουν (1) καθορισμό της απόδοσης, (2) σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα και (3) λήψη διορθωτικής ενέργειας – ανατροφοδότηση. Ο Smith και ο Cronjé

δηλώνουν ότι η τεχνική έννοια του «ελέγχου» στην επιχείρηση είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση διασφαλίζει ότι τα πραγματικά έργα ταιριάζουν με τους προκαθορισμένους στόχους και τις προγραμματισμένες δραστηριότητες.

ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μελετώντας κανείς τη βιβλιογραφία, παρατηρεί το εύρος και την ποικιλία των προσπαθειών για ένα ορισμό της έννοιας της ηγεσίας. Η λέξη ηγεσία προέρχεται από το αρχαίο αποθετικό ρήμα ηγοῦμαι, που σημαίνει είμαι αρχηγός, επικεφαλής, προΐσταμαι, καθοδηγώ αλλά και θεωρώ.

Με χρονολογική σειρά, παρατίθενται οι ορισμοί που έχουν δημοσιευτεί από το πλήθος των ερευνητών:

- Ο Cowley (1928) θεωρεί τον ηγέτη ως το πρόσωπο που προσπαθεί και επιτυγχάνει να πείσει τους άλλους να τον ακολουθήσουν.
- Ο Stogdill (1950) είπε ότι η ηγεσία θα μπορούσε να ληφθεί ως διαδικασία ή πράξη επηρεάζοντας το έργο και τις ενέργειες μιας οργανωμένης ομάδας για να καθορίσει του δικούς της στόχους και την επίτευξή τους
- Οι Hemphill και Coons (1957) όρισαν την ηγεσία ως «τη συμπεριφορά ενός ατόμου όταν κατευθύνει τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς έναν κοινό στόχο».
- Ο Fiedler (1967) τονίζει ότι η ηγεσία ήταν μια διαδικασία για την εφαρμογή δύναμης και επιρροής για να κάνουν τους ανθρώπους να συνεργάζονται και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.
- Οι Hicks και Gullet (1975) δήλωσαν ότι ένας ηγέτης ήταν ένα άτομο που διδάσκει και ελέγχει άτομα προκειμένου να διασφαλίσουν προκαθορισμένους στόχους.
- Οι Katz και Kahn (1978) χρησιμοποίησαν αυτές τις λέξεις για ηγεσία, «τη σημαντική επιρροή πέρα από τη μηχανική συμμόρφωση με τις οδηγίες του οργανισμού».
- Ο Kotter (1988) προσθέτει μια άλλη οπτική στην ηγεσία λέγοντας ότι είναι «η διαδικασία μετακίνησης μιας ομάδας (ή ομάδων) προς κάποια κατεύθυνση κυρίως μη καταναγκαστικά μέσα.»

- Ο Drucker (1988) είπε ότι επηρέασε άλλους και τους ενέπνευσε να εργαστούν για τους οργανωτικούς στόχους μέσω κινήτρων, και όχι εξαναγκασμού.
- Ο Garden (1990) επεσήμανε πως «η ηγεσία είναι η επίτευξη του ομαδικού σκοπού, ο οποίος προωθείται όχι μόνο από αποτελεσματικούς ηγέτες αλλά και από καινοτόμους, επιχειρηματίες και στοχαστές, από τη διαθεσιμότητα πόρων, από ζητήματα αξίας και κοινωνικής συνοχής».
- Ο Bass (1990) υπογράμμισε πως «η ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών μιας ομάδας που συνεπάγεται συχνά μια διάρθρωση ή αναδιάρθρωση της κατάστασης και των αντιλήψεων και προσδοκιών των μελών. Η ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα μέλος τροποποιεί τα κίνητρα ή τις ικανότητες των άλλων μέσα στην ομάδα. Όποιο μέλος της ομάδας μπορεί να επιδείξει κάποια ηγεσία».
- Ο Jacob και ο Jaques (1990) όρισαν την ηγεσία ως «μια διαδικασία παροχής σκοπού ή ουσιαστική κατεύθυνση στη συλλογική προσπάθεια προκαλώντας πρόθυμη προσπάθεια για την επίτευξη σκοπού».
- Οι Goleman et al. (2002) στο έργο The New Leaders: «Η πραγματικότητα είναι πιο απλή. Οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημα μας».
- Rebore και Walmsley (2007) περιέγραψε την ηγεσία ως «τρόπο ζωής αφοσίωσης στην ακαδημαϊκή κοινότητα και στο επάγγελμα».
- Ηγεσία κατά τους Pashiardis and Brauckmann (2008) «είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά, πιο απλά ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει».
- Οι Show, Erickson και Harvey (2011) εξήγησαν ότι «οι ηγέτες δεν ενδιαφέρονται πάντα για πραγματοποίηση αλλαγής με σκοπό αυτή να ωφελήσει τον οργανισμό και τα μέλη στο σύνολό του. Μάλλον, ο ηγέτης μπορεί να ενδιαφέρεται περισσότερο για τα προσωπικά του αποτελέσματα.»
- Ο Malik (2012) χαρακτήρισε την ηγεσία ως παρατηρίσιμη διαδικασία που ήταν κατανοητή και που άγγιξε το προσωπικό, οργανωτικό και κοινωνικό επίπεδο.

- Khan et al. (2015) ισχυρίστηκε: «Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός που είναι ευέλικτος να προσαρμοστεί στις διαφορές μεταξύ των ομάδων και στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις».
- Οι Kesting et al. (2016) χαρακτήρισε την ηγεσία ως διαδικασία με την οποία ένα άτομο έχοντας κίνητρο επηρέασε άλλους για να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους.
- Ο Silva (2016) είπε, "η ηγεσία είναι η διαδραστική επιρροή που συμβαίνει όταν, σε ένα δεδομένο πλαίσιο, μερικοί άνθρωποι δέχονται κάποιον ως αρχηγό τους για την επίτευξη κοινών στόχων».

Παράλληλα στην ελληνική βιβλιογραφία οι πιο πρόσφατοι ορισμοί που δύναται κανείς να ανακαλύψει είναι οι εξής:

Κατά τον Μπουραντά 2002, σ. 310, ως «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

Σύμφωνα με τους Σαϊτής & Σαϊτή (2011), με τον όρο ηγεσία (leadership) «προσδιορίζεται η έννοια της διαδικασίας επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας (άτυπης ή τυπικής) με στόχο την από κοινού επίτευξη ομαδικών στόχων». Ορίζεται ως το κατάλληλο μέσο για την αβίαστη αυτή εκπλήρωση των στόχων.

Ο πιο σύγχρονος ορισμός συνιστά αυτός του Χυτήρη 2017, «ηγεσία είναι η ικανότητα και συμπεριφορά κάποιων να «οδηγούν» μπροστά, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους άλλους (πχ υφισταμένους, συνεργάτες, οπαδούς, λαό) ».

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ερμηνεύοντας τους παραπάνω ορισμούς, γίνεται αντιληπτό πόσες διαφορετικές πτυχές παρουσιάζονται στην προσπάθεια ορισμού της έννοιας. Ωστόσο 5 βασικές πτυχές της, που εύλογα συνάγονται, συνιστούν οι άνθρωποι, ο ηγέτης- ακόλουθος, η άσκηση επιρροής, οι αλλαγές και οι στόχοι. Ειδικότερα, η ηγεσία σημαίνει διαχείριση, παρακίνηση και επικοινωνία με ανθρώπους. Η επιρροή αυτή είναι η ουσία της ηγεσίας. Μόνο με την ορθή συνεργασία μπορεί ένας ηγέτης να εμπνεύσει και συντελέσει ευεργετικά στην ανάπτυξη των συνεργατών του. Η ορθή επικοινωνία και η ανάπτυξη ενός αισθήματος εμπιστοσύνης είναι δύο βασικοί πυλώνες για την συνεργασία με του υπόλοιπους. Ακόμη ο ηγέτης ακόλουθος είναι το άτομο που ο ηγέτης και όχι ο διευθυντής ενός οργανισμού έχει καταφέρει να παρακινήσει και να επηρεάσει. Το τελευταίο το επιτυγχάνει μέσω της ουσιαστικής καθοδήγησης. Μάλιστα πολλές φορές παρατηρείται και το φαινόμενο ένας ακόλουθος να μπορέσει να επηρεάσει τον ηγέτη. Ο ακόλουθος δεν είναι όμως αυτός που ακολουθεί τυφλά και απερίσκεπτα τον ηγέτη, αφού και οι δύο οφείλουν να αλληλοεπηρεάζονται έχοντας κοινό μέλημα την επίτευξη των στόχων. Οι τελευταίοι συνιστούν το πρωτεύον καθοριστικό στοιχείο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με στόχο τη βιωσιμότητά του. Γι αυτό το λόγο και οι δυο, ηγέτης και ακόλουθος πρέπει να θέτουν κοινούς και εφικτούς στόχους και να μην διακατέχονται από προσωπικά αισθήματα. Το τελευταίο αλλά καταλυτικό στοιχείο της ηγεσίας είναι η ανάγκη για αλλαγή. Ο καθορισμός των στόχων και ο τρόπος επιρροής συνιστούν τους δύο βασικούς παράγοντες εμφάνισης αλλαγών. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα των αλλαγών, προσπαθούν να τις κατανοήσουν, να τις μεταδώσουν και εν τέλει να τις εφαρμόσουν. Μόνο έτσι θα επιτευχθεί η πρόοδος και η ανάπτυξη τόσο των μελών όσο και του ίδιου του οργανισμού.

ΔΙΑΦΟΡΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ- ΗΓΕΤΗ

Managers are people who do things right. Leaders are people who do the right things! Warren Bennis (1989)

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), η έννοια της ηγεσίας λειτουργεί σαν ομπρέλα κάτω από την οποία βρίσκονται οι δύο άλλοι όροι, η Διεύθυνση και η Διοίκηση. Εκτός από την καθημερινή διοίκηση ενός οργανισμού ο διευθυντής θα πρέπει να του δίνει κατεύθυνση για ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Οι διευθυντές είναι οι άνθρωποι στους οποίους έχει ανατεθεί αυτή η διαχειριστική εργασία και είναι ευρέως γνωστό ότι επιτυγχάνουν τους επιθυμητούς στόχους μέσω των βασικών λειτουργιών του προγραμματισμού και του προϋπολογισμού, οργάνωσης και στελέχωσης, της επίλυσης προβλημάτων και ελέγχου. Οι ηγέτες από την άλλη πλευρά θέτουν μια κατεύθυνση, ευθυγράμμιση ανθρώπων, διάφορα κίνητρα αλλά και έμπνευση (Kotter, 2001). Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι ένας ηγέτης έχει ψυχή, πάθος και δημιουργικότητα ενώ ένας διευθυντής έχει το μυαλό, τη λογική και την επιμονή. Ένας ηγέτης είναι ευέλικτος, καινοτόμος, εμπνευσμένος, θαρραλέος και ανεξάρτητος και ταυτόχρονα ένας διευθυντής συμβουλευεται και αναλύει (Capowski, 1994).

4 ουσιαστικές διαφορές με βάση το επιστημονικό άρθρο Leadership vs Management A Business Excellence ,Harvard Business Review:

Ως προς τους στόχους

Οι διευθυντές τείνουν να υιοθετούν απρόσωπη, αν όχι παθητική, στάση. Οι διαχειριστικοί στόχοι προκύπτουν από τις ανάγκες και όχι από τις επιθυμίες και, έτσι, είναι βαθιά ενσωματωμένοι στον οργανισμό τους. Αντίθετα, οι ηγέτες είναι ενεργά μέλη , διαμορφώνουν ιδέες αντί να ανταποκρίνονται σε αυτές. Οι ηγέτες υιοθετούν μια προσωπική και ενεργή στάση απέναντι στους στόχους. Η επιρροή που ασκεί ένας ηγέτης στην αλλαγή της διάθεσης, προκαλεί εικόνες και προσδοκίες, και στην ουσία καθορίζει την κατεύθυνση που παίρνει μια επιχείρηση.

Ως προς τη στάση τους απέναντι στην εργασία τους

Οι διευθυντές τείνουν να βλέπουν την εργασία ως μια διαδικασία ενεργοποίησης που περιλαμβάνει κάποιο συνδυασμό ανθρώπων και ιδεών που αλληλεπιδρούν για τη χάραξη στρατηγικών και τη λήψη αποφάσεων. Βοηθούν τη διαδικασία μαζί υπολογίζοντας τα συμφέροντα, σχεδιάζοντας πότε πρέπει να εμφανιστούν αμφιλεγόμενα ζητήματα και μειώνοντας τις εντάσεις. Οι ηγέτες εργάζονται από θέσεις υψηλού κινδύνου. Πράγματι, είναι συχνά ιδιοσυγκρασιακά διατεθειμένοι να αναζητήσουν τον κίνδυνο και τον κίνδυνο, ειδικά όταν η πιθανότητα ευκαιρίας και ανταμοιβής φαίνεται πολλά υποσχόμενη. Για εκείνους που γίνονται διευθυντές, ένα ένστικτο επιβίωσης κυριαρχεί στην ανάγκη για κίνδυνο, και με αυτό το ένστικτο έρχεται η ικανότητα να ανέχεται την καθημερινή, πρακτική εργασία. Οι ηγέτες μερικές φορές αντιδρούν στη συνήθη εργασία ως μια διαδικασία ταλαιπωρίας.

Στις σχέσεις με άλλους

Οι διευθυντές σχετίζονται με τους ανθρώπους ανάλογα με το ρόλο που παίζουν σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ οι ηγέτες, που ασχολούνται με τις ιδέες, σχετίζονται με πιο διαισθητικούς και ενσυναισθητικούς τρόπους. Η διάκριση είναι απλώς μεταξύ της προσοχής ενός διευθυντή για το πώς γίνονται τα πράγματα και ενός ηγέτη για το τι σημαίνουν οι αποφάσεις για τους συμμετέχοντες. Οι διευθυντές προσπαθούν να μετατρέψουν win-loss σε win-win καταστάσεις ως μέρος της διαδικασίας συμφιλίωσης διαφορών μεταξύ ανθρώπων και διατήρησης ισορροπίας της εξουσίας.

Οι διευθυντές φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι με την πάροδο του χρόνου και την καθυστέρηση της λήψης αποφάσεων, οι οργανώσεις εμπλουτίζονται από γραφειοκρατικές και πολιτικές ίντριγκες και γίνονται πιο λιτές σε άμεση, σκληρή δραστηριότητα και ζεστές ανθρώπινες σχέσεις. Απ την άλλη πλευρά, οι ηγέτες προσελκύουν έντονα συναισθήματα ταυτότητας και διαφοράς ή αγάπης και μίσους.

Ως προς την αίσθηση που έχουν με τον εαυτό τους

Οι διευθυντές βλέπουν τους εαυτούς τους ως ρυθμιστές μιας υπάρχουσας σειράς υποθέσεων με τις οποίες ταυτίζονται προσωπικά και από τις οποίες κερδίζουν ανταμοιβές. Η αίσθηση της αυτοεκτίμησης ενός διευθυντή ενισχύεται με τη διαίωση των υφιστάμενων θεσμών: εκτελεί έναν ρόλο που εναρμονίζεται με τα ιδανικά του καθήκοντος και της ευθύνης. Οι ηγέτες τείνουν να είναι δύο φορές γεννημένες προσωπικότητες, άνθρωποι που αισθάνονται ξεχωριστοί από το περιβάλλον τους. Μπορεί να εργάζονται σε οργανισμούς, αλλά δεν ανήκουν ποτέ σε αυτούς. Η αίσθηση του ποιος είναι δεν εξαρτάται από τα μέλη, τους ρόλους εργασίας ή άλλους κοινωνικούς δείκτες ταυτότητας.

Συνεπώς, διαπιστώνεται πως ο manager εναποθέτει την εργασία του στον έλεγχο και την οργάνωση μέσα από γραφειοκρατικές διαδικασίες. Οι βασικές ασχολίες του αφορούν την λύση σε προβλήματα καθημερινότητας. Από την αντίπερα όχθη, οι ηγέτες δρουν δημιουργικά σε προβλήματα ρουτίνας. Απασχολούνται με ερευνητικό τρόπο στις εργασίες τους, χωρίς ρηχότητα αλλά με δημιουργικότητα. Εμπνέουν και επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους. Το πάθος, το πνεύμα αλλαγής και η φαντασία είναι στοιχεία του χαρακτήρα τους που ενσωματώνουν στην εργασία τους. Κατ επέκταση, η σύγχρονη εποχή έχει ανάγκη περισσότερο από ποτέ από άτομα- ηγέτες, που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δημιουργώντας ένα όραμα, ισχυροποιώντας τη διοίκηση να επιτύχει τους στόχους της.

Διαφορές Διευθυντή/μάνατζερ και Διευθυντή Ηγέτη

Μάνατζερ/Προϊστάμενος	Ηγέτης
Διορίζεται.	Αναδεικνύεται.
Χρησιμοποιεί νόμιμη-δοτή δύναμη (εξουσία).	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες.	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει.
Ελέγχει.	Κερδίζει την εμπιστοσύνη.
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες, συστήματα, λογική-μυαλό.	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα.
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια.	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια.
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση.	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.
Αποδέχεται την πραγματικότητα.	Ερευνά την πραγματικότητα.
Βραχυπρόθεσμη προοπτική.	Μακροπρόθεσμη προοπτική.
Κάνει τα πράγματα σωστά.	Κάνει τα σωστά πράγματα.

Πηγή: Αθανασούλα – Ρέππα (2008)

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

TRAIT THEORY

Οι θεωρίες χαρακτηριστικών κυριάρχησαν σχεδόν στις δεκαετίες των κλασικών επιστημονικών ερευνών της ηγεσίας (Kanodia1 and Sacher,2016). Ωστόσο κρίνεται επιτακτική η αποσαφήνιση δύο βασικών εννοιών, της προσωπικότητας και των χαρακτηριστικών.

Ειδικότερα, η έννοια της προσωπικότητας άρχισε να αναπτύσσεται στα τέλη του 19ου αιώνα, με τον Charles Darwin δημοσιεύοντας τη θεωρία της εξέλιξης. Τονίζει ότι «Προσωπικότητα» είναι τα συνήθη πρότυπα και το άθροισμα των οντοτήτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς οποιουδήποτε συγκεκριμένου ατόμου, όπως εκφράζονται από τη σωματική και διανοητική του δραστηριότητα, τις χειρονομίες, τη γλώσσα του σώματος και τη στάση του. Μοτίβα, σκέψεις, συναισθήματα, δραστηριότητες και συμπεριφορές προβάλλονται με συνέπεια από κάθε άτομο για μια χρονική περίοδο που πείθουν έντονα τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις, τις αξίες και τις στάσεις, προβλέποντας την αντίδραση των ανθρώπων. Επιπρόσθετα, τα χαρακτηριστικά αποτελούν τα συνεπή και συνηθισμένα πρότυπα σκέψεων, συναισθημάτων, συμπεριφοράς, ενεργειών. Τα γνωρίσματα είναι οι χαρακτηριστικές ιδιότητες ή το αποκλειστικό σύνολο χαρακτηριστικών, του συγκεκριμένου ατόμου. Τα γνωρίσματα δεν είναι σταθερά, αλλά λειτουργούν ως θεμελιώδεις τάσεις που παραμένουν σταθερές στη διάρκεια ζωής, αλλά η ατομική χαρακτηριστική συμπεριφορά μπορεί να αλλάξει σημαντικά μέσω της προσαρμοστικής διαδικασίας (Kanodia1 and Sacher, 2016).

