

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

“Ο πολυδιάστατος ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
στον κόσμο των επιχειρήσεων ”

Ελένη Πέτρου Τσούμπα

Πτυχ. Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2008

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους αγαπημένους μου γονείς Πέτρο και Φλωρεντία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Ελένη Πέτρου Τσούμπα

Σημαντικοί όροι: Ηγεσία, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ηγετικές Ικανότητες, Ηγετικοί ρόλοι, Αυτοεπίγνωση, Αυτοδιαχείριση, Διαχείριση Σχέσεων, Κοινωνική Επίγνωση.

➡ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελούν ένα εξαιρετικά δημοφιλές αντικείμενο συζητήσεων και αντιπαράθεσεων στη ρητορική ακαδημαϊκών, επιχειρηματιών και πολιτικών.

Σε έναν κόσμο που συνεχώς γίνεται όλο και περισσότερο αβέβαιος και ανταγωνιστικός, η ηγεσία, ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων, αποτελεί τη θεμελιώδη αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας των επιχειρήσεων.

Έρχεται όμως να προστεθεί και η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αν και περιορισμένη η πρακτική και ερευνητική εμπειρία γύρω από τη «συναισθηματική νοημοσύνη» (EI), οι ειδικοί δηλώνουν ότι ίσως αυτή, η σχετικά άγνωστη έννοια στο ευρύ κοινό, να είναι το καλύτερο εφόδιο για την επιτυχία στη ζωή του ατόμου, αναθεωρώντας τι τελικά σημαίνει να είσαι «έξυπνος». Θεωρητικά η έννοια αυτή συντελεί, ώστε να αντεπεξέλθει ο άνθρωπος στις δυσκολίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, υποβοηθούμενος από τα ίδια τα συναισθήματά του.

Η φιλοδοξία της διπλωματικής αυτής, είναι πρώτον, να αποσαφηνιστεί ως προς τι είναι η ηγεσία και τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, αλλά και τι πρέπει να διαθέτει (χαρακτήρα, γνώσεις, ικανότητες) ώστε να μπορεί να πετύχει ως ηγέτης και δεύτερον, να προσδιορίζει την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και να τονιστεί η αξία της σε σχέση με τις δυνατότητες που διανοίγονται από τη χρήση της στον εργασιακό και κοινωνικό χώρο.

Στη συνέχεια η εργασία επιχειρεί να διαπιστώσει ερευνητικά, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, τη συσχέτιση της EI με τις παραμέτρους του φύλου, της ιεραρχίας, και της μόρφωσης.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vi
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	vii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	vii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΗΓΕΣΙΑ	4
2.1 Ηγεσία	5
2.1.1 Ορισμός της Ηγεσίας	5
2.1.2 Ηγεσία δεν είναι.....	7
2.2 Πέντε Μύθοι για την Ηγεσία	8
2.2.1 Ο μύθος του Μάνατζμεντ	8
2.2.2 Ο μύθος του επιχειρηματικού δαιμονίου	10
2.2.3 Ο μύθος της γνώσης.....	11
2.2.4 Ο μύθος του πρωτοπόρου.....	11
2.2.5 Ο μύθος της θέσης	11
2.3 Για να γίνετε Ηγέτης αύριο, διδαχθείτε σήμερα	12
2.3.1 Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά	12
2.3.1.1 Ηγετικοί ρόλοι: Τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης.....	13
2.3.1.2 Ο χαρακτήρας της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς	15
2.4 Τι πρέπει να γνωρίζει ένας Ηγέτης – Ποιες είναι οι ηγετικές ικανότητες.....	16
2.4.1 Ηγετικές ικανότητες.....	18
2.5 Οι τέσσερις φάσεις της ανάπτυξης της ηγετικής ικανότητας	22

2.5.1	1η Φάση – Δεν ξέρω τι δεν ξέρω	22
2.5.2	2η Φάση – Ξέρω τι δεν ξέρω	22
2.5.3	3η Φάση – Αναπτύσσομαι και γνωρίζω και αρχίζει να φαίνεται.....	23
2.5.4	4η Φάση – Ενεργώ αβίαστα επειδή ξέρω	23
2.6	Τα στυλ Ηγεσίας.....	24
2.6.1	Ηγεσία βασισμένη στο Όραμα	27
2.6.1.1	Πως δημιουργεί αρμονία.....	27
2.6.1.2	Χαρακτηριστικά.....	28
2.6.1.3	Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα.....	28
2.6.1.4	Πότε εφαρμόζεται	29
2.6.2	Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη - υποστηρικτική.....	30
2.6.2.1	Πως δημιουργεί αρμονία.....	30
2.6.1.2	Χαρακτηριστικά.....	30
2.6.1.3	Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα.....	31
2.6.1.4	Πότε εφαρμόζεται	31
2.6.3	Ηγεσία βασισμένη στην δημιουργία σχέσεων – συνεργατική	32
2.6.3.1	Πως δημιουργεί αρμονία.....	32
2.6.3.2	Χαρακτηριστικά.....	32
2.6.3.3	Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα.....	33
2.6.3.4	Πότε εφαρμόζεται	33
2.6.4	Ηγεσία βασισμένη στην δημοκρατική διοίκηση	34
2.6.4.1	Πως δημιουργεί αρμονία.....	34
2.6.4.2	Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα.....	35
2.6.4.3	Πότε εφαρμόζεται	36
2.6.5	Ηγεσία βασισμένη στους στόχους.....	37
2.6.5.1	Πως δημιουργεί αρμονία.....	37

2.6.5.2	Χαρακτηριστικά.....	37
2.6.5.3	Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα.....	38
2.6.5.4	Πότε εφαρμόζεται	38
2.6.6	Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστική	39
2.6.6.1	Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα.....	39
2.6.6.2	Πότε εφαρμόζεται	40
2.6.7	Συμπέρασμα.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....		43
3.1	Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία.....	44
3.2	Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα.....	47
3.2.1	Παράδειγμα	48
3.3	Ιστορική αναδρομή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	50
3.3.1	Τι είναι Συναισθηματική Νοημοσύνη	50
3.4	Οι τέσσερεις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες	54
3.4.1	Προσωπικές ικανότητες.....	55
3.4.1.1	Αυτοεπίγνωση	55
3.4.1.2	Αυτοδιαχείριση.....	57
3.4.2	Κοινωνικές ικανότητες.....	62
3.4.2.1	Κοινωνική επίγνωση	62
3.4.2.2	Διαχείριση σχέσεων	65
3.5	Γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία ενός ηγέτη.....	70
3.5.1	Μπορεί να διδαχθεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	70
3.6	Χαρακτηριστικά συναισθηματικά ευφυών ηγετών	73
3.7	Γενικό Συμπέρασμα.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΕΡΕΥΝΑ.....		78

4.1	Ερευνητικό μοντέλο και στόχοι της Έρευνας.....	79
4.1.1	Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	79
4.2	Ερωτηματολόγιο.....	80
4.2.1	Emotional Competence Inventory (ECI).....	80
4.2.2	Περιγραφή ερωτηματολογίου.....	81
4.2.3	Ανάλυση ερωτηματολογίου.....	82
4.3	Μεθοδολογία της Έρευνας	84
4.3.1	Δείγμα και διαδικασία συλλογής των στοιχείων της έρευνας	84
4.4	Στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίων.....	85
4.4.1	Κατανομή ερωτηματολογίου Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εταιρεία Landis+Gyr.....	86
4.4.2	Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας.....	89
4.4.3	Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης με κριτήριο της μόρφωση.....	92
4.4.4	Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ φύλων.....	94
4.4.5	Ποιες συναισθηματικές δεξιότητες ξεχωρίζουν ως σημαντικότερες και ποιες χρήζουν βελτίωσης.....	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ		103
5.1	Κύρια συμπεράσματα της έρευνας	104
5.1.1	Προτάσεις για την βελτίωση του ηγετικού ρόλου	107
5.2	Ανασκόπηση	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης		116

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών σπουδών στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς εκπονήθηκε η παρούσα έρευνα με θέμα: «Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη, ο πολυδιάστατος ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον κόσμο των επιχειρήσεων, με επιβλέποντα Καθηγητή τον Δρ. Κονδύλη Εμμανουήλ.

Θέμα που παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον αφού, αναδεικνύει με σαφήνεια τις βασικές προκλήσεις της ηγεσίας στις μέρες μας. Τα ευρήματα, βέβαια, μιας έρευνας είναι τόσο αξιόπιστα, όσο είναι το άθροισμα της γνώσης, των ικανοτήτων και της πείρας αυτών που μετέχουν σε αυτή.

Στον πρόλογό μου αυτό, θέλω απλώς να επισημάνω ένα σημείο που αποτέλεσε, για μένα, πολύ σημαντική διαπίστωση, ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί πολύ ουσιαστικό παράγοντα επιτυχημένης Ηγεσίας.

Ο επιχειρηματικός κόσμος κατανοεί όλο και περισσότερο ότι Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι άρρηκτες συνδεδεμένες έννοιες. Κατ' επέκταση, ο επιχειρηματικός κόσμος κατανοεί την αναγκαιότητα ουσιαστικής επένδυσης στην Συναισθηματική Νοημοσύνη.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους παρακάτω ανθρώπους, που με την βοήθειά τους κατέστη δυνατή η εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Κονδύλη Εμμανουήλ, καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς, ο οποίος με ώθησε να ασχοληθώ με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον αναπληρωτή καθηγητή Δρ. Σφακιανάκη Μιχάλη, για την πολύτιμη συμβολή και βοήθεια του κατά τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων καθώς και για την συνεργασία και την υποστήριξη, που μου προσέφερε.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 1 Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη	10
Πίνακας 2 Περιγραφική στατιστική του φύλου του δείγματος	85
Πίνακας 3 Περιγραφική στατιστική της ηλικίας του δείγματος	85
Πίνακας 4 Περιγραφική στατιστική της μόρφωσης του δείγματος	85
Πίνακας 5 Ποσοστό Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας.....	89
Πίνακας 6 Ποσοστό Συναισθηματικής Νοημοσύνης με κριτήριο τη μόρφωση	92
Πίνακας 7 Ποσοστό Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο	94
Πίνακας 8 Ποσοστό δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας	96

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΣΧΗΜΑ 1 Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών (Quinn).....	14

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1	Κατανομή ερωτηματολογίου Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	88
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2	Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας....	89
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3	Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης με κριτήριο τη μόρφωση .	92
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4	Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5	Επίπεδο δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΝ

Σε ένα κόσμο χαοτικό που συνεχώς αλλάζει και γίνεται όλο και περισσότερο αβέβαιος, πολύπλοκος, αντιφατικός και ανταγωνιστικός, η ηγεσία, ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων, αποτελεί τη θεμελιώδη αιτία της επιτυχίας των επιχειρήσεων.

Για δεκαετίες πλέον το μέλλον των επιχειρήσεων βρίσκεται στα χέρια των Ηγεσιών τους. Αυτό τεκμηριώνεται από όλες τις σύγχρονες και επιστημονικές έρευνες, αλλά και από την έμφαση που δίδουν στην ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη οι πρωτοπόρες και διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις.

Είναι επίσης σε όλους γνωστό, ότι η διάρκεια της επιτυχίας των επιχειρήσεων δεν είναι δεδομένη, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αρκετά σύντομη. Παρατηρούμε συνεχώς πολύ επιτυχημένες και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις να καταρρέουν ως «χάρτινοι πύργοι» σε τέτοιο βαθμό, ώστε να επαληθεύεται η ρήση «τίποτα δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία». Ταυτόχρονα, όμως, με τις πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτυγχάνουν, διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν και διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις.

Γι' αυτό, η αναζήτηση του μοντέλου της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης όσο δύσκολη και αν είναι, αποτελεί μια αναγκαιότητα. Σε αυτό συμβάλουν αισθητά οι ηγετικές δεξιότητες του εκάστοτε ηγέτη, που μάχεται στην πρώτη γραμμή για την πορεία της επιχείρησης. Γνωρίζουμε όμως ότι ένα πετυχημένο έργο δεν είναι ποτέ αποτέλεσμα ενός ανθρώπου. Χρειάζεται πολύ προσπάθεια, πολλή γνώση και, ακόμα πολύ «μεράκι» από πολλούς.

Σε αυτή τη διαπίστωση έρχεται να προστεθεί τα τελευταία χρόνια και η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί, να ελέγχει και να χειρίζεται κατάλληλα τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων.

Η εργασία έχει ως αντικειμενικό σκοπό να καλύψει την έννοια της Ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Το περιεχόμενο της εργασίας δομείται σε τρία μέρη. Στο πρώτο και το δεύτερο μέρος γίνεται περιήγηση στο χώρο της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, αντλώντας υλικό από επιστημονικά βιβλία, άρθρα και το διαδίκτυο τόσο για την Ηγεσία όσο και για την Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος, θεωρήθηκε σκόπιμο να διευκρινιστεί αν πράγματι η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει και επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες. Δόθηκαν λοιπόν ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους συγκεκριμένης επιχείρησης, από τα οποία έγινε στατιστική επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων. Ερωτήματα όπως ποιες δεξιότητες και συμπεριφορές τους χαρακτηρίζουν, ποιες θεωρούν σημαντικές καθώς και ποιες χρήζουν βελτίωσης προσπαθεί να αναπτύξει η συγκεκριμένη έρευνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΗΓΕΣΙΑ

“Όσο ψηλότερα θέλετε να φτάσετε, τόσο περισσότερο χρειάζεστε την ηγετική ικανότητα. Όσο μεγαλύτερο αντίκτυπο θέλετε να έχετε, τόσο μεγαλύτερη πρέπει να είναι η επιρροή σας”

2.1 ΗΓΕΣΙΑ

2.1.1 Ορισμός της Ηγεσίας

Για τον ορισμό της ηγεσίας έχουν γραφτεί άπειρα βιβλία και πολλές επιστήμες έχουν ασχοληθεί, με σκοπό να υπάρξει μια κοινή προσέγγιση που να εξηγεί τον ορισμό. Είναι επίσης γεγονός, ότι «ο τομέας της ηγεσίας είναι ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο απ’ οποιοδήποτε άλλον τομέα του Μάνατζμεντ»¹.

Αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία ως **Ηγεσία** *θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε **εθελοντικά** και **πρόθυμα** και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον*².

¹ Mullins Laurie, “Management and Organizational Behavior”, Prentice Hall, 1991, σελ. 253

² Μπουραντάς Δημήτρης, “Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας”, Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 197

Ηγεσία λοιπόν είναι η συστηματική καθοδήγηση ανθρώπων για την κατάκτηση ενός στόχου. Η ηγεσία, εξ ορισμού, αναφέρεται σε δράσεις που απαιτούν τη συνεργασία πολλών ανθρώπων για να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα. Είναι, επομένως, δραστηριότητα κατ' εξοχήν ανθρωποκεντρική, που απαιτεί συνδυασμό ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων.

Με βάση τον ορισμό αυτόν, δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας. **Πρώτον**, είναι η άσκηση επιρροής (influence) ενός ατόμου (ηγέτης – leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers), με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση στόχων. Το **δεύτερο** στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες ή ιδανικά για πρόοδο, ή ένα καλύτερο μέλλον. Αυτός σημαίνει ότι η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με την αλλαγή, την πρόοδο και «το καλύτερο μέλλον» για τους ανθρώπους. Ασφαλώς, η ηγεσία ως διαδικασία άσκησης επιρροής σε άλλους ανθρώπους λαμβάνει χώρα στην πράξη μέσω συγκεκριμένων ενεργειών – λειτουργιών, όπως η έμπνευση των ανθρώπων μέσω οράματος και ελπίδας για ένα καλύτερο μέλλον, η δημιουργία κατεύθυνσης για την υλοποίησή του, η παρακίνηση – κινητοποίηση των ανθρώπων, η ανάπτυξη της σκέψης και των ικανοτήτων τους, η υλοποίηση αλλαγών κλπ.³

Έχοντας κατανοήσει σε κάποιο βαθμό την έννοια της ηγεσίας, μπορούμε τώρα να ορίσουμε την έννοια του ηγέτη. Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο, μα οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον **«ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα»**. Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την

³ Μπουραντάς Δημήτρης, "Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας", Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 198

εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου. Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν το καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον. Με αυτή την έννοια, λοιπόν, ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος ή γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης από τη στιγμή που επιτυγχάνει να εμπνεύσει τα προηγούμενα χαρακτηριστικά στους ανθρώπους του. Θα μπορούσε, όμως, να είναι ηγέτης και ο διευθυντής όπως και ο προϊστάμενος στο χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο από τη στιγμή που κάνει τους συνεργάτες του να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα⁴.

2.1.2 ΗΓΕΣΙΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ....

Υπάρχουν πολλές εσφαλμένες αντιλήψεις σχετικά με την ηγεσία. Όταν οι άνθρωποι ακούν ότι κάποιος φέρει έναν εντυπωσιακό τίτλο ή του έχει ανατεθεί μια ηγετική θέση, θεωρούν δεδομένο ότι αυτός είναι ηγέτης. Μερικές φορές αυτό αληθεύει. Αλλά οι τίτλοι δεν έχουν μεγάλη αξία προκειμένου για την ηγεσία. Η πραγματική ηγεσία δεν απονέμεται, δεν χορηγείται, δεν ανατίθεται. Πηγάζει μόνο από την επιρροή (influence), και η επιρροή δεν έρχεται κατά παραγγελία. Πρέπει να την κερδίσεις. Το μόνο που μπορεί να προσφέρει ένας τίτλος είναι να κερδίσει κάποιος λίγο χρόνο είτε για να αυξήσει το επίπεδο επιρροής είτε για να το εκμηδενίσει⁵.

⁴ Μπουραντάς Δημήτρης, "Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας", Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 198

⁵ Maxwell John C., "Οι 21 απαραίτητοι Νόμοι της Ηγεσίας", Κλειδάριθμος, 2000, σελ. 42

2.2 ΠΕΝΤΕ ΜΥΘΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Πολλές είναι οι λανθασμένες ιδέες και οι μύθοι που πιστεύουν οι άνθρωποι σχετικά με την ηγεσία και τους ηγέτες. Ας εξετάσουμε πέντε συνηθισμένους μύθους⁶:

2.2.1 Ο Μύθος του μάνατζμεντ

Μια ευρέως διαδεδομένη παρανόηση είναι ότι ηγεσία και μάνατζμεντ είναι ένα και το αυτό πράγμα. Παρόλο που οι λέξεις “Ηγεσία” και “Μάνατζμεντ” θεωρούνται ως συνώνυμες στην πραγματικότητα έχουν διαφορετικό νόημα. Ένας καλός μάνατζερ δεν σημαίνει ότι είναι και αποτελεσματικός ηγέτης και το αντίθετο.

Άποψη, κοινά αποδεκτή, είναι ότι η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο διακριτές λειτουργίες και η σχέση που υπάρχει μεταξύ τους είναι ότι το μάνατζμεντ αποτελεί μέρος της ηγεσίας, αλλά σε πολλές περιπτώσεις η ηγεσία μπορεί να υπάρχει και μόνη της και να μην συνδέεται με την λειτουργία του μάνατζμεντ. Δηλαδή, η ηγεσία είναι έννοια πιο πλατιά από τη διοίκηση, αφού ο στόχος της διοίκησης περιορίζεται στην επίτευξη στόχων. Ο John Kotter, καθηγητής στο Harvard Business School, αναφέρει ότι “το μάνατζμεντ συμπληρώνει την ηγεσία, αλλά δεν την αντικαθιστά”⁷.

⁶ Maxwell John C., “Οι 21 απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας”, Κλειδάριθμος, 2000, σελ. 42

⁷ Mileman Patrick & Spacie Keith, “Transforming corporate leadership”, Pitman, 1996, σελ. 17

Το μάνατζμεντ, δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου με τη βοήθεια άλλων ατόμων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργία που κάνει τα άτομα να εργάζονται σε έναν καλά δομημένο οργανισμό με συγκεκριμένους ρόλους. Το ενδιαφέρον του μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην επίλυση βραχυπρόθεσμων προβλημάτων.

Η ηγεσία, δίνει έμφαση στη διαπροσωπική συμπεριφορά των ατόμων σε ένα ευρύτερο πεδίο. Η ηγεσία δεν έχει απαραίτητα κάποια θέση στην ιεραρχική δομή του οργανισμού και σχετίζεται με την επιθυμία και τον ενθουσιασμό των υποστηρικτών του ηγέτη. Ο ηγέτης επηρεάζει τα άτομα και επιφέρει μακροπρόθεσμες αλλαγές στη συμπεριφορά τους⁸.

Παρά τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ και τον διαφορετικό ρόλο που παίζουν, είναι ανάγκη οι οργανισμοί να διαπιστώνουν αυτή τη διαφορά και να σχεδιάζουν ανάλογα την ανάπτυξή τους.

Ο καλύτερος τρόπος για να ελέγξουμε αν κάποιος είναι ηγέτης και όχι απλώς μάνατζερ είναι να του ζητήσουμε να δημιουργήσει θετικές αλλαγές. Οι μάνατζερ μπορούν να διατηρήσουν μια κατεύθυνση, αλλά δεν μπορούν να την αλλάξουν. Για να μετακινήσουν τους ανθρώπους σε νέα κατεύθυνση, χρειάζεται επιρροή⁹.

⁸ **Yudelowitz Jonathan, Koch Richard, Field Robin**, "Leadership", Capstone Publishing Limited, 2002, σελ. 36

⁹ **Harvard Business Review on Leadership**

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη¹⁰

ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διορίζεται ✓ Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δότη» δύναμη (εξουσία) ✓ Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών ✓ Ελέγχει ✓ Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό ✓ Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια ✓ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς» ✓ Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα ✓ Αποδέχεται την πραγματικότητα ✓ Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική ✓ Κάνει τα πράγματα σωστά 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αναδεικνύεται ✓ Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη ✓ Περνά όραμα, εμπνεύει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών ✓ Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει ✓ Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση ✓ Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια ✓ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί» ✓ Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί ✓ Ερευνά την πραγματικότητα ✓ Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική ✓ Κάνει τα σωστά πράγματα

2.2.2 Ο Μύθος του επιχειρηματικού δαιμονίου

Οι άνθρωποι συχνά θεωρούν ως δεδομένο ότι όλοι οι επιχειρηματίες είναι ηγέτες. Αλλά αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε. Ένας επιχειρηματίας μπορεί ασφαλώς να είναι επινοητικός, καινοτόμος και επιτυχημένος και οι άνθρωποι να αγοράζουν τα προϊόντα που πουλάει, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι τον

¹⁰ Μπουραντάς Δημήτρης, "Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας", Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 203

ακολουθούν. Στην καλύτερη περίπτωση είναι ικανός να πείσει τους ανθρώπους για μια στιγμή, αλλά δεν διαθέτει μακροχρόνια επιρροή πάνω τους¹¹.

2.2.3 Ο Μύθος της γνώσης

Ο σερ Φρανσις Μπέκον είπε “Η ηγεσία είναι εξουσία”. Οι περισσότεροι άνθρωποι, πιστεύοντας ότι πεμππουσία της ηγεσίας είναι η εξουσία, υποθέτουν φυσιολογικά ότι όσοι διαθέτουν γνώσεις και ευφυΐα είναι ηγέτες. Αλλά αυτό δεν είναι αυτόματα αλήθεια. Οποιοδήποτε μεγάλο πανεπιστήμιο κι αν επισκεφθείτε θα συναντήσετε μεγαλοφυείς ερευνητές και φιλοσόφους που η ικανότητα σκέψης τους είναι τόσο μεγάλη και ξεπερνάει τα όρια των διαγραμμάτων, αλλά η ηγετική τους ικανότητα είναι τόσο χαμηλή που ούτε καν παρουσιάζεται στο διάγραμμα. Ο δείκτης ευφυΐας δεν ισοδυναμεί κατ’ ανάγκη με την ηγετική ικανότητα.

2.2.4 Ο Μύθος του πρωτοπόρου

Μια άλλη λανθασμένη άποψη είναι ότι ο καθένας που βρίσκεται μπροστά από το πλήθος είναι ηγέτης. Αλλά το να είσαι ο πρώτος δεν είναι πάντοτε το ίδιο με το να είσαι ηγέτης. Για να είναι κάποιος ηγέτης δεν αρκεί να βρίσκεται μπροστά. Πρέπει επίσης να έχει ανθρώπους που έρχονται με τη θέλησή τους πίσω του, που ακολουθούν το παράδειγμά του, που ενεργούν με βάση το όραμά του.

2.2.5 Ο Μύθος της θέσης

Η μεγαλύτερη παρανόηση για την ηγεσία είναι ότι πολλοί πιστεύουν ότι βασίζεται στη θέση, ενώ αυτό δεν ισχύει. Όπως είπε ο Stanley Huffty “Δεν είναι η θέση που κάνει τον ηγέτη, αλλά ο ηγέτης που κάνει τη θέση”.

¹¹ Maxwell John C., “Οι 21 απαραίτατοι Νόμοι της Ηγεσίας”, Κλειδάριθμος, 2000, σελ. 43-45

“Ο καθένας μπορεί να κρατήσει το τιμόνι, αλλά μόνο ο ηγέτης μπορεί να χαράξει την πορεία”¹²

2.3 ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΤΕ ΗΓΕΤΗΣ ΑΥΡΙΟ, ΔΙΔΑΧΘΕΙΤΕ ΣΗΜΕΡΑ

Η ηγετική ικανότητα αναπτύσσεται καθημερινά, όχι μέσα σε μια μέρα. Ένα παλαιό ρητό λέει: *Οι πρωταθλητές δεν γίνονται πρωταθλητές πάνω στο ρινγκ εκεί απλώς καταξιώνονται*¹³. Είναι αλήθεια. Αν θέλετε να δείτε πως γίνεται πρωταθλητής κάποιος, δείτε την καθημερινή ρουτίνα του.

Αν θέλει κάποιος να γίνει ηγέτης, τα καλά νέα είναι ότι μπορεί να το πετύχει. Ο καθένας έχει το δυναμικό, αλλά δεν γίνεται μέσα σε μια μέρα. Ο δρόμος προς την προεδρία είναι ο δρόμος της αργής και συνεχούς ανάπτυξης. Απαιτεί επιμονή. Η ηγεσία δεν αναπτύσσεται μέσα σε μια μέρα. Χρειάζεται μια ολόκληρη ζωή.

2.3.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δύο βασικές συνιστώσες. Πρώτον, από το περιεχόμενο της, δηλαδή το τι κάνει ο ηγέτης. Η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται σε συγκεκριμένους ρόλους και λειτουργίες που πρέπει να ασκούνται στην πράξη. Δεύτερον, και εξίσου σημαντικό με το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, είναι ο χαρακτήρας της.