Επομένως, η trait theory βασίζεται στα χαρακτηριστικά των ηγετών τα οποία τους διαφοροποιούν από τους μη ηγέτες, όπως αυτά που επισημάνθηκαν.

Το 1948, σε μια σημαντική κριτική, ο Stogdill πρότεινε ότι το μη σταθερό σύνολο χαρακτηριστικών διαφοροποίησε τους ηγέτες από τους ηγέτες σε μια ποικιλία καταστάσεων. Ένα άτομο με ηγετικά χαρακτηριστικά που ήταν ηγέτης σε μια κατάσταση μπορεί να μην είναι ηγέτης σε μια άλλη κατάσταση. Αντί να είναι μια ποιότητα που διαθέτουν τα άτομα, η ηγεσία επαναπροσδιορίζεται ως σχέση μεταξύ των ανθρώπων σε μια κοινωνική κατάσταση (Northouse, 2019).

Ο Stogdill ανέλυσε και συνέθεσε περισσότερες από 124 μελέτες χαρακτηριστικών που διεξήχθησαν μεταξύ 1904 και 1947. Στη δεύτερη μελέτη του, ανέλυσε άλλες 163 μελέτες που ολοκληρώθηκαν μεταξύ 1948 και 1970. Η πρώτη έρευνα του Stogdill εντόπισε μια ομάδα σημαντικών ηγετικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον τρόπο που άτομα σε διάφορες ομάδες έγιναν ηγέτες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι κατά μέσο όρο το άτομο σε έναν ηγετικό ρόλο είναι διαφορετικό από ένα μέσο μέλος της ομάδας ακολουθώντας οκτώ χαρακτηριστικά: νοημοσύνη, εγρήγορση, διορατικότητα, ευθύνη, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και κοινωνικότητα. Μάλιστα η έρευνά του φανέρωσε ότι, τα χαρακτηριστικά που ηγούνται πρέπει να σχετίζεται με καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης λειτουργεί. Επιπλέον, η δεύτερη έρευνα του Stogdill, που δημοσιεύθηκε το 1974, ανέλυσε 163 νέες μελέτες και συνέκρινε τις ευρήματα αυτών των μελετών στα ευρήματα που είχε αναφέρει στην πρώτη του έρευνα. Υποστήριξε με μετριοπάθεια ότι τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και οι παράγοντες κατάστασης ήταν καθοριστικοί παράγοντες της ηγεσίας, επικυρώνοντας την αρχική άποψη ότι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι πράγματι μέρος της ηγεσίας. Η δεύτερη έρευνα του Stogdill εντόπισε χαρακτηριστικά που συνδέεται θετικά με την ηγεσία. Η λίστα περιελάμβανε τα ακόλουθα 10 χαρακτηριστικά:

- προσπάθεια για ευθύνη και ολοκλήρωση εργασιών
- σθένος και επιμονή στην επιδίωξη των στόχων
- ανάληψη κινδύνων και πρωτοτυπία στην επίλυση προβλημάτων
- προσπάθεια για άσκηση πρωτοβουλίας σε κοινωνικές καταστάσεις
- αυτοπεποίθηση και αίσθηση της προσωπικής ταυτότητας
- προθυμία αποδοχής των συνεπειών της απόφασης και της δράσης
- ετοιμότητα απορρόφησης διαπροσωπικού στρες
- προθυμία να ανεχτείτε την απογοήτευση και την καθυστέρηση
- ικανότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων ανθρώπων
- ικανότητα δομής συστημάτων κοινωνικής αλληλεπίδρασης με τον επιδιωκόμενο σκοπό

Αυτή η προσέγγιση τονίζει ότι έχοντας έναν ηγέτη με ένα ορισμένο σύνολο τα χαρακτηριστικά είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία. Η προσέγγιση χαρακτηριστικών υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί θα λειτουργούν καλύτερα εάν τα άτομα στη διοίκηση έχουν καθορισμένα προφίλ ηγεσίας. Η επιλογή των σωστών ατόμων θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Οι οργανισμοί μπορούν να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για αυτούς για συγκεκριμένες θέσεις. (Northouse, 2019)

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα για την προβολή της ηγεσίας από την προσέγγιση των χαρακτηριστικών. Πρώτον, είναι διαισθητικά ελκυστική γιατί αρμόζει στη δημοφιλή ιδέα ότι οι ηγέτες είναι ξεχωριστά άτομα που βγαίνουν μπροστά. Δεύτερον, μεγάλη έρευνα επικυρώνει τη βάση αυτής της προοπτικής. Τρίτον, εστιάζοντας αποκλειστικά στον ηγέτη, η προσέγγιση παρέχει μια εις βάθος κατανόηση του ηγετικού στοιχείου στην ηγεσία. (Northouse, 2019)

Η προσέγγιση χαρακτηριστικών έχει δημιουργήσει μεγάλο ενδιαφέρον μεταξύ των ερευνητών για την ερμηνεία, ο τρόπος που τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την ηγεσία (Bryman, 1992). Οι Kirkpatrick και Locke (1991) έφτασαν στο σημείο να ισχυρίζονται ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι στην πραγματικότητα ξεχωριστοί τύποι ανθρώπων. Ο Lord, DeVader και Alliger (1986) διαπίστωσαν ότι τα χαρακτηριστικά συνδέονταν έντονα με τις αντιλήψεις των ατόμων για την ηγεσία. Πιο πρόσφατα, ο Dinh and Lord (2012) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και της αντίληψης των οπαδών για τα ηγετικά χαρακτηριστικά (Northouse, 2019).

Μάλιστα, υπήρξαν ενδείξεις ότι η έρευνα της εν λόγω θεωρίας έχει ολοκληρωθεί με ένα νέο ενδιαφέρον να εστιάζεται άμεσα στα κρίσιμα χαρακτηριστικά των ηγετών. Από το πλήθος των μελετών που διεξήχθησαν όλα αυτά τα χρόνια για τα προσωπικά χαρακτηριστικά, είναι σαφές ότι πολλά χαρακτηριστικά συμβάλλουν στην ηγεσία. Τέλος αξίζει να επισημανθεί και μια άλλη πρόσφατη γραμμή έρευνας, η οποία έχει επικεντρωθεί στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη σχέση της με την ηγεσία. Αυτή η έρευνα προτείνει ότι οι ηγέτες που είναι ευαίσθητοι στα συναισθήματά τους και στον αντίκτυπο των συναισθημάτων τους σε άλλους μπορεί να είναι ηγέτες που είναι πιο αποτελεσματικοί.

BEHAVIORAL THEORY

Στην αφηγηματική ανασκόπηση της λογοτεχνίας συμπεριφοράς ηγετών, ο Fleishman και οι συνάδελφοί του (1991) διέκριναν 65 ξεχωριστές ταξινομήσεις της συμπεριφοράς των ηγετών. Ένα σταθερό θέμα στη βιβλιογραφία είναι ότι οι συμπεριφορές μπορούν να ενταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες: συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία, σχεσιακές συμπεριφορές, συμπεριφορές προσανατολισμένες στην αλλαγή, και αυτό που ονομάζουμε παθητική ηγεσία.

Η έρευνα ηγεσίας διεξήχθη στο Ohio State και στο Πανεπιστήμιο του Michigan κατά τα μέσα της δεκαετίας του 1940 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1950. Αυτές οι μελέτες επεδίωξαν να καθορίσουν τη συμπεριφορά αποτελεσματικών ηγετών (Lussier and Achua 2010).

Κατά αρχάς, το Κέντρο Έρευνας του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν, υπό την κύρια διεύθυνση του Rensis Likert, πραγματοποίησε μελέτες για τον προσδιορισμό της ηγετικής αποτελεσματικότητας. Οι ερευνητές δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο που ονομάζεται «Έρευνα Οργανισμών» και πραγματοποίησαν συνεντεύξεις για να συλλέξουν δεδομένα σχετικά με το στυλ ηγεσίας. Οι στόχοι τους ήταν να (1) ταξινομήσουν τους ηγέτες σε αποτελεσματικούς και μη, συγκρίνοντας τη συμπεριφορά των ηγετών από μονάδες υψηλής παραγωγής και μονάδες χαμηλής παραγωγής και (2) να καθορίζουν τους λόγους για την αποτελεσματική ηγεσία (Likert, 1961). Οι ερευνητές εντόπισαν δύο μορφές συμπεριφοράς ηγεσίας, τις οποίες ονόμαζαν με επίκεντρο την εργασία και με επίκεντρο τον εργαζόμενο. Το μοντέλο του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν δήλωσε ότι ο ηγέτης είναι είτε περισσότερο επικεντρωμένος στη δουλειά είτε περισσότερο επικεντρωμένος στον εργαζόμενο. Το Μοντέλο Ηγεσίας του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν προσδιορίζει έτσι δύο μορφές ηγεσίας: με επίκεντρο την εργασία και με επίκεντρο τον εργαζόμενο. Οι εργασιακές αυτές συμπεριφορές υποδηλώνουν την έναρξη της δομής και την επιλογή συμπεριφορών διαπραγμάτευσης ηγεσίας, δηλαδή η πιθανή ανταμοιβή και η ενεργός διαχείριση απαλλαγής (MBEA). Η αρχική δομή περιγράφει συμπεριφορές όπως ο καθορισμός ρόλων εργασιών και σχέσεων ρόλου μεταξύ των μελών της ομάδας, ο συντονισμός των ενεργειών των μελών της ομάδας, ο καθορισμός προτύπων απόδοσης της εργασίας και η διασφάλιση της απόδοσης των μελών της ομάδας να τηρεί αυτά τα πρότυπα. (D. Scott Derue et al.

2011) Οι ηγέτες είναι πολύ σημαντικοί δείχνοντας ανησυχία και σεβασμό για τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας, είναι φιλικά και προσιτά άτομα, ανοιχτά σε πληροφορίες από άλλους, και αντιμετωπίζουν εξίσου όλα τα μέλη της ομάδας (Bass, 1990).

Παράλληλα το διοικητικό συμβούλιο προσωπικού του κρατικού πανεπιστημίου του Οχάιο, υπό την κύρια διεύθυνση του Ralph Stogdill, ξεκίνησε μια μελέτη για τον προσδιορισμό αποτελεσματικών μορφών ηγεσίας. Προσπαθώντας να μετρήσουν τα στυλ ηγεσίας, οι ερευνητές ανέπτυξαν ένα όργανο γνωστό ως Leader Behavior Deection Questionnaire (LBDQ) Το LBDQ είχε 150 παραδείγματα οριστικών συμπεριφορών ηγετών, οι οποίες μειώθηκαν από 1.800 λειτουργίες ηγεσίας. Οι ερωτηθέντες στο ερωτηματολόγιο αντιλήφθηκαν τη συμπεριφορά του ηγέτη τους απέναντί τους σε δύο ξεχωριστές διαστάσεις ή τύπους ηγεσίας, τους οποίους ονόμασαν τελικά δομή και σκέψη έναρξης: (Coons, 1957)

➤ Έναρξη συμπεριφοράς δομής: Το στυλ ηγεσίας της δομής έναρξης είναι ουσιαστικά το ίδιο με το στυλ ηγεσίας με επίκεντρο την εργασία. εστιάζει στην ολοκλήρωση της εργασίας.

➤ Συμπεριφορά σκέψης: Το στυλ ηγεσίας της σκέψης είναι ουσιαστικά το ίδιο με το στυλ ηγεσίας με επίκεντρο τον εργαζόμενο. Εστιάζει στην κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων και ανάπτυξη σχέσεων. Επειδή ένας ηγέτης μπορεί να είναι υψηλός ή χαμηλός στη δομή έναρξης και / ή την εξέταση, αναπτύσσονται τέσσερα στυλ ηγεσίας.

Το Μοντέλο Ηγεσίας του Πανεπιστημίου του Οχάιο προσδιορίζει τέσσερα στυλ ηγεσίας: χαμηλή δομή και υψηλή εκτίμηση, υψηλή δομή και υψηλή εκτίμηση, χαμηλή δομή και χαμηλή εκτίμηση, και υψηλή δομή και χαμηλή εκτίμηση (Lussier and Achua 2010).

Επομένως, οι θεωρίες συμπεριφοράς της ηγεσίας υπονοούσαν ότι οι άνθρωποι μπορούν να εκπαιδευτούν για να γίνουν ηγέτες. Η συμπεριφορά που επιχειρεί να οργανώσει την εργασία, τις εργασιακές σχέσεις και τους στόχους. Ένας ιδανικός ηγέτης είναι κάποιος που «αναθέτει στα μέλη της ομάδας συγκεκριμένα καθήκοντα, αναμένει από τους εργαζομένους να διατηρήσουν συγκεκριμένα

πρότυπα απόδοσης, και τονίζει την τήρηση των προθεσμιών» (Robbins and Judge).

PARTICIPATIVE THEORY

ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ LEWIN

Ο Kurt Lewin (1890-1947), πρωτοπόρος κοινωνικός ψυχολόγος, με βάση εκτενή πειράματα ηγεσίας και δυναμικής της ομάδας, ανέπτυξε την έννοια των στυλ ηγεσίας. Χαρακτήρισε το στυλ ηγεσίας ως αυταρχικό, δημοκρατικό και laissez-faire (Lewin et al, 1939). Τα τρία στυλ ή συμπεριφορές ηγεσίας του Lewin, μπορούν να επηρεάσουν τη σχέση ηγέτη-οπαδού, την επιτυχία της ομάδας, την ομαδική ανάδειξη, τις ομαδικές στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων καθώς και το ηθικό της ομάδας (Jdetawy, 2018).

➤ Το αυταρχικό στυλ περιέγραψε έναν ηγέτη που υπαγόρευσε μεθόδους εργασίας, έκανε μονομερείς αποφάσεις και είχε περιορισμένη συμμετοχή των υπαλλήλων (Robbins & Coulter, 2009: 389) Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι λιγότερο δημιουργικό, με μόνιμη ένταση και δυσαρέσκεια, αντίσταση και μείωση του ενδιαφέροντος των ηγετών των υφισταμένων (Raus et al., 2011). Οι αυταρχικοί ηγέτες ασκούν πολιτική και αποφασίζουν την κατάλληλη κατανομή της εργασίας απομακρυσμένοι από την ομάδα τους. Η αυταρχική ηγεσία αποκτάται μέσω τιμωρίας, απειλής, απαιτήσεων, εντολών, κανόνων. Οι λειτουργίες της αυταρχικής ηγεσίας περιλαμβάνουν μονομερή λήψη κανόνων, ανάθεση εργασιών και επίλυση προβλημάτων ενώ οι ρόλοι των αυταρχικών οπαδών περιλαμβάνουν την τήρηση των εντολών του ηγέτη χωρίς ερώτηση ή σχόλιο (Jdetawy, 2018). Σύμφωνα με τον Cherry (2018α), οι αυταρχικοί ηγέτες κάνουν συνήθως επιλογές βάσει των ιδεών και των κρίσεών τους και σπάνια αποδέχονται συμβουλές από οπαδούς.

➤ Η δημοκρατική ηγεσία είναι ένα στυλ που περιλαμβάνει άτομα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την εκτέλεση της απόφασης. Η τελευταία μπορεί να είναι από τον ηγέτη μετά τη συναίνεση της ομάδας (Jdetawy, 2018). Ο δημοκρατικός ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους για να εντοπίσουν προβλήματα και να προτείνουν λύσεις (Amzat & Ali, 2011). Οι δημοκρατικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από συλλογική λήψη αποφάσεων, ενεργό συμμετοχή, δίκαιο έπαινο και περιορισμένη κριτική. Οι λειτουργίες της δημοκρατικής ηγεσίας

περιλαμβάνουν την κατανομή της ευθύνης εντός της ομάδας, ενδυνάμωση μελών και προώθηση της συζήτησης. Οι ρόλοι των δημοκρατικών οπαδών περιλαμβάνουν προθυμία ανάληψης προσωπικής ευθύνης για την ομάδα ή οργάνωσής της, προθυμία να λογοδοτούν για τις πράξεις τους και τις αποφάσεις τους, βούληση να διατηρήσουν την αυτονομία της ομάδας τους μαζί με ελευθερία (Jdetawy, 2018). Μέσα σε ένα κλίμα ή περιβάλλον δημοκρατικής ηγεσίας, θα υπάρχουν πολλοί ηγέτες και κάθε μέλος θα είναι ηγέτης κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους στην ομάδα (Gastil, 1994).

➤ Το στυλ ηγεσίας Laissez-Faire, παρουσιάζει τους ηγέτες να αρνούνται να λάβουν αποφάσεις, να μην είναι διαθέσιμοι όταν χρειάζεται και να επιλέγουν να μην αναλάβουν καμία ευθύνη (Biggerstaff, 2012). Αυτό το στυλ, ευνοεί την εδραίωση μιας χαλαρής εργασιακής ατμόσφαιρας, μειώνει το ηθικό και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Raus & Haita, 2011). Τα μέλη της είναι υπεύθυνα για όλους τους στόχους, τις αποφάσεις και την επίλυση προβλημάτων. Οι λειτουργίες της ηγεσίας *laissez-faire* περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη των μελών - οπαδών για να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις. Οι ρόλοι των οπαδών του *laissez-faire* περιλαμβάνουν αυτό- παρακολούθηση και επίλυση προβλημάτων (Jdetawy, 2018).

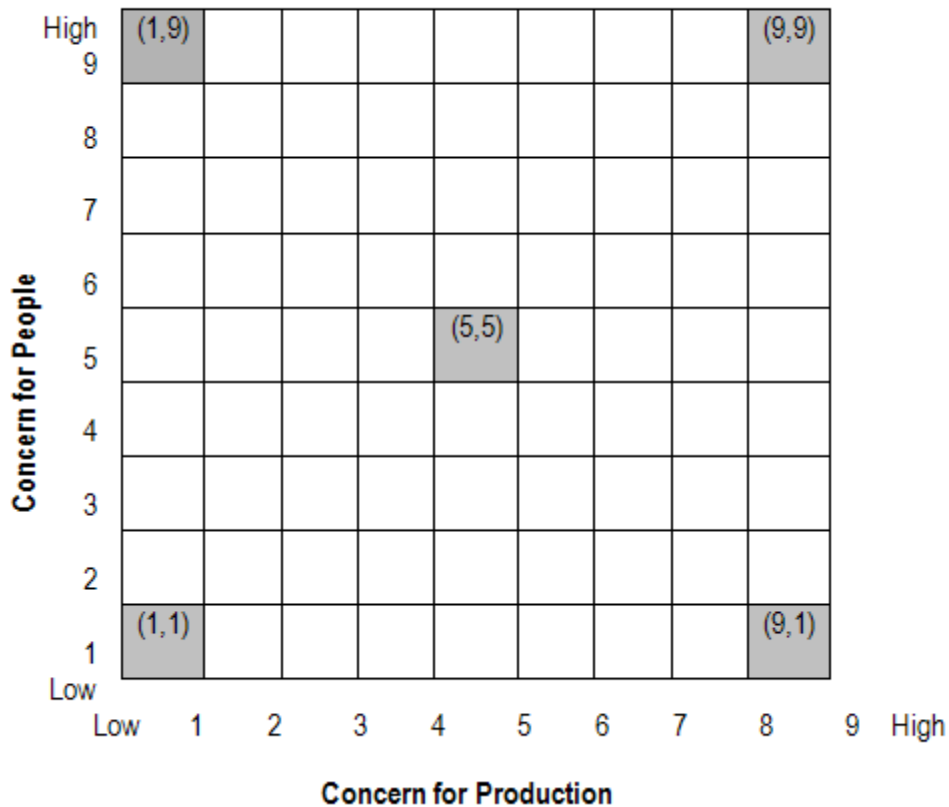
Blake και Mouton's Διοικητικό πλέγμα

Αναπτύχθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1960 και έχει περάσει από πολλές επαναλήψεις (Blake & Mouton, 1964, 1978, 1985, 1994). Το διοικητικό πλέγμα αναπτύσσει τις έννοιες της εργασίας περαιτέρω, προσπαθώντας να προσδώσει ένα βαθμό, αφενός εστιάζοντας σε εργασίες δηλαδή «ανησυχία για παραγωγική εργασία», αφετέρου στη σχέση με τον υφιστάμενο, «ανησυχία για τους ανθρώπους». Η κλίμακα από ένα έως εννέα επιτρέπει μια διάκριση μεταξύ των διαφορετικών απαντήσεων σχετικά με τους δύο προειρημένους παράγοντες, με την κλίμακα ένα να αντιπροσωπεύει μια χαμηλή ανησυχία και αντίστοιχα εννέα μια μεγάλη ανησυχία. Οι ερευνητές υποστήριξαν ότι υπήρχαν πέντε τύποι ηγεσίας: (Kane,2014)

- 1.1 Φτωχή διαχείριση: Τονίζει μια κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χαμηλή ανησυχία για τα αποτελέσματα και η χαμηλή ανησυχία για τους ανθρώπους. Η απάθεια αυτού του ηγέτη οδηγεί σε συμπεριφορά που αποσύρεται από τους υφισταμένους και αδιαφορώντας για την επιτυχία.
- 1.9 Διαχείριση Country Club: Αυτός ο συνδυασμός χαμηλού ενδιαφέροντος για αποτελέσματα με υψηλή ανησυχία για τους ανθρώπους οδηγεί τον ηγέτη να ενδιαφέρεται περισσότερο να ευχαριστήσει τους ανθρώπους παρά στην εκτέλεση των καθηκόντων. Αυτός ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που είναι φιλικό και οικείο.
- 9.1 Διαχείριση Αρχής-Συμμόρφωσης: ο τύπος της ηγεσίας φανερώνει μια μεγάλη ανησυχία για αποτελέσματα αλλά χαμηλή ανησυχία για τους ανθρώπους. Αυτό το ελεγκτικό στυλ χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη που δεν δείχνει συμπόνια, κατανόηση και είναι αρκετά ελεγκτικός και απαιτητικός.
- 5.5 Διαχείριση μέσης οδού: Αυτό το στυλ συμβιβασμού εμφανίζεται στους ηγέτες που ισορροπούν την ανησυχία για τα αποτελέσματα με ικανοποιητικές σχέσεις. Η ομάδα είναι λειτουργία Ωστόσο, υπάρχει πάντα δυνατότητα για μεγαλύτερη επιτυχία.
- 9.9 Διαχείριση ομάδας: Μεγάλη έμφαση τοποθετείται στην εργασία και στους ανθρώπους. Αυτή η βέλτιστη ισορροπία ανάπτυξης ανθρώπινων σχέσεων και η εργασίας είναι αποτελεσματική. Ο ηγέτης διεγείρει τη συμμετοχή, καθιστά

σαφείς τις προτεραιότητες, συμπεριφέρεται ανοιχτά, και απολαμβάνει να εργάζεται.

Figure 1: Managerial Grid



Κατ επέκταση, το διοικητικό πλέγμα βοηθά τους διευθυντές να ανακαλύψουν και να διαχειριστούν ορθά το δικό τους στυλ ηγεσίας. Με τη χρήση ειδικού ερωτηματολογίου δύνανται να προσδιορίσουν τον βαθμό της εστίασής τους. Ωστόσο, το παραπάνω εργαλείο περιορίζει τα στυλ ηγεσίας και δεν εμφανίζει και άλλες πτυχές που ενδεχομένως να έχει κάποιος ηγέτης.

Contingency Theory

Fiedler's model

Το 1951, ο Fiedler άρχισε να αναπτύσσει την πρώτη θεωρία ηγεσίας έκτακτης ανάγκης. Ήταν η πρώτη θεωρία που εστίασε στο πώς οι μεταβλητές κατάστασης αλληλεπιδρούν με την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των ηγετών. Ο Fiedler ονόμασε τη θεωρία του «Θεωρία έκτακτης ανάγκης για την αποτελεσματικότητα των ηγετών» (House & Aditya, 1997). Θεωρούσε ότι το στυλ ηγεσίας είναι μια αντανάκλαση της προσωπικότητας, προσανατολισμένη στη θεωρία των χαρακτηριστικών καθώς και της συμπεριφοράς, προσανατολισμένη στη συμπεριφορική θεωρία, με τα στυλ ηγεσίας να θεωρούνται σταθερά. Οι ηγέτες δεν αλλάζουν στυλ, αλλάζουν την κατάσταση. Το μοντέλο ενδεχομενικής ηγεσίας χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει εάν το στυλ ηγεσίας ενός ατόμου είναι προσανατολισμένο στην εργασία ή στη συμπεριφορά και αν η κατάσταση ταιριάζει με το στυλ του ηγέτη για τη μεγιστοποίηση της απόδοσής του (House & Aditya, 1997).

Ειδικότερα, το μοντέλο που ανέπτυξε ονομάζεται LPC, προτιμώμενες κλίμακες συνεργάτη. Η σχέση μεταξύ της βαθμολογίας LPC και της αποτελεσματικότητας του ηγέτη εξαρτάται από την ευπάθεια κατάστασης, που μερικές φορές ονομάζεται έλεγχος κατάστασης, η οποία καθορίζει τον έλεγχο που ασκεί ο ηγέτης προς τους οπαδούς σε μια δεδομένη κατάσταση. Τρεις είναι οι καθοριστικοί παράγοντες κατά την εξέταση αυτού του ελέγχου: (Arenas et al.)

1. οι σχέσεις ηγέτη-μέλους, που περιγράφουν την έκταση των υποδεέστερων σχέσεων ως πιστές, φιλικές και συνεργατικές.
2. η δύναμη θέσης, που αναφέρεται στην εξουσία του ηγέτη να αξιολογεί, να ανταμείβει και να τιμωρεί τους οπαδούς.
3. η δομή εργασιών, η οποία μετρά τη χρήση τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας, περιγραφών και δεικτών απόδοσης.

Οι σχέσεις μεταξύ των ηγετών-μελών εμφανίζονται ως πιο σημαντικές από τη δομή των εργασιών, η οποία θεωρείται ότι είναι υψηλότερη από τη δύναμη θέσης. Παρά την πλειονότητα των ερευνητών για θετική ανταπόκριση του παραπάνω

μοντέλου, ο Gary Yukl (2008) θεώρησε ότι οι βαθμολογίες LPC ήταν πιο περίπλοκες από τις υποτιθέμενες και αμφισβήτησε την σταθερότητά τους με την πάροδο του χρόνου.

Path and Goal's model

Το εύρος της θεωρίας πορείας-στόχου αντικατοπτρίζει το κυρίαρχο παράδειγμα της μελέτης της ηγεσίας έως το 1975. Η θεωρία της πορείας-στόχου αναπτύχθηκε από τους Evans (1970) και House (1971) και αφορά τις σχέσεις μεταξύ των επίσημω διορισμένων ανωτέρων και των υφισταμένων στην καθημερινή τους εργασία. Σύμφωνα με το κυρίαρχο πρότυπο ηγεσίας της εποχής, η θεωρία πορείας-στόχου αφορά κυρίως την εποπτική συμπεριφορά των εργασιών και των προσώπων. Ακόμη, επηρεάζει διάφορα επίπεδα διευθυντών και υφισταμένων σε οργανισμούς, την πολιτική συμπεριφορά ηγετών, τη στρατηγική ηγεσία οργανώσεων αλλά και την ηγεσία αλλαγής.

Ο House το 1996 εξέτασε τέσσερις προσεγγίσεις:

1. Ηγεσία της οδήγίας: Χαρακτηρίζεται από ηγέτες που θέτουν σαφείς προσδοκίες και στόχους για τους υφισταμένους τους. Ειδικότερα, ενημέρωση των υφισταμένων για το τι αναμένεται να κάνουν, προγραμματισμός και συντονισμός της εργασίας, παροχή συγκεκριμένης καθοδήγησης και αποσαφήνιση πολιτικών, κανόνων και διαδικασιών. Η συμπεριφορά της οδήγίας είναι μια μορφή αντικειμενικής συμπεριφοράς αποσαφήνισης και ο ηγέτης δεν λειτουργεί με διακρίσεις.
2. Υποστηρικτική ηγεσία: Η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά είναι συμπεριφορά που κατευθύνεται προς την κάλυψη των αναγκών και προτιμήσεων των υφισταμένων, όπως η έκφραση ανησυχίας για τους υφισταμένους, η ευημερία και δημιουργία ενός φιλικού και ψυχολογικά υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας. Η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά ισχυρίστηκε ότι αποτελεί πηγή αυτοπεποίθησης και κοινωνικής ικανοποίησης καθώς και πηγή μείωσης του στρες και της απογοήτευσης για τους υφισταμένους (House & Mitchell, 1974).
3. Συμμετοχική ηγεσία: είναι συμπεριφορά που αποσκοπεί στην ενθάρρυνση δευτερογενούς επιρροής στη λήψη αποφάσεων και στη λειτουργία της μονάδας εργασίας: διαβούλευση με τους υφισταμένους λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις και

τις προτάσεις τους στη λήψη αποφάσεων. Έτσι, αυξάνεται η συνάφεια των στόχων, η αυτονομία και η οργανωτική απόδοση των εργαζομένων.

4. Ηγεσία προσανατολισμένη στα επιτεύγματα: Ηγέτες που θέτουν υψηλές προσδοκίες και στόχους μπορούν παρακινήσουν τους υφισταμένους να επιτύχουν. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί δείχνοντας εμπιστοσύνη ότι οι υφιστάμενοι θα επιτύχουν υψηλά πρότυπα απόδοσης.

Vroom and Yetton 's model (1973)

Το 1973, ο Victor Vroom και ο Philip Yetton δημοσίευσαν ένα μοντέλο λήψης αποφάσεων για να απαντήσουν στο ερώτημα «πότε πρέπει ο υπεύθυνος να αναλάβει την ευθύνη και πότε πρέπει ο διαχειριστής να αφήσει την ομάδα να πάρει την απόφαση», βελτιώνοντας παράλληλα την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων (Robert et al.2010). Το μοντέλο επεκτάθηκε σε τέσσερα μοντέλα το 1988. Τα τέσσερα μοντέλα βασίζονται σε δύο παράγοντες: ατομικές ή ομαδικές αποφάσεις και με βάση το χρόνο ή με γνώμονα την ανάπτυξη αποφάσεων (Vroom and Jago).

Περιλαμβάνει τρία στοιχεία που αλληλοσυνδέονται στη λογική της θεωρίας έκτακτης ανάγκης:

➤ Δεν υπάρχει καμία στρατηγική ηγεσίας (στυλ) που να είναι επιτυχής σε όλες τις καταστάσεις. Ένας ηγέτης μπορεί να επιλέξει από πέντε επίπεδα συμμετοχής κατά τη λήψη μιας απόφασης (AI, AII, CI, CII, GII). Αυτές οι στρατηγικές κυμαίνονται από μια αυταρχική απόφαση (AI) έως μια συνολική απόφαση ομάδας (GII). Το AI αντιπροσωπεύει 10% και GII 100% συμμετοχή.

➤ Οι καταστάσεις πρέπει να διαγνωστούν. Συγκεκριμένα, χαρακτηρίζεται από επτά χαρακτηριστικά, τα οποία αντιστοιχούν σε επτά διαγνωστικά ερωτήματα που σχετίζονται με την ποιότητα του προβλήματος, το πλήθος των πληροφοριών, τη δόμηση του προβλήματος, την αποδοχή και τη σημαντικότητα της απόφασης, την ύπαρξη οργανωτικών στόχων καθώς και την ύπαρξη πιθανής σύγκρουσης

Πρέπει να βρεθούν κανόνες που να εξηγούν ποια στρατηγική ταιριάζει καλύτερα σε ποια κατάσταση. Το μοντέλο παρέχει επτά κανόνες απόφασης (Κανόνας πληροφόρησης για ηγέτες, Κανόνας σχετικού στόχου, Κανόνας για μη δομημένα

προβλήματα, Κανόνας αποδοχής, Κανόνας σύγκρουσης, Κράτος δικαιοσύνης, Κράτος αποδοχής προτεραιότητας), καθένας από αυτούς αποκλείει ορισμένες στρατηγικές αποφάσεων σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Λαμβάνοντας υπόψη το πλήθος των μελετών, παρατηρείται η από κοινού πλεύση των στόχων των ηγετών και των οπαδών. Πράγματι σύμφωνα με τον Burns (1978), ο στόχος των συναλλαγών δεν είναι απαραίτητα η προώθηση των συλλογικών συμφερόντων των οπαδών, αλλά η ενίσχυση των ατομικών συμφερόντων των ατόμων που ακολουθούν τους διαφορετικούς τρόπους τους.

Εν συνεχεία, ο Bass (1985) παρουσίασε έναν ηγέτη συναλλαγών που:

- (α) αναγνωρίζει τι είναι αυτό που θέλουμε να πάρουμε από τη δουλειά μας και προσπαθεί να δει ότι παίρνουμε αυτό που θέλουμε αν η απόδοσή μας το εγγυάται,
- (β) ανταλλάσσει ανταμοιβές και υποσχέσεις ανταμοιβής για την προσπάθειά μας,
- (γ) ανταποκρίνεται στα άμεσα προσωπικά μας συμφέροντα εάν μπορούν να καλυφθούν με την ολοκλήρωση της δουλειάς μας.

Οι ηγέτες των συναλλαγών αποσαφηνίζουν τους ρόλους που πρέπει να διαδραματίσουν οι οπαδοί και οι απαιτήσεις εργασίας που οι τελευταίοι καλούνται να ολοκληρώσουν για να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους, ενώ εκπληρώνουν την αποστολή του οργανισμού (Kuhnert & Lewis, 1987). Επιπρόσθετα, αποτρέπουν τους κινδύνους να μην αμφισβητείται συχνά η κατάσταση, να λειτουργούν εντός καθορισμένων ορίων, να επικεντρωθούν στην επιχειρησιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, με βάση χρονικούς περιορισμούς, και να διατηρούν τον έλεγχο μέσω συστημάτων απόδοσης αμοιβαίας ανταλλαγής έναντι των προσδοκιών (Si & Wei, 2012).

Οι Cheng, Yang και Sheu (2014) πρότειναν ότι η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη δημιουργικότητα του μεσαίου επιπέδου διευθυντών. Οι διευθυντές και οι οπαδοί συναντιούνται για ανταλλαγή αποτελεσμάτων αποσαφηνίζοντας τους ρόλους και τις προσδοκίες, και οι δύο ανταμείβονται με βάση τις επιθυμητές συνεισφορές και επιδόσεις (Epiritropaki & Martin, 2013).

Οι οπαδοί προσπαθούν να περιοριστούν στη συμμόρφωση εκτελώντας τις εντολές των ηγετών τους αντί να εξερευνηθούν και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες (Ryan & Tirmu, 2013). Γι αυτό άλλωστε, η έλλειψη εγγενών κινήτρων στην συναλλακτική ηγεσία μπορεί να καθυστερήσει τους οπαδούς στη δημιουργία νέων ιδεών και καινοτομιών (Jung, 2001).

Επομένως, διαπιστώνεται ότι οι ηγέτες συναλλαγών αποδίδουν καλύτερα υπό συνθήκες βεβαιότητας, σταθερότητας, συνήθεις εργασίες και λιγότερο δυναμικά περιβάλλοντα, αντί να εισαγάγουμε αλλαγή, προσπαθώντας νέες λύσεις, και οραματίζοντας συνεχείς καινοτομίες (Deichmann & Stam, 2015).

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο Bass (1985) όρισε έναν ηγέτη μετασχηματισμού ως το άτομο που παρακινεί τους οπαδούς να κάνουν περισσότερα από ό,τι αρχικά περίμεναν να κάνουν. Αναδεικνύουν τους οπαδούς τους να δράσουν πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα, διαπίστωσε ότι η ηγεσία του μετασχηματισμού αποτελείται από τρεις παράγοντες, το χάρισμα, την πνευματική διέγερση και την εξατομικευμένη εκτίμηση. Μάλιστα, το χάρισμα είναι το πιο σημαντικό συστατικό της ευρύτερης έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η διανοητική διέγερση προκαλεί στους οπαδούς τη συνειδητοποίηση των προβλημάτων και του τρόπου με τον οποίο μπορούν να λυθούν, προκαλώντας τη φαντασία σε δημιουργικές σκέψεις και ιδέες. Τέλος, η εξατομικευμένη σκέψη περιλαμβάνει την παροχή προσωπικής προσοχής σε οπαδούς που φαίνονται παραμελημένοι, κυρίως με τη μεταχείριση κάθε οπαδού ξεχωριστά και τη βοήθεια κάθε οπαδού να πάρει αυτό που θέλει. Συνεπώς, η μετασχηματιστική ηγεσία διαποτίζεται από εμπνευσμένα κίνητρα, συλλογικά αίσθηση αποστολής, αυξημένη επίγνωση των στόχων και συναρπαστικό όραμα και φιλοδοξία (Kark, Shamir, Avolio, & Yammarino, 2002).

Οι ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί στην αύξηση των διακριτικών συμπεριφορών (Wang et al., 2011) και στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (Afsar, Badir, & Saeed, 2014), διασφαλίζοντας ότι τα άτομα αμφισβητούν το status quo και διεγείρονται πνευματικά υπερβαίνοντας τα δικά τους οφέλη για υψηλότερα και κυρίως συλλογικά. Εμπνέουν και παρακινούν τους οπαδούς να

ακολουθήσουν επιχειρηματικές προθέσεις για να επηρεάσουν τις δικές τους δημιουργικές συμπεριφορές (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002).

Έτσι, παρέχουν ένα σαφές όραμα, αναδεικνύοντας εσωτερική δύναμη και αυτοπεποίθηση στους οπαδούς, ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν με επιτυχία τη σωστή πορεία δράσης αντί για δημοφιλείς ή καθιερωμένες διαδικασίες (Malloch, 2014). Δε διστάζουν να μετασχηματίζουν υπάρχοντα συστήματα, να σχεδιάζουν νέους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων προβάλλοντας την αισιοδοξία και τον ενθουσιασμό τους για αυτές τις νέες προοπτικές (Mücelandili et al., 2013).

Οι οπαδοί ενός ηγέτη μετασχηματισμού συχνά δείχνουν την επιθυμία να συμμετάσχουν σε δημιουργικές προσπάθειες, όταν βιώνουν υποστηρικτική και μη ελεγκτική εργασία όπου οι προσωπικές και οργανωτικές αλλαγές προωθούνται, όπως αναφέρουν οι Bass and Riggio (2006).