¹² Maxwell John C., “Οι 21 απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας”, Κλειδάριθμος, 2000, σελ. 65

¹³ Maxwell John C., “Οι 21 απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας”, Κλειδάριθμος, 2000, σελ. 60

2.3.1.1 Ηγετικοί ρόλοι: Τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης

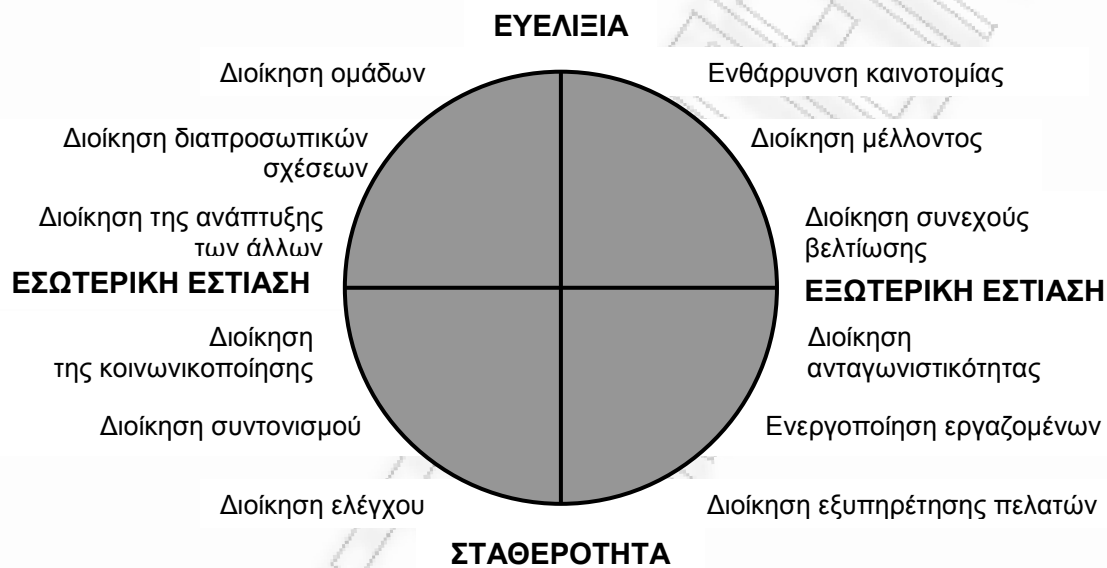
Αρκετοί θεωρητικοί και εταιρείες συμβούλων, την τελευταία δεκαετία, έχουν προσπαθήσει να «κωδικοποιήσουν» την ηγετική συμπεριφορά προκειμένου να δώσουν ένα πρακτικό πλαίσιο στα στελέχη. Ασφαλώς, αυτή η «κωδικοποίηση» ενέχει τον κίνδυνο της απλούστευσης του πολυσύνθετου φαινομένου της ηγεσίας, όμως δεν παύει να αποτελεί έναν πρακτικό οδηγό. Για παράδειγμα, μια τέτοια προσπάθεια, πολύ δημοφιλής στις ΗΠΑ, είναι αυτή των Kouzes και Posner, οι οποίοι προτείνουν ως «συνταγή επιτυχίας» τις δέκα ηγετικές ενέργειες. Σχετικά με αυτές, οι συγγραφείς ανέπτυξαν εκπαιδευτικά προγράμματα και διαγνωστικά εργαλεία, τα οποία γνώρισαν και γνωρίζουν ακόμη μεγάλη επιτυχία¹⁴.

Εκτός όμως αυτών των πρακτικών οδηγιών που απλουστεύουν και συγχέουν τα πράγματα, έχουν υπάρξει αρκετά πιο σοβαρές προσπάθειες προσέγγισης και κωδικοποίησης της ηγετικής συμπεριφοράς χωρίς απλουστεύσεις και συγχύσεις. Μια αξιολογή είναι αυτή του Quinn, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Michigan, που στηρίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο των ανταγωνιστικών αξιών, το οποίο ανέπτυξε ο ίδιος με τους συνεργάτες του. Ο Quinn υποστηρίζει ότι στις επιχειρήσεις, όπως και στην ίδια τη ζωή, συνυπάρχουν διλήμματα, παράδοξα και αντιφατικότητα. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται αλλαγή και σταθερότητα, υψηλή ποιότητα και χαμηλό κόστος, ικανοποιημένους πελάτες και κερδοφορία, αποκέντρωση και συγκέντρωση κ.ο.κ. Η ύπαρξη αυτών προφανώς

¹⁴ Μπουραντάς Δημήτρης, "Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας", Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 215-217

αυξάνουν την πολυπλοκότητα των καταστάσεων και κάνουν την ηγετική συμπεριφορά πολυσύνθετη.

ΣΧΗΜΑ 1
Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο
των ανταγωνιστικών αξιών (Quinn)¹⁵



Με βάση τη λογική του μοντέλου αυτού, τα στελέχη, προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επιτυχία παράδοξα, αντιφατικά και πολύπλοκα φαινόμενα, ασκούν ένα «ρεπερτόριο» ρόλων. Βέβαια χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για να μη χαθεί η ακεραιότητα, η αξιοπιστία και ο προσανατολισμός, όταν ο ηγέτης είναι αναγκασμένος να ασκεί ταυτόχρονα ή και διαδοχικά αντιφατικούς ρόλους.

Η λογική του μοντέλου συνίσταται στο ότι η ηγετική συμπεριφορά, από τη μία, πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς την «ευελιξία»-αλλαγή ή την σταθερότητα-έλεγχο και, από την άλλη, προς την εσωτερική εστίαση

¹⁵ Μπουραντάς Δημήτρης, “Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας”, Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 217

(εσωστρεφής) ή την εξωτερική εστίαση (εξωστρεφής). Με βάση αυτές τις δύο διαστάσεις, ο Quinn προτείνει το παραπάνω μοντέλο, όπου περιγράφει δώδεκα ηγετικούς ρόλους, τους οποίους, λίγο ή πολύ, πρέπει να ασκεί ο προϊστάμενος – ηγέτης.

2.3.1.2 Ο χαρακτήρας της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς

Το τι κάνει ένας ηγέτης, δηλαδή οι ηγετικοί ρόλοι που ασκεί, αποτελεί το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτό, όμως, συνιστά μόνο τη μια της διάσταση. Η άλλη διάσταση, και ίσως η πιο σημαντική, είναι ο χαρακτήρας της συμπεριφοράς του ηγέτη. Ο φημισμένος καθηγητής και ερευνητής W. Bennis¹⁶ υποστηρίζει ότι η ηγεσία στην πραγματικότητα είναι ζήτημα χαρακτήρα. Τη συμπεριφορά βλέπουμε, αυτή ερμηνεύουμε και αξιολογούμε και με βάση αυτή διαμορφώνουμε και την εικόνα μας για το χαρακτήρα του ατόμου. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου – ηγέτη είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά της, δηλαδή στο να «κερδίζει» το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Κατ' αρχάς, ως άνθρωποι «ακολουθούμε εθελοντικά και πρόθυμα» κάποιον ο οποίος μας εμπνέει εμπιστοσύνη, τον συμπαθούμε, τον αποδεχόμαστε ως άνθρωπο, μας συγκινεί, «μας μιλάει» στην ψυχή και στην καρδιά μας, κερδίζει το σεβασμό, την εκτίμησή μας, ακόμη και το θαυμασμό και την αγάπη μας. Όλα αυτά δεν προκύπτουν μόνον από τους ηγετικούς ρόλους που ασκεί ο προϊστάμενος – ηγέτης, δηλαδή το τι κάνει, αλλά και από το χαρακτήρα της συμπεριφοράς του, δηλαδή το πώς το κάνει. Για παράδειγμα, η επίδραση μιας παρατήρησης ή ενός επαίνου που μας κάνουν δεν εξαρτάται μόνον από το περιεχόμενο αυτό καθαυτό, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον

¹⁶ Bennis W., "On becoming a leader", Addison – Wesley, 1989

οποίο γίνονται αυτά. Σκεφτείτε πόσες φορές αρνητικές στην ουσία τους συμπεριφορές άλλων (π.χ. άρνηση, διαφωνία) δεν μας έχουν ενοχλήσει επειδή συνέβησαν με «σωστό τρόπο», ενώ αντίθετα θετικές στην ουσία τους συμπεριφορές, μας άφησαν αδιάφορους διότι ο τρόπος με τον οποίο έγιναν δεν ήταν «σωστός».

Για την ηγετική συμπεριφορά, λοιπόν, η οποία απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό στο συναίσθημα, στην καρδιά και στην ψυχή των ανθρώπων, ο χαρακτήρας της, το στυλ ή ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει χώρα είναι καθοριστικός.

2.4 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΙ ΕΝΑΣ ΗΓΕΤΗΣ – ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Ο ρόλος του ηγέτη – leader – είναι πολυδιάστατος και απαιτεί ένα ευρύ φάσμα προσόντων. Ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει διοικητικές ικανότητες αλλά και να αποτελεί παράλληλη πηγή έμπνευσης για όλους τους συνεργάτες του. Ο ηγέτης αποτελεί ουσιαστικά την κινητήρια δύναμη που θέτει σε λειτουργία τις δραστηριότητες μιας εταιρείας.

Η ικανότητα άσκησης αποδοτικής ηγεσίας αποκτάται και βελτιώνεται, μέσω εκπαίδευσης και πρακτικής εμπειρίας. Ο ηγέτης διοικεί, επικεντρώνοντας την προσοχή του στη μακροχρόνια περίοδο. ***Είναι γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι γεννιούνται με το χάρισμα της ηγεσίας, αλλά είναι επίσης γεγονός ότι η ηγεσία διδάσκεται και μπορεί να αποκτηθεί με συστηματική δουλειά και ξεκάθαρους στόχους.***

Η ηγεσία προσόν απαραίτητο ιδίως σε ανώτερα κλιμάκια διοίκησης, δεν πρέπει

να υποκύπτει σε άκαμπτα μοντέλα άσκησης εξουσίας, αλλά να είναι ευέλικτη, να προσαρμόζει και να προσαρμόζεται σε καταστάσεις. Είναι ένα προσόν που αποκτάται, συνεπώς υπάρχουν πάντα περιθώρια βελτίωσης των ηγετικών ικανοτήτων, με τη συνεχή εκπαίδευση, την απόκτηση εμπειριών αλλά και την ανταλλαγή ιδεών με ανθρώπους ανάλογου αντικείμενου από το άμεσο περιβάλλον.

Η Επικοινωνία

Η επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην άσκηση ουσιαστικής και αποδοτικής ηγεσίας. Η ανταλλαγή ιδεών και επικοινωνίας δεν είναι απαραίτητο να γίνεται πάντα σε επίσημα meeting, σε συμβούλια στρογγυλής τραπέζης και σε αυστηρούς κώδικες επικοινωνίας. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, συζητήσεις και επαφές «πρόσωπο με πρόσωπο», πιο ανεπίσημου χαρακτήρα, να είναι εξίσου ή και περισσότερο αποδοτικές και να βοηθούν, πολλές φορές στην άντληση ιδεών και τρόπων λύσης των προβλημάτων, χάρη στην ελευθερία της επικοινωνίας και την παράκαμψη των επισήμων – και συνήθως άκαμπτων – μοντέλων επικοινωνίας.

Ο ηγέτης θα πρέπει με τον τρόπο του, να κερδίζει την απόλυτη εμπιστοσύνη των συνεργατών του. Η εμπιστοσύνη δύσκολα αποκτάται αλλά εύκολα χάνεται. Ο ηγέτης πρέπει να φροντίζει τους ανθρώπους του «**χτίζοντας**» σχέσεις εμπιστοσύνης, όχι μόνο πάνω σε επαγγελματικά αλλά και σε κοινωνικά – και μερικές φορές, γιατί όχι, και σε προσωπικά θέματα. Ο ηγέτης πρέπει να παρέχει αμερόληπτα την υποστήριξή του, ευνοώντας ένα δημιουργικό περιβάλλον εμπιστοσύνης.

2.4.1 ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η βιβλιογραφία σχετικά με τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για να μπορεί, αν θέλει και να ασκήσει ηγεσία είναι τόσο μεγάλη και αδόμητη, με αποτέλεσμα να δημιουργεί συγχύσεις. Παρόλα αυτά, μας παρέχει σημαντική γνώση για να διαμορφώσουμε εδώ μια ξεκάθαρη εικόνα.

Για την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων και την ηγετική συμπεριφορά γενικότερα, υπάρχει μία σειρά απαραίτητων τέτοιων ικανοτήτων, από τις οποίες, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θεμελιώδεις είναι οι ακόλουθες¹⁷:

- **Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.** Αυτή συνίσταται στη δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες έγκαιρα, να ορίζει σωστά τα προβλήματα εντοπίζοντας τα αίτια και τους περιορισμούς, να αναπτύσσει καινοτομίες – πρωτότυπες εναλλακτικές ιδέες και λύσεις, να σκέφτεται έξω από το κουτί, να επιλέγει για εφαρμογή την καλύτερη λύση στο σωστό πάντα χρόνο. Η ικανότητα τούτη είναι απαραίτητη για όλους τους ρόλους και τις λειτουργίες του ηγέτη, αφού ό,τι κάνει ουσιαστικά έπεται μικρότερων ή μεγαλύτερων αποφάσεων που ορθολογικά ή διαισθητικά λαμβάνει.
- **Συστημική σκέψη.** Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τα φαινόμενα και τις οντότητες αποτελούμενα από επιμέρους αλληλεπιδρώντα μέρη, δηλαδή ως ολότητες και όχι ως αθροίσματα μερών, «βλέπει το δένδρο και το δάσος ταυτόχρονα». Ουσιαστικά, πρόκειται για την αναλυτική και συνθετική σκέψη

¹⁷ Μπουραντάς Δημήτρης, "Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας", Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 260 -263

που συνδέεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης, και την ικανότητα συνεχούς μάθησης.