Παράλληλα, είναι ευρέως γνωστό το μοντέλο Kouzes και Posner. Το οποίο απαρτίζεται από 5 στοιχεία: τον τρόπο, το κοινό όραμα, τη διαδικασία, τη συμμετοχή και την ενθάρρυνση. Ειδικότερα, οι ηγέτες οφείλουν να είναι ξεκάθαροι με τις δικές τους αξίες και να μπορούν να τις μεταδώσουν στους ακολούθους τους, επιβεβαιώνοντας τις δικές τους δεσμεύσεις και τις κοινές αξίες. Οι ηγέτες είναι τα άτομα που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των άλλων, κοινοποιώντας τους το δικό τους όραμα, δίνοντας την έμπνευση για αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης. Γι αυτό άλλωστε αμφισβητούν την υπάρχουσα διαδικασία. Αναλαμβάνουν νέες μεθόδους, δέχονται και ανταποκρίνονται στους κινδύνους μαθαίνοντας και από τα δικά τους λάθη. Παράλληλα, το μοντέλο αυτό τους παρουσιάζει να δρουν σε πλαίσια συνεργασίας και ομαδικότητας. Μαθαίνουν να ακούν και να αποδέχονται τις διαφορετικές απόψεις. Τέλος, συνιστούν τα άτομα που δείχνουν ολοφάνερα την υποστήριξη τους και αναγνωρίζουν τις ανάγκες των οπαδών τους. Το πνεύμα αυτό της εκτίμησης και της ενθάρρυνσης είναι καταλυτικό στα γενικότερα πλαίσια διαμόρφωσης ενός θετικού κλίματος εργασίας. Όλα τα προαναφερθέντα στηρίζονται στις συνεντεύξεις που πήραν από 1.300 διευθυντές και τους οδήγησαν στο Leadership Practices Inventory (LPI), το οποίο συνιστά ένα εργαλείο αξιολόγησης ηγεσίας που αποτελείται από 30 ερωτήσεις που αξιολογούν τις ατομικές ικανότητες ηγεσίας.

Συνεπώς με βάση τις δύο αυτές θεωρίες συνάγεται το συμπέρασμα ότι και οι δύο δρουν αμφίδρομα η μία στην άλλη, αλλά διαφοροποιούνται ως προς την καθιέρωση των στόχων αλλά και των κινήτρων. Οι Wang, Tsui και Xin (2011) σημείωσαν ότι η συναλλακτική ηγεσία είχε καλύτερη πρόβλεψη ως προς την ατομική εκτέλεση εργασιών (συμπεριφορά που καθορίζεται από το ρόλο της εργασίας), ενώ η ηγεσία του μετασχηματισμού προέβλεπε καλύτερη απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα (οργανωτική συμπεριφορά, η οποία περιγράφει την απόδοση πάνω και πέρα από αυτό που ορίζεται μόνο από τις απαιτήσεις εργασίας).

ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Μελετώντας κανείς το πλήθος των ερευνητικών εργασιών, παρατηρεί την εξέλιξη της χαρισματικής ηγεσίας μέσα από την ποικιλία των ορισμών που της έχουν δοθεί. Πρώτος το 1947, ο Weber υπογράμμισε πως συνιστά μια συγκεκριμένη ποιότητα μιας ατομικής προσωπικότητας, με τους ανθρώπους να αντιμετωπίζονται ως υπερφυσικά όντα με εξαιρετικές δυνάμεις και ιδιότητες. Ακολούθησε ο Bass, λέγοντας ότι είναι δώρο θεϊκής χάριτος. Εν συνεχεία, παρουσιάστηκε ως διαδικασία επιρροής σημαντικών αλλαγών στις στάσεις και τις παραδοχές των μελών του οργανισμού και την οικοδόμηση της δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού (Gary A. Yukl). Τέλος, θεωρείται η ηγεσία που έχει μαγνητική επίδραση στους ανθρώπους (James M. Kouzes και Barry Z. Posner).

Ο Weber ανέπτυξε τη θεωρία του για την ηγεσία μέσα από δύο σκοπιές, αφενός ότι μεταξύ των οπαδών υπάρχει ανάγκη, στόχος, φιλοδοξία που δεν ικανοποιείται, αφετέρου αν έχει ο ηγέτης το χάρισμα θα οδηγήσει τους ακολούθους του στην πραγματοποίηση αυτών των στόχων (Weber, 1947).

Ειδικότερα ο Robbins το 1992 κατέγραψε τα χαρακτηριστικά που έχει ο χαρισματικός ηγέτης:

- αυτοπεποίθηση, απόλυτη εμπιστοσύνη στην κρίση και την ικανότητά τους,
- ένα όραμα, ο εξιδανικευμένος στόχος που προτείνει ένα μέλλον καλύτερο από το υπάρχον,
- ισχυρές πεποιθήσεις σε αυτό το όραμα,
- προθυμία να αναλάβει υψηλούς κινδύνους,

- συμμετοχή για την επίτευξη του οράματος,
- η συμπεριφορά εκτός των συνηθισμένων με τάση για δραστικές αλλαγές.

Επιπλέον, ένα αξιοσημείωτο στοιχείο αποτελεί η διαχείριση της εικόνας στον καθορισμό του χαρισματικού ηγέτη. Είναι αυτό άλλωστε που είχε πει ο Streyer ότι το «το χάρισμα βασίζεται στην εμφάνιση της εξαίρεσης, υποδειγματικής ποιότητας ενός ηγέτη» (Streyer, 1998, σελ. 811). Οι Conger και Kanungo (1998, 213) ανέφεραν τρεις ηθικές διαστάσεις που πρέπει να εφαρμόζονται στη χαρισματική ηγεσία, τα κίνητρα, οι στρατηγικές επιρροής και ο σχηματισμός του ηγέτη.

Στις πιο πρόσφατες μελέτες, οι Howell και Shamir (2005) θεωρούν το χάρισμα ότι υπάρχει στη σχέση μεταξύ ηγετών, που εμφανίζουν ορισμένα χαρισματικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές και των οπαδών, που έχουν ορισμένες αντιλήψεις, συναισθήματα και στάσεις απέναντι στον ηγέτη, την ομάδα που ηγείται ο ηγέτης και το όραμα που υποστηρίζει ο ηγέτης. Ωστόσο, κατά τον Takala, (2007), εμφανίζονται και αρνητικές πτυχές της χαρισματικής ηγεσίας, όπως εγωιστικά ενδιαφέροντα, στρατηγικές ελέγχου, ανάγκες για προσωπική δύναμη και έμφαση στη συμπεριφορά συμμόρφωσης και την ταύτιση με τον ηγέτη.

ΟΡΑΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η «οραματική ηγεσία είναι η ικανότητα των ηγετών να δημιουργούν και να διατυπώνουν ένα ρεαλιστικό, αξιόπιστο, ελκυστικό όραμα για το μέλλον για έναν οργανισμό που συνεχίζει να μεγαλώνει και να αυξάνεται μέχρι τώρα» (Wahyudi, 2009, 24). Τα στοιχεία της οραματικής ηγεσίας του Wahyudi, είναι τα εξής:

- το όραμα ως θεμελιώδης πηγή δύναμης, που δίνει τη σωστή μακροπρόθεσμή κατεύθυνση στον οργανισμό,
- οι οργανωτικές αξίες, σύμφωνα με τις οποίες ο οργανισμός παροτρύνει τα μέλη του να συμπεριφέρονται με συνέπεια,
- η αποστολή και οι στόχοι, που πρέπει να είναι πάντα προκαθορισμένοι και να εξελίσσονται,

➤ η στρατηγική που παρέχει ολοκληρωμένη κατεύθυνση για τον οργανισμό καθώς και καθοδήγηση σχετικά με τη χρήση των οργανωτικών πόρων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων (Wahyudi, 2009, 20-21).

Ειδικότερα, γίνεται αντιληπτός ο ρόλος που διαδραματίζει η επικοινωνία στην ανάπτυξη και μετάδοση του οράματος. Σύμφωνα με τους (Baum et al., 1998), το προφορικό κανάλι είναι το πιο αποτελεσματικό για την άσκηση οραματικής ηγεσίας (Groves, 2006). Η μη λεκτική επικοινωνία των θετικών συναισθημάτων εμπλέκεται πολύ έντονα σε αυτήν την πρακτική. Όταν οι οραματιστές ηγέτες επικοινωνούν το όραμά τους, με κινήσεις του σώματος, όπως η επαφή με τα μάτια, οι εκφράσεις του προσώπου, οι χειρονομίες μπορούν να αυξήσουν σημαντικά την ηγεσία τους έναντι των υφισταμένων τους (Groves, 2006). Ο τελευταίος τόνισε άλλωστε ότι η συναισθηματική εκφραστικότητα έχει άμεσο αντίκτυπο στην οραματική ηγεσία.

Ο Sashkin (1986) επεσήμανε τρεις καταλυτικούς παράγοντες διαμόρφωσης, τα χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά του και ο τρόπος οργάνωσης. Θεωρεί πως ο οραματικός ηγέτης οφείλει να μετασχηματίσει τον τρόπο οργάνωσης, για να μπορέσει να υλοποιηθεί το όραμα. Για να πετύχει η οραματική ηγεσία, υπάρχουν τρεις καθοριστικές ικανότητες του ηγέτη, η ορθή αποσαφήνιση του οράματός του, η διατύπωσή του και μέσω της συμπεριφοράς του και τέλος η ευελιξία του ώστε να το προσαρμόσει σε κάθε ηγετικό πλαίσιο (Wahyudi, 2009, 25).

Επομένως, παρατηρείται η οραματική ηγεσία να εξαρτάται από την καλή επικοινωνία του οράματος του ηγέτη. Αυτό το είδος στυλ απεικονίζεται συχνά ως ενοποιημένο με τη χαρισματική ηγεσία. Έτσι, πολλοί συγγραφείς έχουν διερευνήσει τον τρόπο που οι ηγέτες επικοινωνούν εμπνευσμένα ένα όραμα, μια ισχυρή πηγή χαρίσματος (Westley & Mintzberg, 1989).

ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο όρος ηθική πρωτοεμφανίζεται στον Αριστοτέλη στο έργο του «Ηθικά Νικομάχεια». Επισημαίνει ότι ο χαρακτήρας του ανθρώπου σχηματίζεται με βάση τον τρόπο που έχει συνηθίσει από μικρή ηλικία να σκέφτεται, να δρα και να αισθάνεται. Εν προκειμένω, η ηθική ηγεσία ορίζεται ως «η επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η ανάπτυξη μιας τέτοιας συμπεριφοράς στους οπαδούς πραγματοποιείται μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και ενίσχυσης κατά τη λήψη αποφάσεων» (Brown et al., 2005).

Ο Trevino μαζί με τους συναδέλφους του μέσω μιας σειρά μελετών προσπάθησαν να βρουν ποια χαρακτηριστικά πρέπει να κατέχουν οι ηθικοί ηγέτες και ποιος πρέπει να ονομαστεί ηθικός ηγέτης (Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Μετά από αυτές τις μελέτες, οι Brown et al. (2005) υπογραμμίζουν τη σύνδεση της ηθικής ηγεσίας με ένα αξιοσημείωτο αριθμό θετικών υπαλλήλων και οργανωτικών αποτελεσμάτων.

Παρατηρείται, λοιπόν, ο καταλυτικός ρόλος της ηθικής ηγεσίας για την παροχή κατεύθυνσης που επιτρέπει στον οργανισμό να εκπληρώσει την αποστολή και το όραμά του και να επιτύχει δηλωμένους στόχους, όπως άλλωστε επισημαίνει και ο Kanungo. Μάλιστα συνιστά και το βασικό εργαλείο για τη διαχείριση της φήμης ενός οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον ιδίως σε σύγκριση με ανταγωνιστές (Kanungo 2001).

Η ηθική ηγεσία θεωρείται ως διαδικασία διερεύνησης, με ερωτήσεις σχετικά με το τι είναι σωστό και τι είναι λάθος και έναν τρόπο ρύθμισης της συμπεριφοράς των οπαδών ως προς την αδικία ή στην πραγματοποίηση μη συγκεκριμένων ενεργειών (Guy, 1990). Γι αυτό πολλοί συγγραφείς προτείνουν τη διερεύνησή της ως διαδικασία που επιτρέπει στους ανθρώπους να κάνουν το σωστό (Freeman & Stewart, 2006).

Μερικές φορές, παρατηρούνται ηγέτες με ηθικές προθέσεις, αλλά λόγω της ανικανότητάς τους δημιουργούν ανήθικα αποτελέσματα (Ciulla, 2005). Ο Enderle (1987) παραθέτει δύο στόχους που οφείλει να έχει προκαθορίσει ο ηγέτης, αφενός να δηλώσει την ηθική διάσταση σε κάθε απόφαση που λαμβάνει, αφετέρου να

διατυπώσει και να αιτιολογήσει αυτές τις ηθικές αρχές που διέπουν την πρότασή του.

Εν συνεχεία, λαμβάνοντας υπόψη τους Brown et al. (2005), προβάλλεται και η κλίμακα ηθικής ηγεσίας (ELS). Ανέπτυξαν δέκα αντικείμενα ELS για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας, υπό δύο οπτικές αυτές του ηθικού ατόμου και του ηθικού διευθυντή. Ωστόσο, οι Kalshoven et al. (2011) δημιούργησαν ένα ηθικό ερωτηματολόγιο εργασίας ηγεσίας (ELW), που περιλαμβάνει διαστάσεις όπως ηθική καθοδήγηση, δικαιοσύνη, ακεραιότητα ηγέτη, τρόπο συμπεριφοράς, κατανομή ισχύος, αποσαφήνιση ρόλων και ανησυχία για τη βιωσιμότητα, δίνοντας βαρύτητα στην ηθική συμπεριφορά του διευθυντή (Zhu et al., 2015).

ΨΗΦΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η ψηφιακή εποχή έχει εδραιωθεί και στις επιχειρήσεις. Οι τελευταίες καλούνται να μετακινούνται στο ψηφιακό περιβάλλον για αποθήκευση και επεξεργασία των απαραίτητων δεδομένων. Στην ψηφιακή εποχή, η ηγεσία χρειάζεται νέες στάσεις, νέες δεξιότητες και γνώσεις, μοναδικές επαγγελματικές εμπειρίες που ανταποκρίνονται στα κοινωνικά χαρακτηριστικά. Η ψηφιακή ηγεσία, λοιπόν, είναι κατά κύριο λόγο η κατανόηση και η εσωτερίκευση της τεχνολογία, οι γρήγορες αλλαγές, η ομάδα και η οργάνωση σύμφωνα με τις ανάγκες του κόσμου υψηλής τεχνολογίας (Demirtas, Karaca).

Ο ψηφιακός ηγέτης αποτελεί επίσης οπαδός και μέλος μιας ομάδας. Ως ηγέτης μαζί με την ομάδα του επιδιώκει στόχους και λαμβάνει αποφάσεις. Ένα ψηφιακός ηγέτης είναι δίκαιος και ανοιχτός, μοιράζεται τα οφέλη με ηρεμία, καθοδηγείται από την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία, ανάλογα με την αξία που έχει δημιουργηθεί στην ομάδα (Toduk, 2017).

Οι ψηφιακοί ηγέτες όχι μόνο κατανοούν την τεχνολογία, αλλά είναι επίσης υποχρεωμένοι να τη χρησιμοποιήσουν για την κατασκευή ακριβών και μόνιμων επιχειρηματικών μοντέλων. Πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για την εξέλιξη ενός οργανισμού και να είναι καινοτόμοι στη προσέγγιση διαχείρισης μέσα σε αυτόν τον ζωντανό κόσμο. Η νέα τεχνολογικά εξελισσόμενη εποχή απαιτεί ηγέτες που μπορούν να δημιουργήσουν μια δέσμευση για συμμετοχή μέσα σε έναν οργανισμό, να αναπτύσσουν συνεχώς τις ψηφιακές τους δυνατότητες και να

δημιουργούν ισχυρά δίκτυα συνεργασιών και σχέσεων στο Διαδίκτυο και πέρα από αυτό (Demirtas, Karaca). Οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν και τα δύο, τα βασικά στοιχεία των παραδοσιακών επιχειρήσεων αλλά και τη δύναμη της νέας τεχνολογίας. Τα επτά χαρακτηριστικά που μπορεί να είναι τα πιο σημαντικά για τους ηγέτες του συνεχώς μεταβαλλόμενου ψηφιακού κόσμου παρατίθεται ως εξής από τον Tarihi:

- Έχοντας ένα ψηφιακό όραμα
- Όντας έξυπνος αγοραστής κινδύνου
- Να είσαι ασφαλής «καπετάνιος»
- Όραμα
- Να είσαι περίεργος διανοούμενος
- Όντας φυσικός συνεργάτης
- Παγκόσμιος στρατηγικός, τοπικός εμπειρογνώμονας

Σύμφωνα με τον Toduk, ένας ψηφιακός ηγέτης καλείται να είναι καινοτόμος και με συμμετοχικό στυλ, ένα άτομο που δημιουργεί το όραμα μαζί με το ομάδα. Ο Toduk, απαρίθμησε τα οκτώ χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν στους ψηφιακούς ηγέτες ως εξής για να μπορέσουν να προσαρμοστούν καλύτερα:

1. Προσωποποίηση: Οι ηγέτες αναμένεται να διαχειρίζονται υπαλλήλους σε μεμονωμένες ομάδες. Κάθε άτομο πρέπει να αξιολογηθεί χωριστά ανάλογα με τις ανάγκες τους.
2. Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: Σήμερα, οι εσωτερικοί επιχειρηματίες συμβάλλουν στις εταιρείες φέρνοντας νέες προσεγγίσεις.
3. Έμπνευση: Είναι η ικανότητα να εμπνέει την ομάδα και να μπορούν δημιουργούν νέες ιδέες.
4. Όραμα: Όταν οι ηγέτες καθορίζουν το όραμα εκ των προτέρων, είναι Τώρα ζητήθηκε να προσδιορίσει το όραμα με τους υπαλλήλους του και να ενσωματωθεί με μια συμμετέχουσα ομάδα.

5. Δικαιοσύνη: Είναι σημαντικό οι ηγέτες να μπορούν να ενεργούν δίκαια υπαλλήλους. Στην ψηφιακή εποχή, οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν ξεχωριστά.

6. Αντίστροφη καθοδήγηση: Ένας ηγέτης δεν χρειάζεται να ξέρει πώς για να γράψει κώδικα. Ωστόσο, πρέπει να ξέρει τι μπορεί να γίνει ακόμα κι αν δεν γράφει τον δικό του κωδικό ενώ συνεργάζεται με την ομάδα.

7. Αυθεντικότητα: Οι ηγέτες πρέπει να συμπεριφέρονται φυσικά και να αποφεύγουν την επισημότητα.

8. Για να είναι γνώστης: Να γνωρίζουν τα πάντα.

ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, υπάρχει μεγάλη ανάγκη για ηγέτες από όλα τα κοινωνικά στρώματα, ώστε να δείξουν ότι διαθέτουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες να ηγηθούν σε περιόδους κρίσης (Dezen, 2008).

Στη σημερινή ασταθή παγκόσμια αγορά, πολλοί ειδικοί πιστεύουν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι οι κρίσεις μπορεί και να εμφανιστούν. Ωστόσο, τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων δεν είναι τόσο διαδεδομένα όσο θα περίμενε κανείς. Τα αποτελέσματα μιας πρόσφατης έρευνας αποκάλυψαν ότι περίπου το 53% των στελεχών μάρκετινγκ δήλωσαν ότι έχουν βιώσει μια επιχειρηματική κρίση με αποτέλεσμα τη μείωση των πωλήσεων ή της κερδοφορίας. Το σημαντικότερο είναι όμως το 57 % είπε ότι η εταιρεία τους δεν έχει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων στην παρούσα κατάσταση (Schwartz, 2007).

Η ηγεσία της κρίσης απαιτεί τρία πράγματα: (Jaques, 2007)

- Χρήση τεχνικών περιβαλλοντικής παρακολούθησης για τον εντοπισμό γεγονότων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν κρίσεις στο μέλλον.
- Ενσωμάτωση της διαχείρισης κρίσεων στη διαδικασία στρατηγικής: παραμένει τακτικό μέρος της συνολικής διαδικασίας αξιολόγησης στρατηγικής.
- Καθιέρωση μιας κουλτούρας που αγκαλιάζει την επίγνωση και την προετοιμασία για κρίσεις, ως τρόπο της ζωής.

Αναμφισβήτητα κοινό χαρακτηριστικό των οργανισμών ή των επιχειρήσεων που υφίστανται κρίση, είναι το άγχος και εν συνεχεία η πίεση. Αυτοί οι δύο παράγοντες οδηγούν σε κρίση, η οποία έχει τη δυνατότητα να βλάψει τη φήμη, την αξιοπιστία, την ακεραιότητα και την οικονομική θέση μιας εταιρείας (Walle and M. Turoff, 2008). Τα κύρια καθήκοντα του ηγέτη της κρίσης μπορεί να περιλαμβάνουν δραστηριότητες: (Lussier et al.)

- απαίτηση από άτομα ή τμήματα να τηρούν αρχεία καταγγελιών ή συμβάντων
- παρακολούθηση παραπόνων και συμπεριφοράς πελατών και εργαζομένων
- εντοπισμός αναδυόμενων προτύπων ή τάσεων στο κανονιστικό περιβάλλον, ανταγωνιστικό τοπίο και κοινωνικό περιβάλλον
- συντονισμός των δραστηριοτήτων της ομάδας διαχείρισης κρίσεων για να διασφαλιστεί ότι η τα μέλη συνεργάζονται.

Τα χαρακτηριστικά ή οι ιδιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη της κρίσης περιλαμβάνουν εξειδίκευση σε συνδυασμό με πραγματική εμπειρία, διορατικότητα, επιρροή, ανιδιοτέλεια και ρεαλισμό. Για να είναι αποτελεσματικός, ένας ηγέτης κρίσης πρέπει να έχει τη δύναμη, τους πόρους, τη θέση και τη διάθεση να επηρεάσει τα γεγονότα όταν ξεσπά μια κρίση (Lussier et al.).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Συνεπώς, διαπιστώνει κανείς πως κατά τη διάρκεια των χρόνων, οι ερευνητές παρουσίασαν και εφάρμοσαν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Η προαναφερθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση στοχεύει στην ανάδειξη των πιο σημαντικών θεωριών που έχουν αναπτυχθεί. Το καθένα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς προσδίδει ένα δικό του τρόπο διαχείρισης του οπαδού, φανερώνοντας τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τις ατέλειες που έχει. Οι σύγχρονες θεωρίες φανερώνουν μία σχέση «συμμαχίας» μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού, με τον πρώτο να είναι αρωγός στην από κοινού επίτευξη των στόχων. Βασικό μέλημά του συνιστά η αποτελεσματικότητα της ομάδας μέσω της συνεργασίας και της δημιουργικότητας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί και η ταπεινή μου γνώμη για την παραπάνω μελέτη. Ένα αναρωτιέται κανείς ποια θεωρία είναι η κατάλληλη για να μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον, η απόκριση είναι απλή: η θεωρία που οδηγεί σε αποτελέσματα. Ο ηγέτης συνιστά το πρόσωπο που οφείλει να είναι ανοιχτός σε νέα ιδέες, να μετουσιώνει το όραμά του, να προσαρμόζεται στις επιταγές της σύγχρονης εποχής. Είναι αναμφισβήτητο γεγονός πως ο σημερινός εργαζόμενος σπαταλάει σχεδόν τα $\frac{3}{4}$ της ημέρας του στον εργασιακό βίο. Η ύπαρξη λοιπόν ενός υγιούς και συνεργατικού περιβάλλοντος είναι η μεγαλύτερη επιτακτική ανάγκη, ώστε να επιτευχθούν και οι προσωπικοί αλλά και οι ομαδικοί στόχοι. Ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία είναι οι πιο καταλυτικοί παράγοντες για μια ουσιαστική συνεργασία.

Στο επόμενο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνη και ηγεσίας. Γίνεται ιδιαίτερη επισήμανση στα κατάλληλα ηγετικά στυλ που παρουσίασε ο Goleman καθώς και στις ικανότητες που οφείλει να έχει αναπτύξει ο ηγέτης για να εφαρμόσει τη συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον. Μάλιστα, προβάλλεται η σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ο τρόπος σύνδεσής της με την συναισθηματική νοημοσύνη τόσο στη διαμόρφωση εργασιακού κλίματος και ικανοποίησης όσο και στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Τέλος, παρατίθενται 5 χαρακτηριστικές ηγετικές μορφές που έδρασαν με βάση την εκδήλωση των συναισθημάτων τους και χάραξαν ο καθένας τη δική του πορεία στον εργασιακό βίο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία συνιστά μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, με τον ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά των ακολούθων του, επηρεάζοντας και τα αποτελέσματα της απόδοσής τους (Humphrey, 2002). Μάλιστα κατά τον Humphrey, η ηγεσία αποτελεί εγγενή συναισθηματική διαδικασία, όπου οι ηγέτες προσπαθούν να καταλάβουν τις συναισθηματικές καταστάσεις που διέπουν τους οπαδούς τους, προκαλώντας τους και περαιτέρω συναισθήματα καταλήγοντας να επιδιώκουν την ορθή διαχείρισή τους. Σύμφωνα με τον Bass, οι ηγέτες έχουν υψηλότερα σκορ πληροφοριών σε αντίθεση με τους οπαδούς τους (Bass 1960). Μάλιστα, εάν προσπαθήσει κανείς να διαχωρίσει τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τους μη, διαπιστώνει μια συναισθηματική ποιότητα (Hoyle and Oats, 1998).

Αναμφισβήτητα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικής ηγεσίας (George, 2000). Ειδικότερα με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, παρατηρείται πώς ο Zaccaro (2007) τονίζει ότι η ανάλυση της ηγεσίας χρονολογείται από τον Galton. Ο Galton τόνισε δύο βασικές έννοιες που έχουν εξελίξει τις θεωρίες της ηγεσίας, αφενός, ότι «η ηγεσία είναι μια χαρακτηριστική ικανότητα εξαιρετικών ατόμων, ενώ οι αποφάσεις, είναι ικανές να αλλάξουν την πορεία της ιστορίας μας», αφετέρου συνδέει τα ειδικά χαρακτηριστικά αυτών των ατόμων με το γενετικό τους προσωπείο.

Ο Walter et al. (2011) επεσήμανε πως το EI μας βοηθά να κατανοήσουμε καλύτερα την εμφάνιση ηγεσίας, συγκεκριμένες συμπεριφορές της και την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Το EI έχει μελετηθεί ότι συνδέεται με την οργανωτική ηγεσία (Zaccaro, 2002), τη θεωρία συναισθηματικής ηγεσίας (Caruso et al.2002), τη μετασχηματιστική ηγεσία (Bass 2002), την ανταλλαγή ηγετών-μελών (LMX) (Co`te` και Miners, 2006) και την ηγεσία σε ομάδες (Co`te`et al., 2010).

Επομένως, διαπιστώνεται η εμβάθυνση που έχει δοθεί στην συναισθηματική ηγεσία, στα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ηγεσία. Είναι αυτό άλλωστε που είχε υπογραμμίσει ο George (2000), ότι η ηγεσία είναι μια «γεμάτη

συναισθηματική διαδικασία» τόσο από την πλευρά του ηγέτη όσο και από τον ακόλουθο.

ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

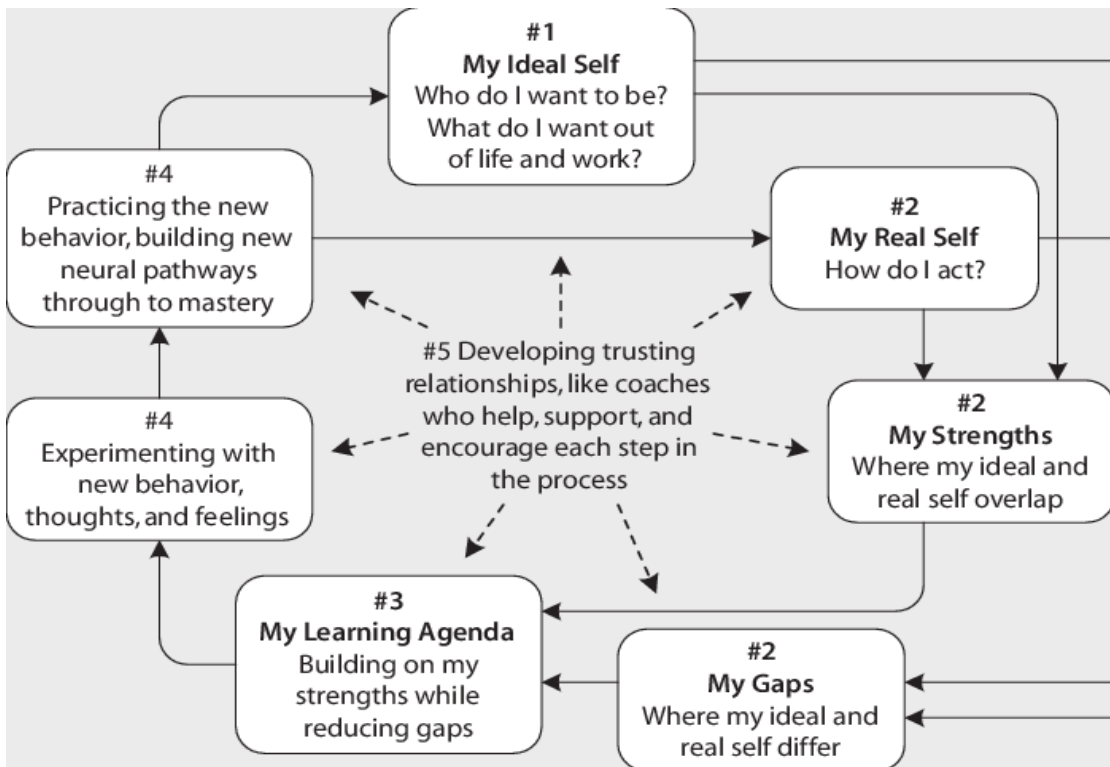
Η συναισθηματική νοημοσύνη χρειάζεται για να μπορούν οι ηγέτες να προσδιορίζουν, να καταλαβαίνουν, να χρησιμοποιούν και να διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους όσο και τα συναισθήματα των άλλων.

Στη μελέτη τους συγκρίνοντας συναισθηματικές και γνωστικές ικανότητες ως βάση για την αντιληπτή αποτελεσματική ηγεσία, οι Kellert et al. (2002) αναφέρουν ότι η ενσυναίσθηση έφερε τον ισχυρότερο συσχετισμό με την αποτελεσματική ηγεσία. Αυτό υποδηλώνει ότι η αντίληψη του συναισθήματος των άλλων και η ενσυναίσθηση μαζί τους μπορεί να δημιουργήσει ένα συναισθηματικό δεσμό που είναι ευεργετικός για την ηγεσία. Η χρήση συναισθημάτων από τους ηγέτες μπορεί να βελτιωθεί με γνωστικές διαδικασίες και λήψη αποφάσεων (George, 2000). Έτσι, επιτρέπει στους ηγέτες να κατανοήσουν και να παρακινήσουν τους άλλους εμπλέκοντας σε πολλές προοπτικές που διευκολύνει περισσότερο τον σχεδιασμό με πιο δημιουργικό τρόπο σκέψης. Ο George (2000) αναφέρει ευρήματα της έρευνας ότι όταν οι άνθρωποι έχουν θετική διάθεση τείνουν να είναι πιο αισιόδοξοι και να έχουν πιο θετικές αντιλήψεις και προοπτικές, σε σύγκριση με τις αρνητικές διαθέσεις, που έχουν ως αποτέλεσμα το αντίστροφο, την απαισιοδοξία και τον αρνητισμό.

Οι ηγέτες πρέπει να είναι πιο προσαρμοστικοί στα συναισθήματα των γύρω τους και να τους καθοδηγούν προς μια θετική έκφραση αυτών (Goleman et al.). Γι αυτό χαρακτηρίζονται από συντονιστικές δράσεις, πάθος και ενέργεια ειδικά σε δύσκολες καταστάσεις εντός του εργασιακού πλαισίου. Υπό την καθοδήγησή τους, οι εργαζόμενοι αισθάνονται κατανόηση και φροντίδα. Η συναισθηματική αυτή μεταξύ τους σύνδεση, τους βοηθά να μοιράζονται ιδέες και να λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις.

Σύμφωνα με τον Richard Boyatzis, για την ανάπτυξη συναισθηματικών ευφυών ηγετών, απαιτείται η μάθηση μέσω των κινήτρων, της συνεχόμενης πρακτικής αλλά και της ανατροφοδότησης. Από νευρολογικής άποψης, η συναισθηματική

νοημοσύνη υπάρχει μεταξύ των προμετωπιαίων λοβών και του σωματικού άκρου. Η ορθή λοιπόν διαχείριση και εκμάθηση της ηγεσίας στον εγκέφαλο απαιτεί συνεχόμενη πρακτική και εργασία. Ωστόσο, το πιο σημαντικό στοιχείο για να πετύχει το τελευταίο συνιστά η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση, δηλαδή ο ηγέτης να θέλει να ενισχύσει μια πτυχή του εαυτού του. Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση αποτελείται από πέντε χαρακτηριστικά, τον ιδανικό μας εαυτό, τον πραγματικό, τις δικές μας δυνάμεις, τον πειραματισμό και την εξάσκηση νέων συμπεριφορών και σκέψεων και τέλος την ανάπτυξη υποστηρικτικών σχέσεων που επιτρέπουν την αλλαγή.



ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ

➤ Διαπροσωπικές δεξιότητες

Κατά τον Bass, οι διαπροσωπικές δεξιότητες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ηγεσία. Τονίζει ότι περιλαμβάνουν την ενσυναίσθηση, τη διορατικότητα, την συνειδητοποίηση και την ικανότητα λήψης αλλά και παροχής πληροφοριών και σχολίων (Bass, 1990). Οι ικανότητες αυτές επιτρέπουν στο άτομο να αναγνωρίσει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων με κοινό σκοπό την συνεργασία. Μάλιστα όπως τονίζει ο King, οι διαπροσωπικές δεξιότητες περιλαμβάνουν και την γενναιοδωρία και την κατανόηση προς τους άλλους (King, 1999).

Ειδικότερα, καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει η ενσυναίσθηση. Ο Goleman, στο έργο του «what makes a leader», θεωρεί την ενσυναίσθηση ως την πιο εύκολα αναγνωρίσιμη. Ο ηγέτης, υπογραμμίζει, δεν υιοθετεί τα συναισθήματα των οπαδών αλλά τα λαμβάνει υπόψη του κατά την λήψη αποφάσεων, μαζί με άλλους παράγοντες. Επισημαίνει τρεις αξιοσημείωτες παράγοντες που επιβάλλουν την ενσυναίσθηση στη σημερινή εποχή, την παρουσίαση ομάδων μέσα στην εργασία, τον γρήγορο ρυθμό της παγκοσμιοποίησης και την επιτακτική ανάγκη να εμφανίζεται και να διατηρείται το ταλέντο.

Πιο συγκεκριμένα, μέσα σε μια ομάδα, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί και να επεξεργάζεται τις απόψεις όλων των συμμετεχόντων της ομάδας. Στην παγκοσμιοποιημένη αγορά, καταλαβαίνει κανείς πόσο εύκολα, ο διάλογος μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις. Η ενσυναίσθηση λοιπόν έρχεται ως σωτήρια λύση με τη γλώσσα του σώματος να μεταφέρει το κατάλληλο μήνυμα χωρίς λάθη αλλά με συναισθήματα. Τέλος, το ταλέντο μπορεί να αναδειχθεί με τη σωστή παρακίνηση δείχνοντας οι ηγέτες την απαιτούμενη ενσυναίσθηση. Ο Abraham (1999) υποστήριξε πως η ενσυναίσθηση επιτρέπει στους ηγέτες να βιώνουν αυτά τα συναισθήματα των εργαζομένων τους και να μουν στη θέση τους. Ο Greenleaf (1977), πρόσθεσε πως ο ηγέτης που επιδεικνύει ενσυναίσθηση, χαίρει την αποδοχή και την κατανόηση των εργαζομένων του.

Εν συνεχεία, η αποτελεσματική επικοινωνία συνιστά αναπόσπαστο κομμάτι των διαπροσωπικών δεξιοτήτων και της αποτελεσματικής ηγεσίας. Κατά τον Rost (1991), η ειλικρινής επικοινωνία είναι το χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Ο Abraham (1999) τονίζει την κριτική ικανότητα που περιέχεται στην επικοινωνία του ηγέτη να φιλτράρει τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους εργαζόμενους του και να βελτιώνει την απόδοσή τους. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζει και η ικανότητα συνεργασίας μέσα σε μια ομάδα. Ο ηγέτης βοηθά στην οικοδόμηση και την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων του (Kouzes and Posner, 1987). Τα μέλη που απαρτίζουν με ομάδα, είναι ικανά να δημιουργήσουν σχέσεις με στοιχεία τη συναίνεση, τη συμπάθεια και έτσι να αποφεύγουν τις συγκρούσεις (Kelly and Caplan 1993). Μάλιστα ο Goleman (1998), αναφέρει την αξιοπιστία, την προσαρμοστικότητα και την συνεργασία ως τρία στοιχεία επιτυχίας για πάνω από 121 εταιρείες παγκοσμίως. Ο Cherniss (1998), υποστήριξε πως η ικανότητα δημιουργίας συνεργατικών σχέσεων αποτελεί τον διαμεσολαβητή και τον προγραμματιστή για τον επιτυχημένο ηγέτη.

➤ Ενδοπροσωπικές δεξιότητες

Σύμφωνα με τις Kelly and Moon (1998), οι ενδοπροσωπικές δεξιότητες συνιστούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των ανθρώπων και των καθηκόντων. Οι προαναφερθείσες συντελούν ευεργετικά τον ηγέτη να αναπτύξει την αυτογνωσία του, ελαχιστοποιώντας τις προσωπικές του αδυναμίες και να πάρει αποτελεσματικές αποφάσεις. Κατά τον Goleman, η αυτογνωσία είναι η βαθιά κατανόηση των συναισθημάτων, των δυνατοτήτων αλλά των αδυναμιών, των αναγκών και των συμβουλών. Όσοι δρουν με αυτογνωσία, καταλαβαίνουν ότι τα συναισθήματά τους επηρεάζουν τους άλλους και στην απόδοσή της εργασίας τους. Η αυτογνωσία παρουσιάζεται ως ειλικρίνεια και ρεαλισμό. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν αυτά τα δύο στοιχεία, μιλούν με ακρίβεια και ανοιχτά, ειδικά κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων των εργαζομένων τους. Οι τελευταίοι έτσι καταλαβαίνουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους, δεχόμενοι την κριτική. Μάλιστα οι ηγέτες με αυτογνωσία, έχουν έντονη την αίσθηση του χιούμορ (Goleman, 1998).

Μία δεύτερη τέτοιου είδους δεξιότητα είναι η αυτορρύθμιση. Συνιστά το συστατικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης που απελευθερώνει το

άτομο από τον εγκλωβισμό των συναισθημάτων του. Ειδικότερα, με βάση τον Goleman (1998), οι ηγέτες που μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Άλλωστε, οι ηγέτες αυτοί, δύνανται να δράσουν και σε δύσκολα περιβάλλοντα που χρήζουν αλλαγής. Επομένως, τρία είναι τα στοιχεία της αυτορρύθμισης που είναι διακριτά στον ηγέτη, η τάση για προβληματισμό, η θετικότητα των αλλαγών και η ακεραιότητα του χαρακτήρα τους.