- **Ικανότητες επικοινωνίας.** Η επικοινωνία, έχει ήδη χαρακτηριστεί ως μια λειτουργία – εργαλείο του ηγέτη, αφού αυτή είναι απαραίτητη για να ασκηθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι και να ασκηθεί η ηγετική συμπεριφορά με τον κατάλληλο χαρακτήρα. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ακοή. Σημαίνει αποτελεσματική χρήση του λόγου (προφορικού και γραπτού), της φωνής και του σώματος. Σημαίνει ταυτόχρονα διάθεση για θετική, ανοιχτή, ειλικρινή επαφή με άλλους ανθρώπους.
- **Συναισθηματική νοημοσύνη.** Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους, και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του καθώς και των άλλων. Ως μια πολύ ευρεία έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων, από τις οποίες αυτές που αξίζουν να τονίστουν εδώ είναι η αυτογνωσία ή αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση ή αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση.
- **Η αυτοεπίγνωση (γνώθι σ'αυτόν)** είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε τον εαυτό μας, το ποιοι είμαστε, τις αξίες και τις ανάγκες μας, το που είμαστε και πού θέλουμε να πάμε. Αυτοεπίγνωση σημαίνει να μπορούμε να κατανοούμε τα συναισθήματά μας (π.χ. Θυμό, ζήλια, φόβο) και να έχουμε όσο γίνεται αντικειμενική αυτο-αντίληψη για τα ισχυρά και ασθενή μας σημεία, τα

πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις δυνατότητές μας. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου. Επίσης είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων και για να κάνει σωστές προσωπικές επιλογές ως προς το τι μπορεί και τι δεν μπορεί, τι θέλει και τι δεν θέλει. Ακόμη, είναι απαραίτητη για να μην είναι κανείς αλαζόνας.

- **Αυτορρύθμιση** είναι η ικανότητα να χειριζόμαστε αποτελεσματικά την εσωτερική μας κατάσταση, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Ουσιαστικά, πρόκειται για ικανότητα αυτοελέγχου και σωστής διαχείρισης του συγκινησιακού μας εαυτού. Για παράδειγμα, αν χρειάζεται να εκφράσουμε το θυμό μας, να μπορούμε να μην το κάνουμε. Έτσι μπορούμε να αποφεύγουμε συγκινησιακές εκρήξεις που μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες στον εαυτό μας και τους άλλους, και να προσαρμοζόμαστε καλύτερα στις καταστάσεις.
- **Ενσυναίσθηση (empathy)** είναι η ικανότητα «να μπαίνει κανείς» στη θέση του άλλου, ώστε να τον κατανοήσει καλύτερα, και όχι να συμπάσχει ή να συμφωνήσει αναγκαστικά. Είναι, δηλαδή, η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις αξίες, τα προβλήματα, τις ανησυχίες κλπ. των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ή να τα χειρίζεται με τον σωστό τρόπο.

Είναι προφανές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι θεμελιώδης ικανότητα για την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, αφού «ηγούμαι» σημαίνει «οδηγώ σε ένα καλύτερο μέλλον», πείθοντας τους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να με ακολουθούν. Για παράδειγμα, είναι απαραίτητη για να αναπτυχθούν ηγετικές ικανότητες, όπως παρακίνηση, ανάπτυξη ομάδων, ανάπτυξη συνεργατών, υποστήριξη – καθοδήγηση συνεργατών, ανάπτυξη κουλτούρας, επικοινωνία, λήψη δημιουργικών αποφάσεων, προσωπική ανάπτυξη, διοίκηση αλλαγών, εξυπηρέτηση πελατών, ανάπτυξη δικτύου συνεργασιών, διαπραγματευτική ικανότητα κλπ.

“Το να συνειδητοποιήσεις ότι αγνοείς κάτι είναι ένα μεγάλο βήμα προς τη γνώση”¹⁸

2.5 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Ανεξάρτητα αν κάποιος έχει ή όχι μεγάλη φυσική ηγετική ικανότητα, κατά πάσα πιθανότητα θα ακολουθήσει τις εξής εξελικτικές φάσεις για την ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας¹⁹:

2.5.1 1η Φάση – Δεν ξέρω τι δεν ξέρω

Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν καταφέρνουν να αναγνωρίσουν την αξία της ηγεσίας. Πιστεύουν ότι είναι κάτι που αφορά μόνο λίγους – τους λίγους που βρίσκονται στις κορυφαίες θέσεις. Δεν διανοούνται ποιες ευκαιρίες χάνουν όταν δεν μαθαίνουν την τέχνη της ηγεσίας. Αν οι άνθρωποι ήξεραν ότι ηγεσία σημαίνει επιρροή και ότι κάθε μέρα κάθε άνθρωπος προσπαθεί να ασκήσει επιρροή πάνω σε τουλάχιστον τέσσερις άλλους ανθρώπους, ίσως κεντριζόταν η επιθυμία του να μάθει περισσότερα για το θέμα. Η ηγεσία λοιπόν μας δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθούμε, αλλά όσο κάποιος δεν ξέρει τι θέλει δεν αναπτύσσεται.

2.5.2 2η Φάση – Ξέρω τι δεν ξέρω

Συνήθως, όταν σε κάποια φάση της ζωής μας, μας τοποθετούν σε μια ηγετική θέση και κοιτάζουμε ολόγυρά μας και ανακαλύπτουμε ότι κανείς δεν μας ακολουθεί και τότε είναι που συνειδητοποιούμε ότι πρέπει να μάθουμε πώς να είμαστε ηγέτες. Και φυσικά, τότε είναι που μπορεί να αρχίσει η διαδικασία

¹⁸ **Disraeli Benjamin**

¹⁹ **Maxwell John C.**, “Οι 21 απαραίτατοι Νόμοι της Ηγεσίας”, Κλειδάριθμος, 2000, σελ. 55-58

ανάπτυξης. Άλλωστε το να συνειδητοποιήσεις ότι αγνοείς κάτι είναι ένα μεγάλο βήμα προς τη γνώση.

2.5.3 3η Φάση – Αναπτύσσομαι και γνωρίζω και αρχίζει να φαίνεται

Όταν κάποιος αναγνωρίζει την έλλειψη δεξιοτήτων και αρχίζει την καθημερινή εξάσκηση στην προσωπική ανάπτυξη, αρχίζουν να συμβαίνουν αξιοσημείωτα πράγματα. Αυτό που ισχύει για όλους είναι ότι όταν κάποιος αρχίζει να αναπτύσσει την ηγετική του ικανότητα κάποια μέρα θα δρέψει τους καρπούς του Νόμου της Διαδικασίας. Άλλωστε το μυστικό της επιτυχίας στη επαγγελματική ζωή είναι να είσαι έτοιμος για την ώρα σου όταν αυτή έλθει.

2.5.4 4η Φάση – Ενεργώ αβίαστα επειδή ξέρω

Όταν κάποιος βρίσκεται στην 3η φάση μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικός ως ηγέτης, αλλά πρέπει να σκέφτεται κάθε κίνηση που κάνει. Ωστόσο, όταν περάσει την 4η φάση η ικανότητα να ηγείται γίνεται σχεδόν αυτοματισμός. Και τότε είναι που τα οφέλη γίνονται απίστευτα μεγάλα. Αλλά ο μόνος τρόπος για να φτάσει κανείς εκεί είναι να υπακούει στο Νόμο της Διαδικασίας και να πληρώσει το τμήμα.

2.6 ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η αρμονία δεν πηγάζει μόνο από την καλή διάθεση ή την ικανότητα του ηγέτη να λει το σωστό. Πηγάζει επίσης από κάποια σύνολα συντονισμένων δραστηριοτήτων που συγκροτούν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Τυπικά οι άριστοι, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ενεργούν σύμφωνα με μία ή περισσότερες διακριτές προσεγγίσεις-στυλ, τις οποίες εναλλάσσουν επιδέξια ανάλογα με την περίσταση.

Τα τέσσερα από αυτά τα έξι στυλ (ηγεσία βασισμένη στο όραμα, ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη, ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων και ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση) δημιουργούν την αρμονία που αυξάνει την απόδοση. Αντίθετα, τα δύο άλλα στυλ (ηγεσία βασισμένη στους στόχους και ηγεσία βασισμένη στις διαταγές), αν και χρήσιμα σε ορισμένες περιπτώσεις, πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους υφισταμένους του πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από την μία κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει κα το ηγετικό του στυλ²⁰. Δηλαδή, **ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του.**

Το στυλ αυτό είναι προϊόν

- α) των στάσεών του απέναντι στον άνθρωπο,
- β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί και

²⁰ Hersey Paul, Blanchard Ken, "Management of Organizational Behaviour", Prentice-Hall, 1998, σελ. 146

γ) του ενδιαφέροντος που δείχνει, τόσο για την παραγωγή (να εκτελεσθεί το έργο – να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους ανθρώπους (ανάπτυξή τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και της αναγνώρισής τους ως άτομα και προσωπικότητα)²¹.

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους ηγέτες. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πως και κάτω από ποιες συνθήκες. Το ποιο είναι αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και συστήματα αξιών του ηγέτη
- Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου, ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων
- Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία της επιχείρησης, δομή, πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες

Ο Daniel Goleman σε άρθρο του με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2002, έκανε λόγο για έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και στο κλίμα μιας επιχείρησης. Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay / McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

²¹ Χυτήρης Λεωνίδας Σ., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”, Interbooks, 2001

Οι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ που παρουσιάζονται παρακάτω²² είναι:

- Ηγεσία βασισμένη στο Όραμα
- Ηγεσία βασισμένη στην Υποστήριξη – Υποστηρικτική
- Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία Σχέσεων - Συνεργατική
- Ηγεσία βασισμένη στη Δημοκρατική Διοίκηση
- Ηγεσία βασισμένη στους Στόχους - Κατευθυντική
- Ηγεσία βασισμένη στις Διαταγές – Καταπιεστική

²² Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο Νέος Ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002

2.6.1 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΟΡΑΜΑ

2.6.1.1 Πως δημιουργεί αρμονία

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζόμενους προς την υλοποίηση του κοινού ονείρου. Ο ηγέτης διατυπώνει ένα αληθινό σκοπό, τον οποίο εναρμονίζει με τις κοινές αξίες της ομάδας του. Στην περίπτωση αυτή όλα τα άτομα στην επιχείρηση προσπαθούν για την επίτευξη του κοινού οράματος και των κοινών στόχων²³.

Για να κατορθώσει ο ηγέτης να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους προς την υλοποίηση του κοινού ονείρου, αρχικά μιλάει με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και προσπαθεί να καταλάβει πως βλέπει τη δουλειά, για ποιο κομμάτι της αισθάνεται ικανοποιημένος και για ποιο δυσαρεστημένος, ώστε να καταλάβει τους φόβους και τις ανησυχίες του. Έτσι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι που έχουν τη δυνατότητα να μιλήσουν για τη δουλειά τους και πιστεύουν ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους και για τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν την εργασία τους.

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι ο ίδιος ενδιαφέρεται για την εκπλήρωση των δικών τους στόχων και ότι οι ίδιοι αποτελούν σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το όραμα της επιχείρησης συμβαδίζει και είναι σύμφωνο με τους δικούς τους στόχους, τις στάσεις, τις αξίες και την κουλτούρα τους, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την εκπλήρωση του οράματος και αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. Εδώ δεν πρέπει να παραλείψουμε ότι σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης αποφασίζει το

²³ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, "Ο Νέος Ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 78-82

όραμα και εμπνέει τους εργαζόμενους να βρουν τους τρόπους με τους οποίους θα καταφέρουν να εφαρμόσουν το όραμα και να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού.

2.6.1.2 Χαρακτηριστικά

Χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι ότι γνωρίζει πολύ καλά τη δουλειά του και καταλαβαίνει τι αναμένεται από τον ίδιο και καταβάλλει και ο ίδιος μεγάλη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την υλοποίηση του κοινού ονείρου. Τέλος, ο οραματιστής ηγέτης βοηθάει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν ότι η δουλειά τους ταιριάζει με το ευρύτερο πλαίσιο και τους κάνει κατανοητό το λόγο για τον οποίο η δουλειά τους είναι σημαντική για τον οργανισμό.

2.6.1.3 Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα

Το στυλ ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα επιφέρει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα. Όταν χρησιμοποιείται, ανεβάζει δυναμικά τη συναισθηματική ατμόσφαιρα και μεταμορφώνει τον οργανισμό σε όλα σχεδόν τα επίπεδά του.

Σε αυτό το στυλ ηγεσίας δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να μιλήσουν για τις ελπίδες, τους φόβους και τα όνειρά τους, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και να προσπαθούν περισσότερο για την υλοποίηση του κοινού ονείρου και που τις περισσότερες φορές επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επίσης σημαντικό στοιχείο είναι ότι ενδυναμώνεται η αίσθηση της πρωτοβουλίας, ώστε έτσι οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις ικανότητες που έχουν, να καινοτομούν, να ρισκάρουν και να αναπτυχθούν προσωπικά. Με λίγα λόγια λοιπόν ο ηγέτης με όραμα κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται μοναδικός και ότι αυτό που κάνει είναι σημαντικό για

την επιχείρηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μεγιστοποιείται η γενική εσωτερική προσπάθεια για τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

Βέβαια το στυλ ηγεσίας βασισμένο στο όραμα μπορεί να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα. Όταν ο ηγέτης πρέπει να συνεργαστεί με μια ομάδα συναδέλφων που είναι πολύ πιο έμπειροι από τον ίδιο, το όραμα του ηγέτη μπορεί να θεωρηθεί αταίριαστο με τις ανάγκες της στιγμής. Αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα οι άλλοι να μην έχουν διάθεση να ακολουθήσουν το όραμα του ηγέτη.