Τέλος, σύμφωνα με τον Goleman (1998), κοινός παρανομαστής όλων των αποτελεσματικών ηγετών αποτελεί το κίνητρο. Το τελευταίο συνιστά το πάθος, την όρεξη για δουλειά. Οι ηγέτες οδηγούνται έτσι, εκτός των προσδοκιών τους, αναζητώντας συνεχώς νέα προκλήσεις. Μάλιστα είναι πάρα πολύ ανήσυχοι ως προς την κατάσταση που επικρατεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον της καθημερινότητας.

Επομένως, συνάγεται το συμπέρασμα πως όταν ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τη σημαντικότητα των ενδοπροσωπικών του δεξιοτήτων μπορεί να τις χρησιμοποιήσει στο ευρύτερο περιβάλλον του, οδηγώντας τον εαυτό του στις διαπροσωπικές ικανότητες. Αποκορύφωμα των τελευταίων συνιστούν οι κοινωνικές δεξιότητες που αποτελούν ένα απαύγασμα όλων των προαναφερθέντων, αφού οι ηγέτες τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί. Ο ηγέτης όμως οφείλει να δρα με αισιοδοξία, να δεσμεύεται οργανωτικά στους οπαδούς του, δίνοντάς τους τον απαραίτητο χρόνο να κατανοήσουν τις δεξιότητες του.

GOLEMAN ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο Goleman σε άρθρο του στο Harvard Business Review, που έγραψε το 2000, προβάλλει έξι ηγετικά στυλ που σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Επισημαίνει πως οι ηγέτες δεν βασίζονται σε ένα μόνο στυλ, χρησιμοποιώντας διαφορετικά ανάλογα την κατάσταση που επικρατεί ή προκύπτει. Τονίζει πως από τα έξι στυλ ηγεσίας μόνο τα τέσσερα έχουν θετικά αποτελέσματα στους οπαδούς και στο κλίμα εργασίας.

1. Καταπιεστικό στυλ. Είναι το λιγότερο αποτελεσματικό, αφού η ευελιξία είναι πιο δύσκολη, με τον ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις από πάνω προς τα κάτω στην πυραμίδα της διοίκησης. Δεν αναπτύσσονται νέες ιδέες και οι οπαδοί δεν έχουν έτσι κίνητρα. Επομένως πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις όπως στην περίπτωση μιας έκτακτης ανάγκης.

2. Οραματικό στυλ. Συνιστά το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν για να υλοποιήσουν το όραμά του, μιλώντας πάντα με σαφήνεια. Έτσι δεσμεύονται για την επιτυχία των στόχων και την στρατηγική του οργανισμού. Το πιο σημαντικό όμως, είναι η ανατροφοδότηση της απόδοσης, με μοναδικό κριτήριο την προώθηση ή μη του μακροπρόθεσμου οράματος, καθώς και η ελευθερία που παρέχει στους οπαδούς του να παίρνουν αποφάσεις.

3. Συνεργατικό στυλ. Ο ηγέτης περιστρέφεται γύρω από τους εργαζόμενούς του. Προσπαθεί να τους ευχαριστήσει και να αναπτύξει ένα πνεύμα αρμονίας και εμπιστοσύνης μαζί τους. Το τελευταίο επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας, αφού μοιράζονται ηγέτης και οπαδοί νέες ιδέες. Παράλληλα αυξάνεται η ευελιξία, αφού δεν επιβάλλεται η γνώμη κανενός στον τρόπο που θα εργαστούν οι υπάλληλοι. Μάλιστα ο ηγέτης προσφέρει άφθονα θετικά σχόλια ανταμοιβής και αναγνώρισης της εργασίας τους.

4. Δημοκρατικό στυλ. Ο ηγέτης καταναλώνοντας χρόνο, χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους οπαδούς του. Τους επιτρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων έχοντας έτσι και μεγαλύτερες ευθύνες. Παρά όμως τον ρεαλισμό που τους διέπει, έχει ένα βασικό μειονέκτημα, την αναβλητικότητα, με

τις συναντήσεις να προγραμματίζονται εκ νέου και τη συναίνεση να παραμένει ένα αόριστο ζήτημα.

5. Καθοδηγητικό στυλ. Ο ηγέτης παρουσιάζεται να θέτει υψηλούς στόχους και αναζητά καλύτερες επιδόσεις. Ένα διαπιστώνει ότι οι ακόλουθοι του δεν πράττουν σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, τους αντικαθιστά, καταστρέφοντας το μεταξύ τους κλίμα. Έτσι, η εργασία αποκτά καθαρά έναν χαρακτήρα ρουτίνας, με την δέσμευση απ την πλευρά των οπαδών να μειώνεται συνεχώς, αισθανόμενοι ότι οι προσωπικές προσπάθειες που καταβάλλουν δεν εναρμονίζονται με τη βούληση του ηγέτη τους.

6. Συμβουλευτικό στυλ. Οι ηγέτες αυτοί βοηθούν τους οπαδούς τους να συνειδητοποιήσουν τα πλεονεκτήματα αλλά και τις αδυναμίες τους. Τους ενθαρρύνουν να αναπτύξουν στόχους και στρατηγικές για την επίτευξή τους. Το αξιοσημείωτο είναι η πληθώρα των οδηγιών, των κατευθύνσεων και των συμβουλών που τους παρέχουν. Ωστόσο, αυτό το στυλ ηγεσίας συνιστά το λιγότερο συχνά εφαρμόσιμο, αφού όπως δείχνουν αποτελέσματα ερευνών οι ηγέτες δεν διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο για την παροχή μάθησης συμβουλευτικού χαρακτήρα.

ΠΩΣ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Καταρχάς, όταν οι ηγέτες γνωρίζουν τα συναισθήματά τους και μάλιστα να τα διαχειρίζονται, μπορούν να βελτιώσουν τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις. Ειδικότερα, τα θεωρούν ως σήματα που κατευθύνουν τις ανησυχίες τους για προβλήματα που προκύπτουν στην καθημερινότητα και καλούνται να τα επιλύσουν (Frigda,1988). Μάλιστα τα ίδια τα συναισθήματα είναι αυτά που παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες για τις ενδεχόμενες ευκαιρίες και απειλές μέσα σε μια επιχείρηση, αφού οι ηγέτες μπορούν με ακρίβεια να τα προσδιορίσουν (Schwarz, 1990). Επιπλέον, έχουν την ικανότητα, μέσω της αυτορρύθμισης και της μεταδιάθεσής τους, να συνειδητοποιούν τις διαφορετικές διαθέσεις των εργαζομένων τους, να τις προλαβαίνουν και ενδεχομένως να τις μεταβάλλουν (M. George,2000). Έτσι, όποιες δυσκολίες εμφανιστούν κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων, μπορούν να τις αποφύγουν.

Παράλληλα, σύμφωνα με την περιγραφή των Goleman et al., προτείνονται 14 προσόντα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων:

- Ειλικρινής αυτοαξιολόγηση των συμπεριφορών τους και των δεξιοτήτων τους, συγκρίνοντάς τες με τους υπόλοιπους.
- Η αντίληψη των άλλων για τους ηγέτες.
- Η εμπιστοσύνη και η επίγνωση που πρέπει να έχουν κατά την λήψη αποφάσεων.
- Η καταστολή των επιθυμιών τους για το κοινό καλό.
- Η κοινωνική ευαισθητοποίηση, ως στοιχείο που συντελεί ευεργετικά στην εξέταση του αντίκτυπου της λήψης απόφασης.
- Η σωστή διαχείριση του χρόνου μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ανατροφοδότηση των επιπτώσεων προηγούμενων αποφάσεων ως παράγοντας για τις επόμενες.

- Η στήριξη των αποφάσεων στην κουλτούρα του οργανισμού.
- Η συχνή και συνεπής επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενων, ενισχύοντας καθέναν ξεχωριστά.
- Η αναγνώριση των λαθών και της αναγκαιότητας για αλλαγή.
- Η ανάπτυξη των ταλέντων, αναθέτοντας την απόφαση στον εργαζόμενο που επιθυμεί να βελτιωθεί.
- Η αποδοχή των ευθυνών, για καλές και μη λειτουργικές αποφάσεις.
- Η ορθή διαχείριση των συγκρούσεων, όπου ο ρόλος του ηγέτη είναι να ακούσει και να αναγνωρίσει την αιτία του προβλήματος.

Συνεπώς, διαπιστώνεται πως όλες οι προαναφερθείσες συμπεριφορές συνιστούν στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης του αποτελεσματικού ηγέτη. Ο κατάλληλος τρόπος που θα διαχειριστεί τα συναισθήματα, τις διαθέσεις και τις εκδηλώσεις τόσο του εαυτού του όσο και των οπαδών του μόνο ευεργετικά μπορεί να δράσει για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Αναμφίβολα, πολλά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες συνιστούν δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Bass (1985), οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν τις ανάγκες, τις αξίες και τις ελπίδες των οπαδών τους. Μάλιστα όπως επισημαίνει αυτή η πηγαία διορατικότητα των ηγετών προβάλλεται κυρίως από τους χαρισματικούς ηγέτες. Αρκετοί ερευνητές το προβάλλουν και αυτοί στις μελέτες τους, υπογραμμίζοντας τη συναισθηματική εμπλοκή και παρακίνηση των ηγετών προς τους οπαδούς, οι οποίοι υιοθετούν τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.

Τονίζει ο Bass, πως οι ηγέτες οφείλουν να δείχνουν υποστηρικτική συμπεριφορά προς τους ακολούθους τους, αναδεικνύοντας έτσι έναν συναισθηματικά ευφυή χαρακτήρα που αντιλαμβάνεται και διαχειρίζεται με ορθότητα και προσοχή τα συναισθήματα του. Έτσι δύνανται να κερδίσουν τον σεβασμό των ακολούθων τους (George, 2000). Σύμφωνα με τον Shamir et al.(1993), ο ηγέτης που δρα κατά τον

προαναφερθέν τρόπο χρησιμοποιεί την αυτοέκφραση για να επικοινωνήσει με τους οπαδούς του. Επιπλέον, τα άτομα που μπορούν να εκφράζουν τα συναισθήματά τους με ακρίβεια και σαφήνεια, έχουν περισσότερες πιθανότητες να επικοινωνήσουν με τους οπαδούς τους, με εκφραστικό τρόπο (Mayer et al., 2000). Κατ' επέκταση, το οργανωτικό όραμα επικοινωνείται με εκφραστικό τρόπο, δείχνοντας πιο ελκυστικό (Megerian and Sosik, 1996) και έτσι ενθαρρύνονται να επιλύσουν προβλήματα ή να αναπτύξουν την φαντασία τους για ενίσχυση της δημιουργικότητά τους.

Σύμφωνα με τους Mayer et al. (2000), οι ηγέτες που παρουσιάζονται συναισθηματικά έξυπνοι τείνουν να είναι πιο συμπαθητικοί στους άλλους και να διαχειρίζονται καλύτερα τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Το τελευταίο επιβεβαιώνεται και από τον Bass (1998) που υπογραμμίζει ότι οι ηγέτες αυτοί έχουν θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, τους υφιστάμενους τους αλλά και τους πελάτες τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να διακρίνουν μεταξύ των συναισθημάτων που είναι αυθεντικά και εκείνων που δεν είναι γνήσια αλλά και εκείνων που εκφράζονται και όσων απλά δηλώνονται (George, 2000). Ρυθμίζοντας την έκφραση των συναισθημάτων, ενισχύοντας τα πιο θετικά, οι ηγέτες μπορούν να επιλύσουν πιο εύκολα προβλήματα, ασκώντας καλύτερα τον αυτοέλεγχο και εν συνεχεία να κατανοήσουν καλύτερα τους ανθρώπους και την κοινωνία (Zaccaro et al., 2000).

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

Υπάρχουν δύο διαφορετικοί ορισμοί. Ο πρώτος ορισμός του HRM περιγράφει ως «η διαδικασία διαχείρισης ατόμων σε οργανισμούς με δομημένο και διεξοδικό τρόπο». Ο δεύτερος ορισμός του υπογραμμίζει «τη διαχείριση των ανθρώπων στον οργανισμό από μακροοικονομική προοπτική, δηλαδή διαχείριση ατόμων με τη μορφή συλλογικής σχέσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων». Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στους στόχους και τα αποτελέσματα των λειτουργιών HRM. Σημαίνει ότι η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς ασχολείται με τις έννοιες των ατόμων που επιτρέπουν, την ανάπτυξη τους για να καταστεί η «εργασιακή σχέση» ικανοποιητική και για τη διοίκηση και για τους εργαζόμενους.

Ο Armstrong, στο έργο του Human Resource Management, ορίζει την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση της διαχείρισης των πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού, των ατόμων δηλαδή που εργάζονται σ αυτόν με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Τονίζει μάλιστα πως ο Storey (1989) τη θεωρεί ως σύνολο αλληλένδετων στρατηγικών με μια ιδεολογική υποστήριξη. Προβάλλει τέσσερις βασικές πτυχές που απαρτίζουν την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:

- Ένα συγκεκριμένο αριθμό πεποιθήσεων και πολιτικών,
- Μια στρατηγική ώθηση που να βοηθά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την σωστή διαχείριση ανθρώπων,
- Την καταλυτική συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών,
- Ένα σύνολο εργασιών ως βάση για τη διαμόρφωση σχέσεων εντός της εργασίας.

Επιπλέον, οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με την ανάπτυξη του οργανισμού, τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, την πρόσληψη και επιλογή του προσωπικού, την ανάπτυξη και εκπαίδευσή του, τη διαχείριση ταλέντων και γνώσεων, την διαχείριση ανταμοιβών καθώς και την υγεία και ασφάλεια του (Armstrong, 2014).

Στοχεύοντας να καλύψει την αποτελεσματικότητα όλων των ατόμων, αναπτύσσοντας τις δεξιότητες που απαιτούνται, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οφείλει να καθορίσει τα μέσα και τους σκοπούς για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Αναμφισβήτητα, οι σύγχρονες τεχνολογικές τάσεις, διαφοροποιούν τον τρόπο που τα διευθυντικά στελέχη διαχειρίζονται το εργατικό τους δυναμικό. Σήμερα περισσότερο από ποτέ, καλούνται να χρησιμοποιούν το ανθρώπινο κεφάλαιο (γνώσεις, δεξιότητες) για να μπορέσουν να προσλάβουν, επιλέξουν, εκπαιδεύσουν και παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Συνιστά αυτό που έχει υπογραμμίσει ο Gary Dessler ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία απόκτησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και των εργαζομένων, και παρακολούθησης των εργασιακών τους σχέσεων, της υγείας και της ασφάλειας και της δικαιοσύνης.

Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Είναι γεγονός πως ο κάθε άνθρωπος διαθέτει τη δική του προσωπικότητα, το δικό του χαρακτήρα που απαρτίζεται από διαφορετικά και πολύπλοκα στοιχεία, τόσο με προτερήματα όσο και με ελαττώματα. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να ανταπεξέλθει στις μοναδικότητες αυτές και να τις αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για την επιτυχία του οργανισμού ή της επιχείρησης. Μάλιστα σύμφωνα με τους Memon et al. (2009), η πρόκληση εστιάζεται στον τρόπο που θα μπορέσουν να διαχειριστούν και να ορίσουν τους στόχους του ατόμου σε στρατηγικές διοίκησης με βάση το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Ο κάθε οργανισμός οφείλει να συνδυάζει και να οργανώνει τους στόχους του με βάση το ανθρώπινο δυναμικό που έχει για να μπορέσει να τους πετύχει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα αλλά και τη βιωσιμότητά του. Οι προαναφερθείσες λειτουργίες του τμήματος διαχείρισης του δυναμικού, στην παρούσα εποχή, έχουν αναπτυχθεί και εξελιχθεί. Παίζουν λοιπόν καθοριστικό ρόλο, η αφοσίωση, η επικοινωνία, η ενεργοποίηση, η παρακίνηση, η ομαδικότητα, η καθοδήγηση, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών κ.ά. Για να ενσωματωθούν όλες οι ικανότητες, οφείλει το άτομο να έχει 4 βασικές ικανότητες με βάση τους

Blanchard et al. (1999): τεχνικές, όσες συνάδουν με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, διοικητικές, με εξέχοντα ρόλο την ανάληψη πρωτοβουλιών, κοινωνικές, κυρίως συνεργατικότητα και ομαδική κουλτούρα και συμπεριφορικές, όσες συντελούν ευεργετικά στην δημιουργία και ανάπτυξη υγιούς εργασιακού κλίματος.

Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτή η ξεχωριστή σημασία που πραγματώνει η συναισθηματική νοημοσύνη στον οργανισμό, λόγω των χαρακτηριστικών που περιλαμβάνει. Η ψυχοσύνθεση λοιπόν του εργαζομένου συνιστά κατευθυντήρια γραμμή για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής απόδοσης.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά ένα πολύτιμο εργαλείο στο χώρο της εργασίας. Είναι γεγονός ότι ο απλός δείκτης νοημοσύνης δεν ωφελούσε για την ενίσχυση της απόδοσης, αλλά ήταν απαραίτητη η δημιουργικότητα και η αναλυτική σκέψη για την επίλυση των προβλημάτων (Sternberg, 2005). Καταλυτικό ρόλο στην αλλαγή της στάσης απέναντι στη συναισθηματική νοημοσύνη μέσα στην εργασία έπαιξε η διάδοσή της μέσα από τα βιβλία του Goleman. Σύμφωνα με τον Goleman (1998), τα άτομα που έχουν αναπτυγμένες τις συναισθηματικές τους δεξιότητες είναι πιο αποτελεσματικά και παραγωγικά στην εργασία τους,

Καθώς ο χώρος εργασίας δεν σταματά να εξελίσσεται οι ηγέτες οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους δυο καταλυτικούς παράγοντες αφενός ενδογενείς καταστάσεις όπως οι συνθήκες εργασίας, το άγχος, η φύση της ίδια της εργασίας, αλλά και τα ευχάριστα γεγονότα, αφετέρου εξωτερικούς παράγοντες όπως η οικογενειακή κατάσταση, η προσωπική ζωή, η οικονομική κατάσταση της χώρας (Δημητράσκου).

Ως μια πηγή πλούσια σε πληροφορίες η συναισθηματική νοημοσύνη, αν αναγνωριστεί και χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα που αναζητά ένας ηγέτης. Γι αυτό τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε να μεγιστοποιήσουν την εργασιακή τους απόδοση (Robbins and Judge, 2015).

➤ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΟΣΤΟ

Λαμβάνοντας υπόψη την ιεραρχική πυραμίδα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, παρατηρείται πως οι ηγέτες που βρίσκονται στην μέση της ιεραρχίας αναδεικνύονται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους λόγω της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Ειδικότερα, οι διευθυντές- σύμβουλοι βρίσκονται να έχουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες στην κλίμακα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το τελευταίο υφίσταται εξαιτίας της ελάχιστης έως και μηδαμινής διάθεσης του χρόνου που αφιερώνουν στις σχέσεις τους με το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό. Το πιο σημαντικό όμως είναι πως ανεξάρτητα από την θέση την οποία κατέχουν εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού, τα άτομα που συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες στην εφαρμογή της ικανότητας αυτής, υπερέχουν σε απόδοση σε σχέση με τους υπόλοιπους (Brandberry and Greaves, 2006).

➤ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σύμφωνα με τους Locke and Narthan (1976), η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά την θετική συναισθηματική κατάσταση λόγω της εκτίμησης που βιώνει το άτομο από την εργασιακή του εμπειρία. Νιώθοντας ευχαρίστηση το άτομο μέσα στην εργασία του, αισθάνεται ακόμα περισσότερο ικανοποιημένος με αυτή. Αντίθετα, η δυσαρέσκεια για την εργασία φανερώνεται μέσα απ τις αρνητικές στάσεις που έχουν μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον (Armstrong, 2014). Μάλιστα, ο τελευταίος δηλώνει πως η εργασιακή ικανοποίηση ισοδυναμεί με το ηθικό που ορίζει ο Guion (1958) ως «ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες ενός ατόμου και ο βαθμός στον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται ότι η ικανοποίηση απορρέει από τη συνολική του κατάσταση εργασίας».

Οι παράγοντες που προκαλούν την εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τους (Robbins and Judge, 2015) είναι η αλληλεξάρτηση, η ανατροφοδότηση, η κοινωνική υποστήριξη και η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, ο καταλυτικός παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο είναι η προσωπικότητα του ατόμου, με βάση έρευνες που έχουν διεξαχθεί οι θετικές αυτοαξιολογήσεις δείχνουν πιο ικανοποιημένα τα άτομα στην

εργασία τους σε αντίθεση με τις αρνητικές που οι άνθρωποι παρουσιάζονται ως λιγότερο φιλόδοξοι και παραιτούνται πιο εύκολα όταν προκύπτουν προβλήματα (Judge and Hurst, 2006)

Με βάση τους ισχυρισμούς των Wong and Law (2002), η ικανότητα να μπορέσει το άτομο να ρυθμίσει τα συναισθήματά του, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, ενισχύοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση. Το τελευταίο αναδεικνύεται και από τους Kafetsios, Nezelek and Vassiou (2011). Υποστηρίζουν πως η ορθή διαχείριση των συναισθημάτων τόσο των ίδιων των εργαζομένων όσο και του ευρύτερου περιβάλλοντός τους, συντελεί ευεργετικά στην ρύθμιση του εργασιακού άγχους, αυξάνοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Συνεπώς, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να δημιουργούν ευχάριστο κλίμα, ώστε οι εργαζόμενοι να παραμένουν ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι, αυξάνοντας έτσι την απόδοσή τους στην εργασία τους (Robbins and Judge, 2015).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Τα συναισθήματα συνιστούν ένα καίριο παράγοντα στην καθημερινότητα του ατόμου πόσο μάλλον στον εργασιακό βίο. Ωστόσο κρίνεται απαραίτητος ο διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών, των συναισθημάτων και των διαθέσεων (Robbins and Judge, 2011). Αφενός, το συναίσθημα αναφέρεται σε κάποιον ή σε κάτι και αποκαλύπτονται μέσω των εκφράσεων του προσώπου, αφετέρου η διάθεση δεν απευθύνεται σε κάποιον συγκεκριμένα και είναι πιο κρυφές. Συνεπώς, οι διαθέσεις και τα συναισθήματα σχετίζονται μεταξύ τους, με το συναίσθημα όταν διαλύεται να μετατρέπεται σε διάθεση και η τελευταία επηρεάζει τον βαθμό που εκδηλώνεται ένα συναίσθημα σε μια συγκεκριμένη στιγμή.

Με βάση τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, κρίνεται αναγκαία η αναφορά στη θετική οργανωσιακή ψυχολογία. Ειδικότερα, ο Luthans (2002), την όρισε ως «τη μελέτη και εφαρμογή θετικά κατευθυνόμενων ψυχολογιών των ανθρώπων». Μάλιστα, επισημαίνει πως αυτές οι ιδιότητες μπορούν να μετρηθούν και με τη σωστή διαχείριση και εκπαίδευση να βελτιώσουν σημαντικά την εργασιακή απόδοση. Η θετική οργανωσιακή ψυχολογία απαρτίζεται από 4 βασικά στοιχεία, την αυτοαποτελεσματικότητα, την αισιοδοξία, την στοχο-προσήλωση και την αντοχή όταν ανακύπτουν προβλήματα.

Συμφώνα με τον Armstrong, η οργανωσιακή συμπεριφορά συνιστά τη μελέτη για τον τρόπο που δρουν τα άτομα μέσα στις οργανώσεις και συνακόλουθα τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Μάλιστα οι Robbins and Judge το επιβεβαιώνουν λέγοντας ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων ουσιαστικά επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Η οργανωσιακή λοιπόν συμπεριφορά τονίζει τις ανθρώπινες συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία, την παραγωγικότητα, την ανθρώπινη διαχείριση και απόδοση. Περιλαμβάνει τα βασικά θέματα κινήτρου, συμπεριφοράς και δύναμης του ηγέτη, της επικοινωνίας, τις διαδικασίες που ακολουθεί μια ομάδα, τη δημιουργία των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων, τη διαδικασία αλλαγής αλλά και συγκρούσεων (Robbins and Judge, 2011).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να χωριστεί και να μελετηθεί σε 3 διαφορετικά επίπεδα:

➤ Το ατομικό επίπεδο, το οποίο αναφέρεται στα θεμελιώδη στοιχεία της συμπεριφοράς, την προσωπικότητα, την αντίληψη, τη λήψη αποφάσεων, το κίνητρο, τα συναισθήματα και τις διαθέσεις.

➤ Το ομαδικό επίπεδο, που συνιστά το άθροισμα των συμπεριφορών των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα. Κυρίως αναδεικνύονται οι έννοιες της επικοινωνίας, της λήψης απόφασης, της ηγεσίας, της σύγκρουσης και της διαπραγμάτευσης.

➤ Το συνολικό επίπεδο, το οποίο απαρτίζεται από το ατομικό και το ομαδικό.

Είναι γεγονός πως οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με καθημερινές προκλήσεις. Η διαχείριση της ποικιλομορφίας, η ενθάρρυνση της καινοτομίας, η εξ αποστάσεως εργασία, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών αποτελούν βασικά ζητήματα που έρχονται να επιλύσουν οι διαχειριστές. Η συστηματική λοιπόν, μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς από τους διαχειριστές, μπορεί να τους βοηθήσει να λάβουν καλύτερες και πιο αποτελεσματικές αποφάσεις (Robbins and Judge, 2011). Αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση η σωστή αναγνώριση των συναισθημάτων από τους ηγέτες, με τη σωστή πάντα εμπλοκή που έχουν με το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Επιρροές της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή συμπεριφορά σύμφωνα με τους Robbins and Judge ,(2011):

➤ Κατά την επιλογή και πρόσληψη των υποψηφίων οι εργοδότες χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους ειδικά σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τους ανθρώπους.

➤ Στην επίλυση των προβλημάτων, η εφαρμογή θετικών συναισθημάτων παίζει καθοριστικό ρόλο, αφού τελικό μέλημα των ατόμων είναι οι καλύτερες εφικτές λύσεις.

➤ Καθοριστικό ρόλο παίζει στην δημιουργικότητα των εργαζομένων, με τους ηγέτες να πρέπει να κρατούν αμείωτο το ενδιαφέρον των οπαδών τους κυρίως με τη θετική ανατροφοδότηση.

- Η σωστή μετάδοση και διαχείριση των κινήτρων από τους ηγέτες στους οπαδούς , μέσω της θετικής ανατροφοδότησης, επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων.
- Τα συναισθήματα μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο των διαπραγματεύσεων.

Ο ρόλος των ηγετών είναι καταλυτικός, αφού μπορούν μέσω του χιούμορ να μεταφέρουν την εκτίμησή τους στους εργαζόμενους για την καλή δουλειά (Isen,et al.,2004) Επίσης, οι ηγέτες που προβάλλουν την θετική τους διάθεση, οδηγούν τα μέλη τους να είναι και αυτοί πιο θετικοί, αναπτύσσοντας ένα κλίμα συνεργασίας (Sy et al., 2005).

Οι ηγέτες λοιπόν μέσω της οργανωτικής συμπεριφοράς μπορούν να συστηματοποιήσουν τη σκέψη τους για το ανθρώπινο δυναμικό τους, να επικοινωνούν με το κάθε άτομο ξεχωριστά ερμηνεύοντας τις εμπειρίες και τα βιώματά τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και να αναπτύξουν νέες τεχνικές για την επίλυση τυχόν προβλημάτων (Ζαβλανός, 2002). Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι αυτές που θα ξεχωρίσουν τις δυνατότητες που έχει ένα άτομο για να αποδώσει το μέγιστο βαθμό στην εργασία του.

➤ **Οργανωτική κουλτούρα**

Η οργανωτική κουλτούρα συνιστά το σύνολο των αξιών, των κανόνων, των πεποιθήσεων, των στάσεων του ατόμου και διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται (Armstrong, 2015). Παράλληλα οι Robbins and Judge, (2011), τονίζουν ότι αποτελεί ένα σύστημα διάκρισης μεταξύ των οργανισμών.

Η οργανωτική κουλτούρα περιλαμβάνει 7 βασικά στοιχεία:

- Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων από τους εργαζόμενους.
- Προσοχή στη λεπτομέρεια, αναδεικνύοντας την ακρίβεια, την ανάλυση και την προσοχή στην εργασία τους.
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα από την μεριά της διοίκησης.
- Προσανατολισμός στους ανθρώπους σε σχέση με την επίδραση των αποτελεσμάτων σ αυτούς.

- Ομαδικός προσανατολισμός των δραστηριοτήτων.
- Ο βαθμός ανταγωνιστικότητας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Η έμφαση των οργανισμών στην σταθερότητα και όχι στην ανάπτυξη.

Μια θετική οργανωτική κουλτούρα επισημαίνει την αναγκαιότητα της σωστής εκμετάλλευσης των δυνάμεων των εργαζομένων. Ακόμη δίνει έμφαση στην παροχή του επαίνου και της ανταμοιβής και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Μάλιστα η σχέση μεταξύ της οργάνωσης και του εργαζόμενου είναι αμφίδρομη, αφού ο εργαζόμενος συμβάλλει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και η ίδια η οργάνωση τον ισχυροποιεί. Ο κοινός στόχος λοιπόν, πρέπει να είναι η αποτελεσματικότητα. (Robbins and Judge, 2011).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, είναι δύσκολο να αλλάξει η οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού, διότι η προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου παραμένει και αυτή σταθερή. Οι ηγέτες λοιπόν οφείλουν να δημιουργήσουν αλλά και να διατηρήσουν μια θετική οργανωτική κουλτούρα, με στόχο την απόδοση των εργαζομένων, η οποία να στηρίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα οργάνωσης που μαθαίνεται μέσω της εμπειρίας και όχι της γνώσης. (Maddocks, 2009)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Μελέτες περίπτωσης ηγετών με εκδήλωση συναισθημάτων

1. Elon Musk

Ο Elon Musk είναι Διευθύνων Σύμβουλος της Tesla Fremont. Στόχος της εταιρείας συνιστά η καινοτομία των προϊόντων της. Ο Elon Musk χρησιμοποιεί 2 ηγετικά στυλ, το μετασχηματιστικό που τονίζει την καινοτομία και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων με στόχο την επίτευξη της καλύτερης τους απόδοσης καθώς και το συναλλακτικό, θέτοντας βραχυπρόθεσμους στόχους λόγω της στάσης του απέναντι στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι του καλούνται να φέρουν εις πέρας τους στόχους σε αντάλλαγμα των κινήτρων και των ανταμοιβών που τους θέτει.

Ανέλαβε την ηγετική θέση εξαιτίας των συνεχόμενων και πολλαπλών τραυματισμών που παρουσιάζονταν στο εργοστάσιο της Tesla. Το πιο αξιοσημείωτο όμως είναι ότι παρακίνησε τους εργαζόμενους να αναφέρουν τους τραυματισμούς, μέσα από το παρακάτω email: “Καμία λέξη δεν μπορεί να εκφράσει πόσο με νοιάζει για την ασφάλεια και την ευημερία σας. Σπάζει την καρδιά μου όταν κάποιος τραυματίζεται κατασκευάζοντας αυτοκίνητα και προσπαθεί να κάνει το Tesla επιτυχημένο. Προχωρώντας προς τα εμπρός, ζήτησα να αναφέρω κάθε τραυματισμό απευθείας σε μένα, χωρίς εξαίρεση. Συναντιέμαι με την ομάδα ασφαλείας κάθε εβδομάδα και θα ήθελα να γνωρίσω κάθε τραυματία μόλις είναι καλά, ώστε να μπορώ να καταλάβω από αυτούς ακριβώς τι πρέπει να κάνουμε για να το κάνουμε καλύτερο. Στη συνέχεια, θα πάω στη γραμμή παραγωγής και θα εκτελέσω το ίδιο έργο που εκτελούν. Αυτό πρέπει φυσικά να κάνουν όλοι οι διευθυντές της Tesla. Στην Tesla, οδηγούμε από την πρώτη γραμμή, όχι από έναν ασφαλή και άνετο πύργο ελεφαντόδοντου. Οι προπονητές πρέπει πάντα να θέτουν την ασφάλεια της ομάδας τους πάνω από τη δική τους.”

Οι παραινέσεις του λοιπόν, αναδεικνύουν έναν ηγέτη με βαθιά κοινωνική ευθύνη που αυτο-ενεργοποιείται στην ύπαρξη ενός προβλήματος, επιζητώντας την ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους του. Κύριο μέλημά του είναι η επίλυση

του προβλήματος, να βρεθεί στην πρώτη γραμμή και να μιλήσει με την ομάδα ασφαλείας όπως αναφέρει, δείχνοντας έτσι δύο βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, την επίγνωση και την προσαρμοστικότητα.

2. Η Indra Nooyi

Η Indra Nooyi είναι Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της PepsiCo. Η εταιρεία έχει ετήσιο κέρδος πάνω από 43 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Ο ρόλος της είναι καθοριστικός αφού στοχεύει στο σχεδιασμό προϊόντων με γνώμονα τις λιγότερες επιπτώσεις στο περιβάλλον. Η διεύθυνση της εταιρείας από το 2006 από την Indra Nooyi αντικατοπτρίζει τη βασική της αρχή, την σύνδεση της απόδοσης με την ηθική. Τονίζει πως η απόδοση οφείλει να δρα παράλληλα με τον σκοπό του κάθε εργαζόμενου και κατ επέκταση ολόκληρης της εταιρείας, ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητά της.

Σε συνέντευξη που παραχώρησε το 2009 στο The Boston Consulting Group στον Rubenstein, επισημαίνει πέντε διαφορετικούς σκοπούς του CEO. Ειδικότερα, να σκέφτεται μακροπρόθεσμα, να μπορεί να συνδέσει τον τρόπο λειτουργίας του ιδιωτικού με του δημόσιου τομέα, να εφαρμόζουν τη ρήση «Σκεφτείτε παγκόσμια και ενεργήστε τοπικά», να μάθουν να δρουν με προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις της εποχής και τέλος να έχουν άφθονη δόση συναισθηματικής νοημοσύνης στη δουλειά τους. Υπογραμμίζει λοιπόν πως η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η συναισθηματική σύνδεση με τη δουλειά. «Πρέπει να κοιτάξεις τον υπάλληλο και να πεις»: «Σε εκτιμώ ως άτομο. Ξέρω ότι έχετε μια ζωή πέρα από την PepsiCo, και θα σας σεβαστώ για όλη σας τη ζωή, όχι μόνο να σας μεταχειριστώ ως υπάλληλος». Τα λόγια της λοιπόν αναδεικνύουν την ενσυναίσθηση που την διακατέχει, την στοχο-προσήλωσή της στον άνθρωπο, έχοντας ως γνώμονα το ατομικό καλό που θα οδηγήσει την εταιρεία στη συνολική επιτυχία. Η παροχή κινήτρων, η έμπνευση και η ομαδικότητα αποτελούν τις αρχές της μέσω των οποίων υφίσταται η συναισθηματική νοημοσύνη.

3. Richard Branson

Ο Richard Branson είναι ο ιδρυτής και πρόεδρος της Virgin Group. Σε συνέντευξη που παραχώρησε το τόνισε πως ο βασικός παράγοντας της επιτυχίας του είναι το είδος των ανθρώπων και ο τρόπος που οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται. Επιθυμεί οι εργαζόμενοί του να είναι χαρούμενοι και χαμογελαστοί, να δείχνουν δηλαδή ότι απολαμβάνουν την δουλειά τους. Κατ'επέκταση θεωρεί ότι αποδίδουν καλύτερα. Παράλληλα, υπογραμμίζει την προδιάθεσή του σε νέες ιδέες που αποδεικνύουν νέους ανθρώπους που συνεχώς εξελίσσονται με βασικό εργαλείο τη δημιουργικότητα. Χαρακτηριστικά αναφέρει πως «εάν η δουλειά και το χόμπι σας είναι τα ίδια, θα εργάζεστε πολλές ώρες επειδή έχετε κίνητρα». Θέτει συνεπώς ως βασικούς πυλώνες την προτεραιότητα που δίνει στους ανθρώπους, τη φιλική σχέση που οφείλει να αναπτυχθεί εντός του εργασιακού πλαισίου.

Ωστόσο, ευρέως γνωστή είναι η επιστολή που δημοσίευσε στον ιστότοπο της εταιρείας. Σ' αυτήν απευθύνεται στον εαυτό του σε μικρότερη ηλικία τονίζοντας πως η δυσλεξία δεν είναι πρόβλημα αλλά αντίθετα πλεονέκτημα. Λέει: «Ξέρω ότι έχεις προβλήματα με την ανάγνωση, τη γραφή και την ορθογραφία και μερικές φορές το βρίσκω δύσκολο να συνεχίσεις την τάξη. Αυτό δεν σημαίνει ότι είσαι τεμπέλης ή χαζός. Απλώς σκέφτεσαι με έναν πιο δημιουργικό τρόπο και προσπάθησε να βρεις τη συνάφεια στο σχολείο. Απλά βεβαιώσου ότι μετατρέπεις την απογοήτευσή σου με την εκπαίδευση σε κάτι θετικό. Βρες πράγματα που σε ενδιαφέρουν και επιδίωξε τα επιμελώς. Αυτό το πάθος είναι αυτό που θα σε κρατήσει όταν τα πράγματα γίνονται σκληρά και η ζωή είναι πάντα γεμάτη προκλήσεις. Οι εναλλακτικοί τρόποι σκέψης σου θα σε βοηθήσουν να δεις αυτές τις προκλήσεις ως ευκαιρίες». Το χαρακτηριστικό προαναφερθέν χωρίο συνιστά ένα συνονθύλευμα των βασικών στοιχείων που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έχει αυτογνωσία ότι η δυσλεξία ήταν τότε αδυναμία του, γράφει την επιστολή για να υπενθυμίσει στον εαυτό του ότι τελικά αυτή έγινε το κίνητρό του, δημοσιοποιεί το πρόβλημά του για να παρωθήσει τους νέους να αλλάξουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την κατάσταση δείχνοντας έτσι και τόσο αυτενέργεια όσο και ενσυναίσθηση.

4. Jack Welch

Ο Jack Welch αποτέλεσε Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της General Electric από το 1981 έως και το 2001 και έγινε ο πιο σημαντικός και ακριβοπληρωμένος επιχειρηματικός διευθυντής της γενιάς του. Όταν ανέλαβε την εταιρεία πήρε ριζοσπαστικά μέτρα εφαρμόζοντας ένα συναισθηματικά έξυπνο στυλ ηγεσίας, αφού έθεσε νέο όραμα παρακινώντας τους εργαζόμενους. Έθεσε ως νέα βάση πως είναι υποχρέωση ενός ηγέτη να πει στο προσωπικό τους τρόπους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους με ειλικρινή τρόπο. Μάλιστα θεωρούσε την ειλικρίνεια ως καταλυτικό παράγοντα, αφού ενισχύει τη συμμετοχικότητα και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προβληματιστούν και στοχεύσουν σε καλύτερη εργασιακή απόδοση. Ο στόχος του στη GE, όπως προβάλλει η αυτοβιογραφία του, ήταν να δημιουργήσει «μια εταιρεία γεμάτη επιχειρηματίες με αυτοπεποίθηση που θα αντιμετώπιζαν την πραγματικότητα κάθε μέρα».