Αν λοιπόν ο ηγέτης θέλει να επιβάλλει το όραμά του στην ομάδα, το πνεύμα ισότητας στην ομάδα υπονομεύεται και μειώνεται το ηθικό των εργαζομένων. Στη περίπτωση αυτή ο ηγέτης αντί για οραματιστής είναι αυταρχικός και καταπιεστικός και έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να χάνουν την πίστη τους στον εαυτό τους και να μην προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2.6.1.4 Πότε εφαρμόζεται

Η ηγεσία βασισμένη στο όραμα χρησιμοποιείται όταν οι αλλαγές απαιτούν νέο όραμα ή όταν χρειάζεται σαφής κατεύθυνση. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι αυτό το στυλ ηγεσίας μοιάζει να προκύπτει με φυσικό τρόπο στους “μεταμορφωτές” ηγέτες που επιδιώκουν τη ριζική αλλαγή ενός οργανισμού.

2.6.2 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ

2.6.2.1 Πως δημιουργεί αρμονία

Στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες με στόχους του οργανισμού. Ο ηγέτης δημιουργεί ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που υποστηρίζει την προσπάθεια των ατόμων για την εκπλήρωση των προσωπικών τους αναγκών²⁴. Ο ηγέτης βοηθάει τους εργαζόμενους να βρουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να συνδέσουν τις προσωπικές και επαγγελματικές φιλοδοξίες τους με τους στόχους του οργανισμού. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους να κάνουν συγκεκριμένους τους μακροπρόθεσμους στόχους τους και να καθορίσουν το πρόγραμμα επίτευξής τους. Επιπλέον, αποσαφηνίζει τη δική του ευθύνη ως ηγέτη και το ρόλο του κάθε υπαλλήλου. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να γοητεύονται από τις πλευρές της δουλειάς τους και ιδίως με εκείνες που συνδέονται με τα όνειρα, την ταυτότητα και τις φιλοδοξίες τους. Στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης καλλιεργεί και διατηρεί την υψηλή κινητοποίηση των εργαζομένων, αφού αυτοί προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, επειδή κατανοούν ότι μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι δυνατό να επιτευχθούν και οι δικοί τους στόχοι και φιλοδοξίες.

2.6.2.2 Χαρακτηριστικά

Χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι ότι παρακινεί και εμπνέει τους υφισταμένους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και κατά συνέπεια στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων. Ο ηγέτης αυτός έχει ικανότητες όπως

²⁴ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 82-85

αυτοπεποίθηση, χρήσης προφορικών παρουσιάσεων, λογική σκέψη και αναγνώριση των ιδεών²⁵.

2.6.2.3 Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα

Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας όποτε χρησιμοποιείται επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα, διότι κάνει τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται συναισθηματικά στους στόχους του οργανισμού, γιατί κατανοούν ότι η επίτευξή τους θα οδηγήσει στην επίτευξη των προσωπικών του στόχων.

Το υποστηρικτικό στυλ έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στη διάθεση των ανθρώπων και όταν εφαρμόζεται σωστά δεν ενισχύει μόνο τις ικανότητες των εργαζομένων, αλλά και την αυτοπεποίθησή τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με μεγαλύτερη αυτονομία και αποτελεσματικότητα.

Βέβαια το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα όταν δεν εφαρμόζεται σωστά. Καταλήγει να μοιάζει περισσότερο με «απλή διαχείριση» και «ατομική επιθεώρηση». Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπονομεύεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, να χάνεται το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά και να μειώνεται η απόδοσή τους.

2.6.2.4 Πότε εφαρμόζεται

Όταν οι υπάλληλοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων ικανοτήτων.

²⁵ **Boyatzis Richard**, "The Competent Manager, A model for effective performance", Wiley, 1982, σελ.100

2.6.3 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ – ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ

2.6.3.1 Πως δημιουργεί αρμονία

Το συνεργατικό στυλ ηγεσίας είναι βασισμένο στη δημιουργία σχέσεων, συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους και δημιουργεί ένα κλίμα ομαδικότητας. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το συνεργατικό στυλ ηγεσίας είναι ανοιχτός στο μοίρασμα των ιδεών και των συναισθημάτων και προσπαθεί να δημιουργεί ένα κλίμα φιλικό και συναδελφικό στον οργανισμό²⁶. Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το συνεργατικό στυλ ηγεσίας εξηγεί την κατάσταση που επικρατεί και το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί στα μέλη της ομάδας και ζητάει πληροφορίες και ιδέες από αυτά. Στη συνέχεια, όλοι συζητούν το πρόβλημα και ο ηγέτης αποφασίζει μαζί με την ομάδα τι πρέπει να γίνει για την αντιμετώπισή του.

2.6.3.2 Χαρακτηριστικά

Χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι ότι τείνει να εκτιμάει τους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους δίνοντας μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων του. Επιδιώκει να τους κρατάει ευχαριστημένους και ευτυχισμένους, δημιουργεί αρμονία και επιτυγχάνει τον συντονισμό της ομάδας. Ο ηγέτης για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης χρησιμοποιεί κάποιες ικανότητες όπως τη χρήση της κοινωνικής δύναμης, θετική εκτίμηση, διοίκηση ομαδικών διαδικασιών και ακριβής αυτοεκτίμηση.

²⁶ Κανελλόπουλος Χ., “Μάνατζεμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση”, Αθήνα, 1980, σελ. 188

2.6.3.3 Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα

Θετικό αντίκτυπο έχει το συνεργατικό στυλ ηγεσίας, αν και η χρησιμότητά του είναι περιορισμένη. Όταν χρησιμοποιείται δημιουργείται κλίμα ομαδικότητας και συναδελφικότητας στον οργανισμό και όλοι επιδιώκουν την επίτευξη κοινών στόχων. Ο ηγέτης βλέπει στον εργαζόμενο τον άνθρωπο και του προσφέρει συναισθηματική υποστήριξη όταν περνάει δύσκολες καταστάσεις στην ιδιωτική του ζωή.

Αυτό όμως το στυλ ηγεσίας που εστιάζει κατά κύριο λόγο στον έπαινο των εργαζομένων είναι δυνατόν να παραβλέπει την κακή επίδοσή τους. Οι εργαζόμενοι λοιπόν μπορεί λανθασμένα να πιστεύουν ότι η επιχείρηση ανέχεται τη μετριότητα και να μην προσπαθούν όσο χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2.6.3.4 Πότε εφαρμόζεται

Όταν πρέπει να γεφυρωθούν οι ρήξεις εντός της ομάδας, σε αγχογόνες συνθήκες κατά τις οποίες απαιτείται κινητοποίηση ή στην περίπτωση κατά την οποία είναι αναγκαία η ενίσχυση των δεσμών και ο συντονισμός της ομάδας.

2.6.4 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.6.4.1 Πως δημιουργεί αρμονία

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι έχουν την ίδια περίπου ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και αποφάσεις και ο ηγέτης εμπιστεύεται πλήρως τα μέλη της ομάδας, εκτιμά τη συνεισφορά τους και επιτυγχάνει τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής²⁷. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες και γίνεται προσπάθεια για συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας. Επιδιώκεται η σωστή λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας και η συλλογική εργασία, τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται πλατιά.

Το δημοκρατικό στυλ περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων, ένα φιλικό και υποστηρικτικό διαπροσωπικό στυλ απέναντι στους υφισταμένους. Όταν η απόφαση που πρόκειται να πάρει ο ηγέτης συνδέεται άμεσα με την εργασία των υφισταμένων, το πρόβλημα μοιράζεται με αυτούς. Ηγέτης και υφιστάμενοι ορίζουν το πρόβλημα καθαρά, δημιουργούν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν τη δράση που θα ακολουθήσουν²⁸.

Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης αποτελεί μέλος της ομάδας, συνεργάζεται με τους εργαζόμενους και ζητάει τη συμμετοχή τους για θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Οι ηγέτες είναι

²⁷ **Grint Keith**, "Leadership", Oxford University Press, 1997

²⁸ **Μπουραντάς Δημήτρης**, "Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά", Team, 1992, σελ. 211

δυνατό να διαφέρουν ως προς τον βαθμό που επιτρέπουν στους υφισταμένους να λαμβάνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων²⁹.

Στο δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας η δύναμη συγκεντρώνεται στα μέλη της ομάδας και υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών. Οι λειτουργίες της ηγεσίας μοιράζονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ώστε να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, στον καθορισμό της πολιτικής της επιχείρησης και στην εφαρμογή των συστημάτων και των διαδικασιών. Δηλαδή, σε αυτό το στυλ ηγεσίας η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται και οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται αντικειμενικά

2.6.4.2 Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας επιφέρει θετικά αποτελέσματα και συμβάλλει στη δημιουργία καλού κλίματος και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Όταν χρησιμοποιείται το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, οι συζητήσεις που γίνονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας πριν να ληφθεί η απόφαση, ακόμα και αν είναι χρονοβόρες, βοηθούν να βγουν στην επιφάνεια χρήσιμες πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές οδηγούν στη λήψη της σωστής απόφασης.

Όταν δίνεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και τους παρέχεται κάποιος βαθμός ελευθερίας, εργάζονται με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και κατά συνέπεια έχουν καλύτερη απόδοση.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα εργασίας και υψηλή παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα η ομάδα να

²⁹ **Jonhs Garry**, "Organizational Behavior", Harper Collins, 1996, σελ. 319

αισθάνεται επιτυχημένη. Άλλωστε γνωρίζουμε καλά ότι περισσότερα άτομα σκέφτονται καλύτερα από ότι θα σκεφτόταν ένα άτομο μόνο του.

2.6.4.3 Πότε εφαρμόζεται

Όταν απαιτείται συναίνεση ή σε περίπτωση κατά την οποία είναι αναγκαία η πολύτιμη συνεισφορά των υπαλλήλων.

Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό, όταν υπάρχει αρκετός χρόνος, που επιτρέπει στους υφισταμένους να λάβουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων, πριν αναληφθεί δράση, ενώ δεν είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται σε κρίσιμες καταστάσεις που υπάρχει έλλειψη χρόνου.

2.6.5 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΗ

2.6.5.1 Πως δημιουργεί αρμονία

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στους στόχους – κατευθυντικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης είναι σαφώς προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα, προς την επίτευξη έργου, την παραγωγή και τη γενική αποτελεσματικότητα. Ανταποκρίνεται λοιπόν σε νέες προκλήσεις και σε συναρπαστικούς στόχους.

Στο κατευθυντικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης επιδιώκει αποκλειστικά την επίτευξη στόχων και χρησιμοποιεί το στενό έλεγχο, ώστε οι εργαζόμενοι να εκτελούν το έργο, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες διαδικασίες. Ο ηγέτης βασίζεται στον έλεγχο, τις ανταμοιβές και τη δύναμη που έχει για να επηρεάσει τη συμπεριφορά και την απόδοση των υφισταμένων³⁰. Επιπλέον, σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης περιμένει από τους εργαζόμενους να πετυχαίνουν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης και να πετυχαίνουν τους στόχους αυτούς.

2.6.5.2 Χαρακτηριστικά

Χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι ότι είναι προσανατολισμένος προς την επίτευξη στόχων και την εκτέλεση του έργου. Ο ηγέτης που κατορθώνει να επιτύχει τους στόχους του και να εκτελέσει το έργο με επιτυχία, ώστε να είναι αποτελεσματικό, διακρίνεται από τέσσερις ικανότητες

- 1) ο προσανατολισμός προς την αποδοτικότητα,
- 2) η υπερενεργητικότητα,
- 3) η διαγνωστική χρήση ιδεών και

³⁰ Gibson, Ivancevich, Donnelly, “Organizations”, International Edition, 2000

4) το ενδιαφέρον με επίδραση³¹.

2.6.5.3 Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα

Η ηγεσία βασισμένη στους στόχους – κατευθυντική πολύ συχνά δημιουργεί δυσαρμονία στον οργανισμό και δεν είναι αποτελεσματική λόγω της μη ορθής άσκησης.

Όταν το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται λανθασμένα ή υπερβολικά ή σε ακατάλληλο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται υπερβολικά πιεσμένοι από τις απαιτήσεις του ηγέτη που φαίνονται να μην τελειώνουν ποτέ, αφού αναζητάει πάντα την τελειότητα.

Ο κατευθυντικός ηγέτης είναι τόσο επικεντρωμένος στην επίτευξη των στόχων και στην εκτέλεση του έργου, ώστε να μην ενδιαφέρεται καθόλου για τους ανθρώπους. Το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι τα αποτελέσματα και οι αριθμοί, τα οποία όμως δεν αρκούν για να εμπνεύσουν ή να ενεργοποιήσουν τους εργαζόμενους.

Βέβαια επιφέρει και θετικά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιείται σωστά και στο κατάλληλο περιβάλλον. Έχει σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου και τα γρήγορα αποτελέσματα, ιδιαίτερα σε εξαιρετικά κρίσιμες καταστάσεις³².

2.6.5.4 Πότε εφαρμόζεται

Όταν απαιτούνται υψηλής ποιότητας αποτελέσματα από ομάδες που διαθέτουν κίνητρα και ανταγωνιστικότητα.

³¹ **Boyatzis Richard**, "The Competent Manager, A model for effective performance", Wiley, 1982, σελ.61

³² **Hicks Herbert, Powel James Donald**, "Management Organizations and Human Resources", McGraw-Hill, 1976, sel. 231

2.6.6 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΤΑΓΕΣ – ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΗ

Στην ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστικό στυλ ηγεσίας η δύναμη συγκεντρώνεται στον μάνατζερ.

Ο καταπιεστικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή εξουσίας και όταν αμφισβητηθεί η εξουσία του θεωρεί δικαίωμά του να διοικεί με έναν τρόπο καταπιεστικό. Θεωρεί τους υφισταμένους του ως «αντικείμενα» χωρίς δυνατότητες να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους και τους δίνει εντολές, τις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς να έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν διευκρινίσεις και εξηγήσεις³³. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης καθορίζει μόνος του την πολιτική της επιχείρησης, τις εργασιακές σχέσεις και τον έλεγχο πάνω στις ανταμοιβές και τις ποινές³⁴.

Καθησυχάζει βέβαια τους φόβους δίνοντας σαφείς κατευθύνσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

2.6.6.1 Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα

Το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας είναι το λιγότερο αποτελεσματικό στυλ από όλα τα στυλ ηγεσίας και δημιουργεί δυσαρμονία στον οργανισμό.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ηγεσίας έχει πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο λόγω κακής χρήσης και δημιουργεί δυσαρμονία στον οργανισμό.

³³ Stewart Dorothy, "Handbook of Management Skills", Gower, 1994, σελ. 166

³⁴ Hersey Paul, Blanchard Ken, "Management of Organizational Behavior, Prentice-Hall, 1988, σελ. 414

2.6.6.2 Πότε εφαρμόζεται

Παρά το γεγονός ότι το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας επιφέρει πολλά αρνητικά αποτελέσματα δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να χρησιμοποιείται. Υπάρχουν περιπτώσεις που η χρησιμοποίησή του μπορεί να φανεί χρήσιμη και αποτελεσματική και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν υπάρχουν καταστάσεις κρίσης, για την αναστροφή δυσάρεστων αποτελεσμάτων ή σε προβληματικούς υπαλλήλους.

2.6.7 Συμπέρασμα

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δε χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις.

Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι κανένας ηγέτης, όσο εξαιρετικός και αν είναι, δεν μπορεί να διαθέτει όλες τις παραπάνω ικανότητες. Ακόμη και οι πολύ αποτελεσματικοί ηγέτες εμφανίζουν ένα μόνο μέρος από τις παραπάνω ικανότητες. Εξάλλου, δεν υπάρχει **μαγική συνταγή** για εξαιρετική ηγεσία: ***υπάρχουν πολλοί δρόμοι προς την επιτυχημένη ηγεσία και μεγάλοι ηγέτες μπορούν να διαθέτουν πολύ διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά ηγεσίας.***

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Κανελλόπουλος Χ., “Μάνατζεμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση”, Αθήνα, 1980
2. Μπουραντάς Δημήτρης, “Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας”, Εκδόσεις Κριτική, 2005
3. Χυτήρης Λεωνίδα Σ., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”, Interbooks, 2001

Ξενόγλωσση

1. Bennis W., “On becoming a leader”, Addison – Wesley, 1989
2. Boyatzis Richard, “The Competent Manager, A model for effective performance”, Wiley, 1982
3. Disraeli Benjamin
4. Gibson, Ivancevich, Donnely, “Organizations”, International Edition, 2000
5. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο Νέος Ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002
6. Grint Keith, “Leadership”, Oxford University Press, 1997
7. Harvard Business Review on Leadership
8. Hersey Paul, Blanchard Ken, “Management of Organizational Behaviour”, Prentice-Hall, 1998
9. Hicks Herbert, Powel James Donald, “Management Organizations and Human Resources”, McGraw-Hill, 1976

10. Jonhs Garry, "Organizational Behavior", Harper Collins, 1996
11. Maxwell John C., "Οι 21 απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας", Κλειδάριθμος, 2000
12. Mileman Patrick & Spacie Keith, "Transforming corporate leadership", Pitman, 1996
13. Mullins Laurie, "Management and Organizational Behavior", Prentice Hall, 1991
14. Stewart Dorothy, "Handbook of Management Skills", Gower, 1994
15. Yudelowitz Jonathan, Koch Richard, Field Robin, "Leadership", Capstone Publishing Limited, 2002

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

“Οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες μοιάζουν μεταξύ τους ως προς ένα κρίσιμο σημείο: διαθέτουν όλοι σε μεγάλο βαθμό αυτό που είναι γνωστό ως Συναισθηματική Νοημοσύνη”¹

3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Οι μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν. Ξυπνούν μέσα μας το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερό μας εαυτό. Όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε γιατί ασκούν τέτοια επίδραση πάνω μας, αναφερόμαστε σε στρατηγική, όραμα ή μεγάλα ιδανικά².

Η πραγματικότητα όμως είναι πολύ πιο απλή:

Οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας

Ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι η διάθεση του ηγέτη – και ο τρόπος που επιδρά στους άλλους – παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό, τα συναισθήματα θεωρούνται συχνά κάτι πολύ προσωπικό ή απροσδιόριστο, κάτι που είναι αδύνατον να συζητηθεί και να νοηματοδοτηθεί. Ωστόσο οι έρευνες στον τομέα των συναισθημάτων απέφεραν εξαιρετικά ευρήματα όχι μόνο σε σχέση με τον τρόπο μέτρησης του αντικειμένου να κατανοούν και να βελτιώνουν τους τρόπους με τους οποίους χειρίζονται τα δικά τους και τα συναισθήματα των άλλων.

¹ Goleman Daniel, “Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας”, Ελληνικά Γράμματα, 2000

² Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο Νέος Ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002

Η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους και αυτό δεν έχει μόνο απτά αποτελέσματα, όπως οι καλύτερες επιχειρηματικές δραστηριότητες και η παραμονή των ταλαντούχων σε μια εταιρεία, αλλά και σημαντικά «μη χειροπιαστά» αποτελέσματα, όπως το υψηλό ηθικό, τα ισχυρά κίνητρα και η αφοσίωση του προσωπικού.

Η ουσιαστική διάσταση είναι ότι αυτό το συναισθηματικό καθήκον του ηγέτη είναι γνήσιο και στοιχειώδες κατά δύο έννοιες: αποτελεί ταυτόχρονα το πρωταρχικό αλλά και κυριότερο χαρακτηριστικό στοιχείο δράσης της ηγεσίας.

Ανέκαθεν οι ηγέτες έπαιζαν ουσιώδη συναισθηματικό ρόλο. Αναμφίβολα, οι μεγάλοι ηγέτες της ανθρωπότητας – είτε ήταν αρχηγοί φυλών είτε σαμάνοι – κέρδιζαν και εδραίωναν τη θέση τους κυρίως διότι η ηγεσία τους συμπαρέσυρε συναισθηματικά τους άλλους. Σε κάθε περίοδο της ιστορίας και σε όλους τους πολιτισμούς, ο ηγέτης οποιασδήποτε ανθρώπινης ομάδας είναι αυτός στον οποίο οι άλλοι στρέφονται για ασφάλεια, σιγουριά, επιβεβαίωση και διαύγεια εν όψει της αβεβαιότητας ή της απειλής, όπως και εν όψει κάποιου έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί. Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας³.

Στους σύγχρονους οργανισμούς αυτό το ουσιώδες συναισθηματικό καθήκον – παρότι μέχρι πρότινος ήταν σε μεγάλο βαθμό μη ορατό – αποτελεί μία από τις κυριότερες υποχρεώσεις της ηγεσίας: ο ηγέτης κατευθύνει το ομαδικό συναίσθημα σε θετική πορεία και διαλύει το δηλητηριώδες νέφος που δημιουργούν τα τοξικά συναισθήματα. Αυτό το ηγετικό καθήκον έχει παντού τις

³ **Goleman Daniel**, Άρθρο για την “Συναισθηματική Νοημοσύνη”, Harvard Business Review

εφαρμογές του, από την αίθουσα συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου έως το κατάστημα λιανικής πώλησης.

Ανακαλύπτουμε, λοιπόν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απολύτως απαραίτητη προϋπόθεση για την ηγεσία. Χωρίς αυτήν, ένα άτομο, ακόμη κι αν έχει την καλύτερη εκπαίδευση στον Κόσμο, αν διαθέτει οξύτητα πνεύματος, αναλυτικές δεξιότητες και επινοεί συνεχώς έξυπνες ιδέες, δε θα γίνει ποτέ εξαιρετικός ηγέτης.

3.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑ Ή ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ

Αρκετοί βέβαια θα αναρωτιούνται και θα ήθελαν να ρωτήσουν «Μα καλά τώρα για συναίσθημα στον εργασιακό χώρο θα μιλάμε; Τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη και τι σχέση έχουν τα συναισθήματα με την ηγεσία, με την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μεγιστοποίηση του κέρδους, με την επιτυχία των επιχειρήσεων; Άλλα πράγματα είναι που μετράνε, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ευφυΐα, οι τεχνικές γνώσεις και η γνώση της τοπικής και διεθνούς αγοράς»⁴. Εν μέρει έχουν δίκιο, όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι αναμφίβολα σημαντικοί για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Γεγονός είναι ότι υπάρχει χώρος για το συναίσθημα μέσα στον ορθολογιστικό και για πολλούς αδυσώπητο επιχειρηματικό κόσμο. Και όχι μόνο υπάρχει χώρος, αλλά και είναι επιτακτική ανάγκη το συναίσθημα να ληφθεί υπόψη. Να αναγνωριστεί και να αξιοποιηθεί για μέγιστα αποτελέσματα και για καλύτερη επιτέλεση του ηγετικού έργου⁵.

Άλλωστε το χρέος ενός ηγέτη σήμερα είτε στην επιχειρησιακή είτε στην πολιτική αρένα είναι να φέρνει αποτελέσματα, να οδηγεί επιχειρήσεις και λαούς στην ευμάρεια και στην παραγωγικότητα. Πώς όμως το καταφέρνει αυτό ένας ηγέτης και τι είναι αυτό που ξεχωρίζει έναν επιτυχημένο και αποτελεσματικό από έναν μέτριο ηγέτη;

⁴ www.plant-management.gr/online/article

⁵ www.alba.gr/uploads/epitpres.pdf

3.2.1. Παράδειγμα

Ο επικεφαλής ενός παραρτήματος μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας μετατίθεται σε άλλο παράρτημα και αφήνει πίσω του τρεις πιθανούς διαδόχους: Ο πρώτος μάνατζερ έχει εκτεταμένη προϋπηρεσία και έχει τη φήμη του πιο έξυπνου ανθρώπου στην εταιρεία. Έχει ένα σωρό πτυχία και ακαδημαϊκά προσόντα. Συγχρόνως όμως θεωρείται από τους συνεργάτες και υφισταμένους του άνθρωπος δύσκολος και αντικοινωνικός. Το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι να παραδοθεί το έργο στην ώρα του ακόμα κι αν αυτό οδηγήσει πολλές φορές σε συγκρούσεις και σε άσχημη ατμόσφαιρα μέσα στο τμήμα. Αδιαφορεί για παράπονα και υποδείξεις, πιστεύει ότι έχει πάντα δίκιο, κι αν περνούσε από το χέρι του θα έκανε τα πάντα μόνος του. Έτσι μόνο μπορείς να είσαι σίγουρος ότι μια δουλειά γίνεται σωστά, συνηθίζει να λέει⁶.

Η δεύτερη μάνατζερ είναι επίσης εξαιρετικά έξυπνη και ταλαντούχα και γενικά αγαπητή σε συναδέλφους και υφισταμένους. Είναι όμως ανίκανη να χειριστεί συγκρούσεις. Όταν δημιουργούνται προβλήματα μεταξύ υφισταμένων της και πρέπει να μεσολαβεί ή όταν πρέπει να μεταφέρει άσχημα νέα σε ανώτερους ή να απολύσει κάποιον, την λούζει κρύος ιδρώτας. Συνήθως παραμένει αδρανής, προσποιούμενη ότι το πρόβλημα δεν υπάρχει και οι συγκρούσεις ξεσπούν σε μεγαλύτερη κλίμακα απ' ό,τι αν είχαν αντιμετωπίσει ευθύς εξ αρχής.

Ο τρίτος μάνατζερ δεν διαθέτει την εξυπνάδα και τα πτυχία των δύο πρώτων παρόλο που είναι έξυπνος άνω του μέσου όρου κι έχει καλά ακαδημαϊκά προσόντα. Έχει όμως έναν απίστευτο ενθουσιασμό που τον μεταδίδει γύρω του,

⁶ **Επιτροπική Όλγα**, Κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΕΔΕ – Τμήμα Μακεδονίας

διαθέτει μια αστείρευτη αισιοδοξία και πιστεύει ότι κάθε πρόβλημα έχει τη λύση του αρκεί να προσπαθήσει κανείς. Έχει όμως και την επίγνωση των ορίων του. Είναι άνθρωπος εύκολα προσεγγίσιμος και ανοιχτός σε υποδείξεις και κριτική. Επίσης είναι ευθύς και ντόμπρος και επιδιώκει πάντα τα προβλήματα να τίθενται επί τάπητος κι όχι να κουκουλώνονται. Εμπιστεύεται απόλυτα τις ικανότητες των υφισταμένων του και νοιάζεται πραγματικά γι' αυτούς. Κάθε χρόνο φροντίζει να στείλει μια ομάδα των υφισταμένων του σε εκπαιδευτικά σεμινάρια που οι ίδιοι έχουν επιλέξει. Ακόμη έχει ένα μεγάλο δίκτυο φίλων εντός και εκτός της εταιρείας. Μέσω αυτού του δικτύου των εκτός εταιρείας φίλων του έμαθε τυχαία ότι μια ανταγωνιστική εταιρεία ετοιμαζόταν να εισάγει στην αγορά ένα παρόμοιο προϊόν με εκείνο που ετοίμαζε η δική του, με αποτέλεσμα να επιταχύνει την παραγωγή και να αιφνιδιάσει τον ανταγωνιστή.

Το διοικητικό συμβούλιο της πολυεθνικής έχει λοιπόν να επιλέξει ανάμεσα σ' αυτούς τους τρεις. Μάλλον θα συμφωνούσαμε ότι ο υποψήφιος που έχει τις περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχής στο ρόλο του γενικού προέδρου είναι ο τρίτος, διότι διαθέτει κάτι στο οποίο οι άλλοι υστερούν. Διαθέτει Συναισθηματική Νοημοσύνη.