Στο βιβλίο του *Winning* γράφει 8 κανόνες ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες πρέπει να αναβαθμίζουν συνεχώς την ομάδα τους χρησιμοποιώντας σε κάθε ευκαιρία την αξιολόγηση και την εκπαίδευση για να βοηθήσουν το προσωπικό να χτίσει την αυτοπεποίθησή του. Φροντίζουν οι εργαζόμενοι να ζουν το όραμα, αφού έχουν μπει πρώτα στη θέση όλων και δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης. Ακόμα, οι ηγέτες οφείλουν να έχουν το θάρρος να παίρνουν γενναίες αποφάσεις, να δρουν σύμφωνα με τον σκεπτικισμό. Τέλος να εμπνέουν την ανάληψη κινδύνου και να γιορτάζουν.

Το 2004 σε μία στήλη της Wall Street μίλησε για τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες. Υπογράμμισε πως ο ηγέτης οφείλει να έχει υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας, ωριμότητας και αυτοελέγχου, να διαχειρίζεται τα ζητήματα που προκύπτουν. Μάλιστα θεωρούσε πως ένας ηγέτης δεν μπορεί να την αγνοήσει. Αξίζει τέλος να επισημανθεί πως ο Goleman το 2002 αναφέρει χαρακτηριστικά πως ο Welch είναι ένας ανθρωπιστής ηγέτης με έμφυτη επικοινωνιακή ικανότητα.

5. Satya Nadella

Ο Satya Nadella συνιστά Διευθύνων Σύμβουλος από το 2014 στη Microsoft Teams. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Deepti Prakash, η δύναμη της έγκειται στην μεγάλη επιρροή προς τους ακολούθους της. Παρέχει καταγισμό ιδεών, δίνει ίσες ευκαιρίες, αναδεικνύει την σημασία της ομαδικότητας. Μάλιστα εισήγαγε το «Together Mode» για την ανάπτυξη της ομάδας. Επιπρόσθετα, συνιστά ένα ceo που με το συμμετοχικό στυλ που αναδεικνύει εφαρμόζει στην πράξη την εμπιστοσύνη, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ωστόσο, αξιοσημείωτο γεγονός συνιστά για το 2020, ο χαρακτηρισμός ως ο «καλύτερος διευθύνων σύμβουλος για την ποικιλομορφία», προβάλλοντας την αξία της διαφορετικότητας ως στοιχείο επιτυχίας, χωρίς αποκλεισμούς αλλά με στόχο τη βιωσιμότητα των πελατών, υπαλλήλων και συνεργατών της εταιρείας. Οι τρεις κανόνες που διέπουν την πορεία του είναι «να ακούτε περισσότερο, να μιλάτε λιγότερο, να είστε αποφασιστικοί.»

Συνιστά λοιπόν το άτομο που εμπνέει, παρακινώντας του ανθρώπους να εργαστούν συλλογικά. Έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στις αλλαγές που επιβάλλει η σύγχρονη εποχή, εξυμνώντας τη διαφορετικότητα. Δείχνοντας βαθιά ενσυναίσθηση, προβάλλει την αξία του σεβασμού στους υπαλλήλους του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ

Συνάγεται εύλογα το συμπέρασμα, πως οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί τονίζουν την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι ιδιαίτερη η συνεισφορά της στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού αναδεικνύει τον βαθμό απόδοσή τους και την γενικότερη αποτελεσματικότητα μέσα στον οργανισμό και την εταιρεία. Η εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί τον εργαζόμενο να αναδειξεί την καλύτερη πτυχή του εαυτού. Για να καταστεί όμως αυτό εφικτό οφείλει ο εκάστοτε ηγέτης να στελεχώνει τον οργανισμό με συναισθηματικά ευφυείς ανθρώπους, έχοντας ως γνώμονα τις δικές του αξίες και πεποιθήσεις.

Ως κύριο λοιπόν μέλημα των ηγετών πρέπει να είναι το αποτελεσματικό management. Ορθές πρακτικές διαχείρισης, με γνώμονα τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ανάπτυξη κλίματος αλληλοσεβασμού, αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης. Η βιωσιμότητα του οργανισμού, η επίτευξη των στόχων και η ατομική και συλλογική καλύτερευση τόσο των ηγετών όσο και των εργαζομένων αποτελούν τους βασικότερους πυλώνες για να αναδείξουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησής τους. Χαρακτηριστικά ήταν και τα προαναφερθέντα πρόσωπα που με τη δική τους εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης μπόρεσαν να παραθέσουν μια διαφορετική σκοπιά στον εργασιακό στίβο. Επιθυμούμε λοιπόν σε τέτοιου είδους ανθρώπους που γνωρίζουν πώς να μεταλαμπαδεύουν το όραμά τους και τις ιδέες τους, με γνώμονα την καινοτομία και την επικοινωνία του συναισθήματος.

Ανακεφαλαίωση

Οι ηγέτες εκφράζοντας και εκδηλώνοντας συμπεριφορές διαχείρισης του εαυτού τους, κοινωνικών δεξιοτήτων, σταθερότητας αλλά και προσαρμοστικότητας των επιπέδων των συναισθημάτων τους , εξελίσσουν συναισθηματικά τη νοημοσύνη τους δρώντας παράλληλα ευεργετικά στους ακόλουθούς τους. Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι διττό, αφενός η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, αφετέρου η ανταγωνιστικότητα με γνώμονα τις νέες επιταγές του εργασιακού βίου.

Παρατηρείται πως όσοι ηγέτες μπορούν να εφαρμόσουν τις ποικίλες διαστάσεις που περιλαμβάνει η συναισθηματική νοημοσύνη, παραμερίζουν την κριτική , αναδεικνύουν κατανόηση, λαμβάνουν ευθύνες, είναι αυθεντικοί και δε φοβούνται να εκφραστούν , δημιουργούν ομάδες επικοινωνίας και εμπιστοσύνης και το πιο σημαντικό , παραχωρούν χώρο και δίνουν φωνή στους συνεργάτες τους.

Κατά επέκταση το προσωπικό δεσμεύεται ηθικά με απώτερο σκοπό την αποδοτικότητα και ανάπτυξη του οργανισμού. Είναι αφοσιωμένο στις επιταγές του οργανισμού και δρα με βάση τις αρχές της συνεργασίας, της ευγενούς άμιλλας, του αλληλοσεβασμού και της αλληλοεκτίμησης.

Προτάσεις

Ωστόσο, μέσα από την παρούσα διπλωματική εργασία, γεννιούνται και ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικότερα, θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο να μπορούσε να διδαχθεί ως αυτοτελές μάθημα σε επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στα ελληνικά πανεπιστήμια. Μέχρι σήμερα γίνεται μία ειδική αναφορά σε επίπεδο μεταπτυχιακών προγραμμάτων και είναι αποκλειστικά στην ευχέρεια του εκάστοτε καθηγητή. Σε διοικητικές και οικονομικές σχολές , κυρίως σε επαγγέλματα που αφορούν τους τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας, της ναυτιλίας, των διεθνών σχέσεων, θα δώσει τη δυνατότητα στους φοιτητές και μετέπειτα διοικητικά και οικονομικά στελέχη, να μάθουν τις διαστάσεις της και την καταλυτική της δράση στο εργασιακό περιβάλλον. Διαλέξεις από ηγετικές φυσιογνωμίες των επιχειρήσεων που θα μπορούν να μεταδώσουν τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους , μόνο ευεργετικά θα συνδράμουν στην ανάπτυξη αυτοπεποίθησης , αυτοαξιολόγησης, αυτοδιαχείρισης, προσαρμοστικότητας, ενσυναίσθησης, επικοινωνίας, συνεργασίας, ηγεσίας και επίλυσης συγκρούσεων.

Παράλληλα, κρίνεται αναγκαία η δημιουργία κατάλληλων και στοχευόμενων για το εκάστοτε περιβάλλον εργασίας προγραμμάτων εκμάθησης και μετεκπαίδευσης τόσο των στελεχών όσο και των νεοεισερχόμενων της επιρροής της συναισθηματικής νοημοσύνης σ όλα τα εργασιακά πόστα. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα γίνει ευρύτερη η αναγνώριση της σημασίας της , ενισχύοντας τους ήδη καταρτιζόμενους εργαζόμενους αλλά μαθαίνοντας τους υπόλοιπους νέες δεξιότητες. Έτσι, θα αναδειχθούν νέοι «ηγέτες», θα αξιολογηθούν οι προγενέστεροι και θα έχουν την ευκαιρία να εξελιχθούν εκ νέου.

Τέλος, σκοπός όλων των εταιριών και οργανισμών οφείλει να είναι ένα πιο δυνατό , με γερά θεμέλια και καλή δομική οργάνωση ανθρώπινο δυναμικό. Παρατίθενται λοιπόν, οι πιο ουσιαστικοί, κατά την ταπεινή μου άποψη, τρόποι βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- Να αναγνωρίζουμε και να κατηγοριοποιούμε τα συναισθήματα μας
- Να τα αναλύουμε και να τα εφαρμόζουμε αλλάζοντας τον τρόπο σκέψης και παίρνοντας αποφάσεις
- Σε κρίσιμες και άσχημες στιγμές να βρίσκουμε την αιτία του προβλήματος και να στοχεύουμε στη λύση του
- Να σεβόμαστε τα συναισθήματα των άλλων, δείχνοντας κατανόηση χωρίς κριτική και έλεγχο.

Στόχος λοιπόν των ηγετών είναι φτάσουν το μέγιστο επίπεδο βελτίωσης του εαυτού τους και να στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα των ίδιων και των συνεργατών τους ώστε ο οργανισμός να παρουσιάζει μόνο θετική πορεία και επιτυχία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δαλακούρα Αφροδίτη (2011), Συναισθηματική Νοημοσύνη, σ.σ. 1-33. Διαθέσιμο στο [link
http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Dalako_ura/2011-2012/LPD/Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Dalako_ura/2011-2012/LPD/Emotional%20Intelligence.pdf)

Μαριδάκη-Κασσωτάκη Αικατερίνη (2011), Συναισθηματική Νοημοσύνη: Εννοιολογικές διασαφήσεις, θεωρητικά μοντέλα, αξιολόγηση και πρακτικές εφαρμογές, Περιοδικό Επιστήμες Αγωγής, No 1, 2011, σ.σ. 47-61.

Μπαμπινιώτης, Γ.(1998),“Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας”, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας

Μύρων Ζαβλανός, Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλη, Αθήνα 2002, σελ. 12-13

Πλατσίδου Μαρία (2010), Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Θεωρητικά Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και Εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία, Αθήνα: Gutenberg

Brandberry, G. & Greaves, A. (2006). Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αθήνα: Κριτική.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: a conceptualization. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, Vol. 125 No. 2, pp. 209-24.

Bar-On R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence. Toronto, ON: Multi-Health Systems.

Bar-On R. (1997a). Bar-On Emotional Quotient Inventory: User's Manual. Toronto, ON: Multihealth Systems.

Bar-On R. (1997b). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, ON: Multi-Health Systems, Inc

Bar-On, R. (1988). The Development of an Operational Concept of Psychological Well-Being. doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.

Bar-On, R. (1997). Bar-One Emotional Quotient Inventory: Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-3

Bass, B. (1985), *Leadership and performance beyond expectations* p.40-46.

Beasley, K. (1987) —The Emotional Quotient.‖ *Mensa Magazine* – United Kingdom Edition

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, S. R. (2001). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*, 343-362. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI) ,in *Handbook of Emotional Intelligence*, eds Bar-On R., Parker J. D. A. (San Francisco, CA: Jossey-Bass), 343–362

Bracket M. A., Mayer J. D. (2003), Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, p.p. 1147-1158.

Bruce Peltier *Emotional Intelligence* CHAPTER 11 p13-14

Caruso, D.R., Mayer, J.D. and Salovey, P. (2002), Relation of a measure of emotional intelligence to personality, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 79, pp. 306-20.

Cherniss, C. (1998), Social and emotional learning for leaders. *Educational Leadership*, 55, 26-28

Conte J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *J. Organiz. Behav.* 26, 433–440. 10.1002/job.319

Cooper R.K. & Sawaf A. (1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, New York: Grosset/Putman.

Co^te', S. and Miners, C.T.H. (2006), "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51 No. 1, pp. 1-28.

Co^te', S., Lopes, P.N., Salovey, P. and Miners, C.T.H. (2010), Emotional intelligence and leadership emergence in small groups , *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 No. 3, pp. 496-508.

Frigda, N.H. The laws of emotion. *American Psychologist*, 1988, p.349–58.

Galton, F. (1869), *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences*, MacMillan and Company, London.

Gardner, H. (1975) *The Shattered Mind*, New York: Knopf.

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books

Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15 Edition, Florida International University, p.3

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53,p. 1027-1055.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence; Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books. Goleman, D. (2002). *Emotional intelligence: Issues in paradigm building*. (pp. 13-26).

Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The new science of social relationships*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership; Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

Hein, S. (2005). Wayne Payne's 1985 doctoral paper on emotions and emotional intelligence.

Hoyle, J. and Oates, A. (1998) Principal's interpersonal sensitivity toward teachers, central office personnel, parents, business leaders, and community members. p. 148- 154).

Humphrey, R.H. (2002), "The many faces of emotional leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 5, pp. 493-504

Kafetsios, K. & Nezlek, J. B. & Vasiou, A. 2011. A multilevel Analysis of Relationships Between Leaders and Subordinates, *Emotional Intelligence and Emotional Outcomes*, 41(5),1119- 1142

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002) Empathy and Complex Task Performance: Two Routes to Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 523-544

Kelly, R., Caplan, J. (1993). How Bell Labs creates star performers. *Harvard Business Review*, 100-103

King, D. H. (1999) Measurement of differences in emotional intelligence of preservice educational leadership students and practicing administrators as measured by the multifactor emotional intelligence scale, 60 (3), No.606.

Locke, E.A., & Nathan, G.P. (1990), *Theory of goal setting and task performance*. EnglewoodCliffs,p. 248-250

Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.

MacCann C., Roberts R. D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence: theory and data. *Emotion* 8, 540–551. 10.1037/a0012746

Maddocks, J. (2009). Creating an Emotionally Intelligent Organization *The Coaching Psychologist*, 5 (1), 27-32.

Matthews G., Emo A.K., Roberts R. D. & Zeidner M. (2006), What is this thing called emotional intelligence?, In K.R. Murphy, *A Critique of Emotional Intelligence: What are the problems and how can they be fixed*, Mahwash, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p.p. 3-36

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). New York: Basic Books

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000), Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), p. 396 – 420.

Mayer J. D., Salovey P. & Caruso D.R. (2004), *Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications*, *Psychological Inquiry*, 15, p.p. 197-215.

Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. (2002a, b). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Item Booklet*. Toronto, ON: MHS Publishers

Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R., Sitarenios G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. *Emotion* 3, 97–105. 10.1037/1528-3542.3.1.97

Megerian, L. E. & Sosik, J. J.(1996). An affair of the heart: Emotional intelligence and transformational leadership, *Journal of Leadership Studies*, 3, 31-48

Michael Armstrong *Human Resource Management*, 2014, 10TH

Nourizade, F. & Mohseni, M. (2014). A review of the emotional Intelligence Literature

Payne, W. (1985). A study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire.‘

Petrides, K. V., Furnham, A., & Frederickson, N. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and individual Differences*, 36 (2), 277-293.

Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The location of Traits Emotional Intelligence in personality factor space, *British Journal of Psychology*, Vol. 98, 273- 289.

Petrides & Furnham (2003). Traits emotional intelligence: Behavioral validation in two studies in emotion recognition and creativity in mood induction. *European Journal of Personality*, Vol. 17, 39-57.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence. Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15,416, 425–448.

Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 2015 p.10, 29, 98-102 , 116-117, 513,524-529

Rohr, A. B. (2005). Emotional Intelligence Correlates with Exercise Attitudes. Unpublished MA Thesis. University of Saskatchewan: Saskatoon

Roseman I. J. (2001). A Model of Appraisal in the Emotion System. *Appraisal Processes in Emotion: Theory, Methods, Research*, ed Scherer K. R., Schorr A., Johnstone T. (Oxford: Oxford University Press;), 68–91

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition & Personality* , 9 (3), 185-211

Schwarz, N. Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states, *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, Vol. 2. New York: Guilford Press, 1990, pp. 527–61.

Schutte N. S., Malouff J. M., Hall L. E., Haggerty D. J., Cooper J. T., Golden C. J., et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personal. Indivi. Diff.* 25, 167–177. 10.1016/S0191-8869(98)00001-4

Sternberg J. Robert (2005), *The Theory of Successful Intelligence*. *Interamerican Journal of Psychology*, Vol.39, num.2, p.p. 189-202.

Thorndike, R.L., and Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-284.

Walter, F., Cole, M.S. and Humphrey, R.H. (2011), “Emotional intelligence: sine qua non of leadership or folderol?”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25 No. 1, pp. 45-59

Wechsler, D. (1943). Non intellectual factors in general Intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444- 445

Wong, C. S., Law, S. K. (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study p.243- 274.

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A. & Gilbert, J. A. (2000), Assessment of leader problem-solving capabilities, *Leadership Quarterly*, 11, p.37-64.

Zaccaro, S.J. (2007), Trait-based perspectives of leadership, *American Psychologist*, Vol. 62 No. 1, pp. 6-16.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

A.M. Isen, A. A. Labroo, and P. Durlach, “An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures,” *Motivation & Emotion* 28, no. 1 (March 2004), pp. 43–63.

<https://link.springer.com/article/10.1023/B:MOEM.0000027277.98917.9a>

Aust. J. Basic & Appl. Sci., 3(4): 4182-4189, 2009

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1043.5701&rep=rep1&type=pdf>

Emotional Intelligence - University of the Pacific

<https://dental.pacific.edu/sites/default/files/users/user244/EmotionalIntelligenceChpt11Peltier.pdf>

B. T. Sy, S. Côté, and R. Saavedra, “The Contagious Leader: Impact of the Leader’s Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes,” *Journal of Applied Psychology* 90, no. 2 (2005), pp. 295–305

<http://www-2.rotman.utoronto.ca/~scote/SyetalJAP.pdf>

Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee *Realizing the Power of Emotional Intelligence PRIMAL LEADERSHIP*

https://acarthustraining.com/documents/Primal_Leadership-by_Daniel_Goleman.pdf

Goleman, D. (1998b). What makes a leader? *Harvard Business Review*.

<https://thisisthrive.com/sites/default/files/What-Makes-a-Leader-Daniel-Goleman.pdf>

Goleman, D. (1998b). What makes a leader? *Harvard Business Review*.

<https://thisisthrive.com/sites/default/files/What-Makes-a-Leader-Daniel-Goleman.pdf>

Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*.

http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf

Kouzes and Posner, The leadership challenge
<https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e2f49b5c3801b7c4206d048/1580157366389/Leadership+Challenge.Kouze+%26+Posner.EBS.pdf>

Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.xf>

T. A. Judge and C. Hurst, The Benefits and Possible Costs of Positive Core Self-Evaluations: A Review and Agenda for Future Research, 2006, p.159–174.
<http://timothy-judge.com/12-Nelson%20&%20Cooper-Ch12.pdf>
<https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm>

THE REVISED MODEL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE BY MAYER, SALOVEY AND CARUSO - 2016. <http://www.theeiinstitute.com/what-is-emotional-intelligence/4-mayer-and-salovey-model-of-emotional-intelligence.html>

The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6546921/>