3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

3.3.1 Τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη;

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και απομάκρυνση από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Αυτή η στροφή της σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα φαίνεται στο διαχωρισμό των Cooper & Sawaf (1996)⁷. Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σε αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους σύμφωνα με το Goleman (1998a)⁸ την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης (empathy), δηλ. το να προσπαθεί κανείς να μπει στη θέση του άλλου, να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στον διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

⁷ Cooper R.K. & Sawaf A., "Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations", A Perigee Book, 1996

⁸ Goleman Daniel, "What makes a leader? Harvard Business Review", March – April, σελ. 78 - 79

Και έτσι φτάσαμε να μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον **Goleman** (1995)⁹ συναισθηματική νοημοσύνη είναι *«η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων, και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις»*. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σ' αυτήν.

Οι ρίζες αυτής της διάκρισης ανάμεσα στην γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάγονται στον **Thorndike** που το 1920 μίλησε για κοινωνική νοημοσύνη και κυρίως στον **Howard Gardner**, έναν ψυχολόγο στο Χάρβαρντ, ο οποίος το 1983 πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης όπου επεσήμανε τη σπουδαιότητα δύο τύπων νοημοσύνης διαφορετικών της γνωστικής: της γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού (knowing one's inner world) και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (social adeptness)¹⁰.

Στη συνέχεια, ο **Reuven Bar-on** το 1988 μίλησε για Δείκτη Συναισθηματικότητας – σε αναλογία με το Δείκτη Νοημοσύνης – και έκανε μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στο πιο πρόσφατο μοντέλο του ο Bar-on (2000)¹¹ διακρίνει πέντε διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: ενδοπροσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills), διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills), προσαρμοστικότητα (adaptability), έλεγχο στρες (stress management) και γενική διάθεση (general mood).

⁹ **Goleman Daniel**, "Emotional intelligence", NY: Bantam Books, 1995

¹⁰ **Gardner Howard**, "Frames of mind: The theory of multiple intelligences", NY: Basic Books

¹¹ **Bar-on Reuven**, Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.). The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace, 2000, σελ. 363 - 388

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο Yale, τον **Peter Salovey** και τον **John Mayer**. Ο Salovey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση»¹².

Ο **Goleman** όμως ήταν αυτός που έφερε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο πλατύ κοινό με το βιβλίο του «*Emotional Intelligence*» το 1995¹³ καθώς και με το πιο πρόσφατο «*Working with Emotional Intelligence*»¹⁴ τα οποία έγιναν bestseller μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα. Ο Goleman (1998b, 2001)¹⁵ μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο διακρίνονται δυο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης, α) προσωπικές ικανότητες (επίπεδο “εαυτός”), οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας και β) κοινωνικές ικανότητες (επίπεδο “άλλοι”), οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τις σχέσεις με τους άλλους.

Η βασική λοιπόν διαφορά της θεωρίας του Goleman απ’ αυτές του Bar-on και των Salovey και Mayer είναι ότι ενώ ο Bar-on βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την οπτική μιας θεωρίας προσωπικότητας και οι Salovey και Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την προτάσσει ως θεωρία απόδοσης (performance). Εκεί ακριβώς οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του και το γεγονός ότι έγινε τόσο δημοφιλής σε τόσο σύντομο διάστημα: στο ότι

¹² **Salovey Peter & Mayer John**, “Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 1990

¹³ **Goleman Daniel**, “Emotional intelligence”, NY: Bantam Books, 1995

¹⁴ **Goleman Daniel**, “Working with emotional intelligence”, London: Bloomsbury, 1998b

¹⁵ **Cherniss C. & Goleman D.**, “The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations, San Francisco: Jossey-Bass, σελ. 159-181

δηλαδή δίδεται έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Εξισορροπεί το ρεαλισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς όταν αισθάνεται ότι αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του. Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους και επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως να αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία. Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο. Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμησή του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις. Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία. Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ραντάρ για να οξύνει τη διαίσθησή του και να “διαβάσει πίσω τις γραμμές”. Είναι ανοιχτός στο διάλογο και την κριτική και δεν μπαίνει σε θέση άμυνας όταν του γίνονται επικριτικά σχόλια. Μπορεί και ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάσουν την κρίση του και την εκτίμησή του για τις ικανότητες των άλλων. Επίσης λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής κι έχει την ικανότητα να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος και στόχου.

3.4 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Δεν είμαστε οι μοναδικοί που πρεσβεύουμε ότι βασικό καθήκον του ηγέτη είναι η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης¹⁶.

Επιθυμούμε όμως να επεξεργαστούμε την παραπάνω άποψη λίγο περισσότερο και να δείξουμε πώς η συναισθηματική νοημοσύνη καθιστά τον ηγέτη ικανό να επιτύχει σε αυτό το βασικό του καθήκον. Ο καθένας από τους τέσσερις βασικούς τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης – η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων – περιλαμβάνει ένα σημαντικό σύνολο δεξιοτήτων απαραίτητων για την αρμονική ηγεσία.

Οι τέσσερις αυτοί τομείς είναι στενά συνυφασμένοι, διατηρώντας μεταξύ τους δυναμική σχέση.

¹⁶ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο Νέος Ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 49-50

3.4.1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Ο Goleman στο επίπεδο προσωπικές ικανότητες μιλάει για δυο βασικές συναισθηματικές δεξιότητες¹⁷:

3.4.1.1 Αυτοεπίγνωση (self-awareness), η οποία περιλαμβάνει:

- *Συναισθηματική αυτοεπίγνωση*: Η δυνατότητα να διαβάζουμε τα συναισθήματά μας και να αναγνωρίζουμε την επίδρασή τους· η χρησιμοποίηση της διαίσθησής μας κατά τη λήψη αποφάσεων
- *Ακριβής αυτοαξιολόγηση*: Η γνώση των δυνατών σημείων και των ορίων μας
- *Αυτοπεποίθηση*: Η σταθερή αίσθηση που έχουμε για την αξία και τις δυνατότητές μας

Η αυτοεπίγνωση είναι το πρώτο στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης – κάτι που έχει νόημα αν σκεφτεί κάποιος ότι το Μαντείο των Δελφών, χιλιάδες χρόνια πριν, έδινε τη συμβουλή «γνώθι σ'αυτόν». Αυτοεπίγνωση σημαίνει βαθιά κατανόηση των συναισθημάτων, των ισχυρών και των αδύνατων σημείων, των αναγκών και των τάσεων του εαυτού μας. Τα άτομα με υψηλή αυτοεπίγνωση δεν είναι υπερβολικά αισιόδοξα και είναι μάλλον έντιμα με τον εαυτό τους και με τους άλλους.

Άτομα με υψηλό βαθμό αυτοεπίγνωσης αντιλαμβάνονται με ποιο τρόπο επιδρούν τα συναισθήματά τους πάνω τους, στους άλλους και στην επαγγελματική του απόδοση. Έτσι ένα άτομο με αυτοεπίγνωση που γνωρίζει ότι οι συμπιεσμένες προθεσμίες έχουν άσχημα αποτελέσματα, σχεδιάζει το χρόνο

¹⁷ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο Νέος Ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 58

του προσεκτικά και τελειώνει την εργασία του εγκαίρως. Κάποιο άλλο άτομο με υψηλή αυτοεπίγνωση μπορεί να συνεργαστεί με έναν απαιτητικό πελάτη. Θα κατανοήσει τον αντίκτυπο της διάθεσης του πελάτη στη δική του διάθεση και βαθύτερους λόγους για τη δική του αγωνία. “Οι ασήμαντες απαιτήσεις τους μας αποπροσανατολίζουν από τη δουλειά που πρέπει κανονικά να γίνει”, ίσως να ήταν η εξήγηση που θα έδινε κάποιος. Έτσι θα προχωρήσει ακόμη ένα βήμα και θα μετουσιώσει τον πόνο του σε κάτι εποικοδομητικό.

Η αυτοεπίγνωση έγκειται στο κατά πόσον κατανοεί ένα άτομο τις αξίες και τους στόχους του¹⁸. Κάποιος με υψηλή αυτοεπίγνωση γνωρίζει τα όριά του και έτσι, για παράδειγμα, είναι ικανός να απορρίψει μια προσφορά εργασίας, η οποία είναι οικονομικά ελκυστική, αλλά δεν ταυτίζεται με τις αρχές και τους μακροπρόθεσμους στόχους του. Ένα άτομο που δεν έχει αυτοεπίγνωση είναι έτοιμο να πάρει αποφάσεις που θα τον οδηγήσουν σε μια κατάσταση εσωτερικής αναστάτωσης, γιατί μ’ αυτές θα ποδοπατά τις βαθιές του αξίες. “Τα χρήματα είναι αρκετά γι’ αυτό δέχτηκα”, μπορεί να πει κάποιος που είναι δύο χρόνια σε μια εταιρεία, “αλλά η φύση της δουλειάς δεν με εμπνέει και τόσο, γι’ αυτό βαριέμαι συνεχώς”. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν τα άτομα με αυτοεπίγνωση εναρμονίζονται με τις αξίες τους και έτσι αντλούν ενέργεια από την εργασία τους.

Πως μπορεί να διακρίνει κάποιος την αυτοεπίγνωση. Πρώτα και πάνω απ’ όλα, εκφράζεται ως ειλικρίνεια και ικανότητα κάποιου να μπορεί να κάνει ρεαλιστική εκτίμηση του εαυτού του. Τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση είναι ικανά να μιλούν ανοιχτά και με σαφήνεια – παρότι μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα διαχυτικά ή

¹⁸ **Goleman Daniel**, “Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας”, Ελληνικά Γράμματα, 2000, σελ. 54

εξωστρεφή – σχετικά με τα συναισθήματά τους και τον αντίκτυπό τους στον εργασιακό τους χώρο. Μια διευθύντρια, για παράδειγμα, αντιμετώπιζε με σκεπτικισμό την ίδρυση μιας νέας υπηρεσίας προσωπικών αγορών μέσω διαφημιστικών εντύπων, που επρόκειτο να καθιερώσει η εταιρεία της, μια μεγάλη αλυσίδα πολυκαταστημάτων. Χωρίς να την παροτρύνει σ' αυτό η ομάδα της ή ο προϊστάμενός της, έδωσε μια εξήγηση: «Μου είναι δύσκολο να βλέπω από μακριά τη νέα αυτή υπηρεσία» παραδέχθηκε «επειδή ήθελα πραγματικά να την αναλάβω, αλλά δε με επέλεξαν. Γι' αυτό λοιπόν, θα πρέπει να με ανεχθείτε, όσο καιρό προσπαθώ να τα βγάλω πέρα μ' αυτό το θέμα. Ο προϊστάμενός της ασχολήθηκε με τα συναισθήματά της και, μια εβδομάδα αργότερα, της ανέθεσε την εργασία.

3.5.1.2 Αυτοδιαχείριση (self-management), η οποία περιλαμβάνει¹⁹:

- *Αυτοέλεγχος*: Η δυνατότητα να διατηρούμε τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις μας υπό έλεγχο
- *Διαφάνεια*: Η δυνατότητα να επιδεικνύουμε τιμιότητα και ακεραιότητα· η αξιοπιστία μας
- *Προσαρμοστικότητα*: Η ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων
- *Επίτευξη*: Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής μας προκειμένου να φτάσουμε τα κριτήρια που θέτουμε εμείς για την επιτυχία
- *Πρωτοβουλία*: Η ετοιμότητά μας για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών

¹⁹ **Goleman Daniel**, Άρθρο για την “Συναισθηματική Νοημοσύνη”, Harvard Business Review

- *Αισιοδοξία*: Η ικανότητά μας να βλέπουμε τη θετική πλευρά των καταστάσεων

Οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτοδιαχείριση είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Δεν πανικοβάλλονται. Οι βιολογικές παρορμήσεις καθοδηγούν τα συναισθήματά μας. Δεν μπορούμε να απαλλαγούμε από αυτές, μπορούμε όμως να τις ελέγξουμε.

Η αυτοδιαχείριση, η οποία θυμίζει ένα διαρκή εσωτερικό διάλογο, είναι το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο μας απελευθερώνει από τα δεσμά των συναισθημάτων μας. Άτομα που κάνουν το διάλογο αυτό μπορεί να έχουν τις άσχημες διαθέσεις και συναισθηματικές παρορμήσεις που έχουμε όλοι μας. Βρίσκουν, όμως, τρόπο να τις ελέγχουν, ακόμη και να τις διοχετεύουν με εποικοδομητικό τρόπο.

Πρώτον, τα άτομα που ελέγχουν τα συναισθήματά τους και τις παρορμήσεις τους είναι δηλαδή, λογικοί – μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και εντιμότητας. Σε ένα παρόμοιο περιβάλλον, η μικροπολιτική και οι εσωτερικές έριδες είναι ιδιαίτερα μειωμένες, ενώ η παραγωγικότητα φθάνει σε υψηλά επίπεδα. Τα ταλαντούχα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση δε σκοπεύουν να φύγουν από εκεί. Η αυτοδιαχείριση έχει και μια άλλη συνέπεια. Κανένας δε θέλει να είναι γνωστός για την επιπολαιότητά του, όταν ο προϊστάμενός του είναι γνωστός για την νηφαλιότητά του. Όσο πιο λίγες είναι οι άσχημες διαθέσεις στην κορυφή της πυραμίδας, τόσο πιο λίγες είναι και σε όλο τον υπόλοιπο οργανισμό.

Δεύτερον, η αυτοδιαχείριση είναι απαραίτητη για ανταγωνιστικούς λόγους²⁰. Ο καθένας γνωρίζει ότι η αγορά εργασίας σήμερα βρίθει αμφιβολιών και αλλαγών. Είναι συχνό το φαινόμενο της συγχώνευσης ή της διάλυσης εταιρειών. Η τεχνολογία έχει μεταμορφώσει εκπληκτικά το περιβάλλον της εργασίας. Άτομα που διαθέτουν αυτοκυριαρχία είναι σε θέση να παρακολουθήσουν τις αλλαγές. Όταν ανακοινώνεται ένα νέο πρόγραμμα αλλαγών, δεν πανικοβάλλονται, αντιθέτως μπορούν να αναστείλουν τις κρίσεις τους, να ζητούν πληροφόρηση και να ακούσουν με προσοχή τους συναδέλφους που εξηγούν το νέο πρόγραμμα. Η πρωτοβουλία προχωρά και οι άνθρωποι αυτοί βαδίζουν μαζί τους. Μερικές φορές μάλιστα, ανοίγουν οι ίδιοι το δρόμο προς το μέλλον.

Όταν οι εργαζόμενοι αγαπούν την δουλειά τους, συχνά νιώθουν αφοσίωση για την εταιρεία τους κι αυτό βοηθά στη διεκπεραίωση της εργασίας. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιθανόν να παραμείνουν στην εταιρεία ακόμη και εάν δεχθούν προσφορές από τον ανταγωνισμό με περισσότερα χρήματα.

Ας επιμείνουμε λίγο ακόμη για την σημασία της αυτοδιαχείρισης για την ηγεσία και να τονίζουμε ότι βελτιώνει την ακεραιότητα, η οποία δεν αποτελεί απλώς προσωπική αρετή, αλλά και ισχυρό σημείο για τους οργανισμούς. Πολλά από τα δυσάρεστα που συμβαίνουν στις εταιρείες είναι αποτέλεσμα παρορμητικής συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι σπάνια προχωρούν βάσει σχεδίου στην παρουσίαση υπερβολικών κερδών, στο φούσκωμα των λογαριασμών δαπανών ή στην εκμετάλλευση της δύναμής τους για εγωιστικούς λόγους. Απλώς, όταν

²⁰ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, "Ο Νέος Ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 67 - 68

παρουσιαστεί η ευκαιρία, εκείνοι που δεν είναι σε θέση να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους, απαντούν καταφατικά.

Επομένως, είναι δύσκολο να κρυφτούν οι ενδείξεις της συναισθηματικής αυτοδιαχείρισης: Η κλίση για σοβαρή σκέψη και βαθύ στοχασμό, η άνεση σε καταστάσεις αμφιβολίας και αλλαγής και η ακεραιότητα – η ικανότητα να λέει κάποιος όχι σε εσωτερικές παρορμήσεις. Όπως η αυτοεπίγνωση, έτσι και η αυτοδιαχείριση συχνά δεν εκπληρώνει τον στόχο της. Τα άτομα που μπορούν να κυριαρχήσουν στα συναισθήματά τους συχνά μοιάζουν πολύ ψυχρά – οι στοχαστικές τους αντιδράσεις εκλαμβάνονται ως έλλειψη πάθους. Τα άτομα με φλογερή ιδιοσυγκρασία συχνά μοιάζουν πολύ ψυχρά θεωρούνται «κλασικοί» ηγέτες – τα ξεσπάσματά τους θεωρούνται χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού και ισχυρού ηγέτη. Όταν όμως τέτοιου είδους στελέχη φτάνουν στην κορυφή της ηγεσίας, η παρορμητικότητά τους συχνά στρέφεται εναντίον τους. **Άλλωστε οι ακραίες εκδηλώσεις αρνητικών συναισθημάτων ποτέ δεν αποδείχθηκαν καλές για την αποτελεσματική ηγεσία.**

Τα άτομα που ελέγχουν τα συναισθήματά τους, μπορούν να δαμάσουν τις συναισθηματικές τους παρορμήσεις και να τις ανακατευθύνουν με εποικοδομητικό τρόπο.

Εάν υπάρχει ένα κοινό γνώρισμα όλων των επιτυχημένων ηγετών, αυτό είναι τα κίνητρα της συμπεριφοράς. Κινούνται προς την επίτευξη πέρα από κάθε προσδοκία – δική τους ή των άλλων. Η λέξη –κλειδί εδώ είναι η «επίτευξη». Πολλοί άνθρωποι κινητοποιούνται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ένας μεγάλος μισθός ή η κοινωνική θέση που προκύπτει από έναν εντυπωσιακό τίτλο στην ιεραρχία ή από τη συμμετοχή σε μια περίβλεπτη επιχείρηση. Αντιθέτως,

αυτοί που διαθέτουν το δυναμικό του ηγέτη κινητοποιούνται πιθανότατα από μια βαθιά εμπεδωμένη επιθυμία να πετύχουν για χάρη της επίτευξης και μόνο.

Εάν ψάχνετε για ηγέτες, πώς μπορείτε να ξεχωρίσετε τα άτομα που κινητοποιούνται από την τάση για επίτευξη και όχι από τις εξωτερικές ανταμοιβές; Το πρώτο σημάδι είναι ένα πάθος για την ίδια την εργασία – τέτοιου είδους άτομα αναζητούν δημιουργικές προκλήσεις, λατρεύουν την μάθηση και νιώθουν μεγάλη υπερηφάνεια όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους. Είναι επίμονα σε σχέση με τα ερωτήματά τους που αφορούν το γιατί τα πράγματα έγιναν έτσι και όχι αλλιώς, είναι πρόθυμα να εξερευνήσουν νέες προσεγγίσεις στην εργασία τους.

3.4.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Στο επίπεδο κοινωνικές ικανότητες ο Goleman ξεχωρίζει επίσης δύο σχετικές δεξιότητες:

3.4.2.1 Κοινωνική επίγνωση, η οποία περιλαμβάνει²¹:

- *Ενσυναίσθηση*: Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοούμε τη δική τους οπτική και να δείχνουμε ενεργά το ενδιαφέρον μας για τις ανησυχίες τους
- *Οργανωτική επίγνωση*: Η ετοιμότητα να αντιλαμβανόμαστε τα τρέχοντα ζητήματα, τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού
- *Εξυπηρέτηση*: Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να καλύπτουμε τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών

Η λέξη ενσυναίσθηση αυτή καθαυτή φαίνεται να μην έχει καμιά σχέση με το χώρο των επιχειρήσεων, δείχνει να είναι έξω από τη σκληρή πραγματικότητα της αγοράς.

Η ενσυναίσθηση αποτελεί την πιο εύκολα αναγνωρίσιμη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έχουμε όλοι αισθανθεί την ενσυναίθηση ενός ευαίσθητου δασκάλου ή φίλου. Έχουμε όλοι πληγωθεί από την απουσία της ενσυναίσθησης σε έναν σκληρόκαρδο εκπαιδευτή ή προϊστάμενο. Όταν όμως πρόκειται για το χώρο της εργασίας, σπάνια εγκωμιάζονται, και ακόμη πιο σπάνια επιβραβεύονται, άτομα για την ενσυναίσθηση που διαθέτουν. Η λέξη

²¹ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, "Ο Νέος Ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002 σελ. 55

ενσυναίσθηση αυτή καθαυτή δείχνει να μην ανήκει στον επιχειρηματικό κόσμο, δείχνει να είναι έξω από τη σκληρή πραγματικότητα της αγοράς.

Η ενσυναίσθηση όμως δε σημαίνει κάτι σαν το «Εγώ είμαι εντάξει, εσύ είσαι εντάξει». Για έναν ηγέτη, δε σημαίνει ότι αυτός υιοθετεί τα συναισθήματα των άλλων και προσπαθεί να ευχαριστήσει τον καθένα. Κάτι τέτοιο θα ήταν εφιάλτης – θα έκανε αδύνατη τη δράση. Ενσυναίσθηση σημαίνει μάλλον να λαμβάνεις προσεκτικά υπόψη σου τα συναισθήματα των υπαλλήλων – μαζί με άλλους παράγοντες – προκειμένου να πάρεις έξυπνες αποφάσεις.

Η ενσυναίσθηση είναι ιδιαίτερα σημαντική, σήμερα, ως στοιχείο της ηγεσίας για τρεις τουλάχιστον λόγους: την όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση ομάδων, το γοργό ρυθμό παγκοσμιοποίησης και την αυξανόμενη ανάγκη εκ μέρους των εταιρειών να κρατούν τους ταλαντούχους υπαλλήλους.

Ας μελετήσουμε την πρόκληση του να είναι κανείς ηγέτης μιας ομάδας. Όπως μπορεί να επιβεβαιώσει ο καθένας που έχει υπάρξει μέρος μιας τέτοιας ομάδας, οι ομάδες αυτές είναι σαν καζάνια με αναβράζοντα συναισθήματα. Συχνά κατηγορούνται για ανυπαρξία ομοφωνίας – πράγμα δύσκολο ακόμη και για δύο ανθρώπους, που ισχύει πολύ περισσότερο όσο ο αριθμός αυξάνεται. Ακόμη και στις ομάδες με τέσσερα ή πέντε μέλη, οι συμμαχίες και οι διαμάχες δε λείπουν. Εκείνος που ηγείται της ομάδας πρέπει να είναι ικανός να αισθανθεί και να κατανοήσει τις απόψεις καθενός από αυτούς που συμμετέχουν στο τραπέζι. Το αποτέλεσμα θα είναι όχι μόνο η βελτίωση της συνεργασίας, αλλά και η αύξηση του εργασιακού αποτελέσματος.

Επίσης δεν πρέπει να ξεχνάμε, ότι η παγκοσμιοποίηση είναι άλλος ένας λόγος για την όλο και μεγαλύτερη σημασία της ενσυναίσθησης των ηγετών των

επιχειρήσεων. Ο διαπολιτισμικός διάλογος μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε ολισθήματα και παρεξηγήσεις. Η ενσυναίσθηση είναι το αντίδοτο. Τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση είναι προικισμένα με γνώση της γλώσσας του σώματος. Μπορούν να πιάσουν το μήνυμα που κρύβεται πίσω από τις λέξεις. Πέρα από αυτό, έχουν μια βαθιά κατανόηση της ύπαρξης και της σημασίας των πολιτιστικών διαφορών.

Τέλος, η ενσυναίσθηση παίζει πρωτεύοντα ρόλο σε ό,τι αφορά το να παραμείνουν τα ταλαντούχα άτομα σε ένα οργανισμό, ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή της πληροφορικής. Οι ηγέτες πάντα χρειάζονταν ενσυναίσθηση για να αναζητούν και να διατηρούν σωστούς συνεργάτες, σήμερα όμως αυτά που διακυβεύονται είναι πολύ περισσότερα. Όταν οι σωστοί συνεργάτες αποχωρήσουν από μια εταιρεία, παίρνουν μαζί τους και τη γνώση τους.

Και εδώ υπεισέρχεται το θέμα του εκπαιδευτή και του μέντορα. Έχει επανειλημμένως αποδειχθεί ότι η σωστή καθοδήγηση και η ύπαρξη ενός μέντορα αποδίδει όχι μόνο σε ό,τι αφορά την καλύτερη επίδοση, αλλά και στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία καθώς και στη μείωση της αντικατάστασης υπαλλήλων. Αυτό όμως που κάνει την εκπαίδευση και το ρόλο του μέντορα κάτι ιδιαίτερο, είναι η φύση της σχέσης που αναπτύσσεται. Οι διακεκριμένοι εκπαιδευτές και μέντορες “μπαίνουν” στο μυαλό των ανθρώπων που βοηθούν. Καταλαβαίνουν με ποιο τρόπο μπορούν να προσφέρουν αποτελεσματική ανατροφοδότηση. Γνωρίζουν πως και πότε να πιέσουν για καλύτερα αποτελέσματα και πότε να υποχωρήσουν. Κατά κάποιο τρόπο δημιουργούν κίνητρα στους προστατευόμενούς τους, επιδεικνύουν την ενσυναίσθηση στην πράξη.

Εδώ θα ήθελα να επαναλάβω κάτι που ίσως ακουστεί ως κλισέ: η ενσυναίσθηση δε χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης στον επιχειρηματικό κόσμο. Αναρωτιέται κάποιος πως μπορούν να παίρνουν δύσκολες αποφάσεις οι ηγέτες αν “συγκινούνται” από όλους τους ανθρώπους που τους περιβάλλουν. Οι πραγματικοί ηγέτες όμως μέσω της ενσυναίσθησης, κάνουν κάτι περισσότερο από το να νιώθουν συμπάθεια για τον κόσμο που τους περιτριγυρίζει: χρησιμοποιούν τη γνώση τους για να βελτιώσουν τις εταιρείες τους με οξυδερκείς, αλλά σημαντικούς τρόπους.

3.4.2.2 Διαχείριση σχέσεων (relationship management), η οποία περιλαμβάνει²²:

- *Έμπνευση*: Η ικανότητά μας να καθοδηγούμε και να κινητοποιούμε τους άλλους προς προδιαγεγραμμένο όραμα
- *Επιρροή*: Η δυνατότητά μας να εφαρμόζουμε ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς
- *Ανάπτυξη των άλλων*: Η ικανότητά μας να στηρίζουμε και να ενισχύσουμε τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης
- *Καταλύτης αλλαγών*: Η ικανότητά μας να αναλαμβάνουμε πρωτοβουλίες και να καθοδηγούμε προς νέες κατευθύνσεις
- *Διαχείριση συγκρούσεων*: Η ικανότητά μας να επιλύουμε τις διαφωνίες
- *Οικοδόμηση δεσμών*: Η ικανότητά μας να καλλιεργούμε και να συντηρούμε ένα δίκτυο σχέσεων
- *Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά*: Η ικανότητά μας να αναπτύσσουμε τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα

²² Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο Νέος Ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002 σελ. 58

Η διαχείριση σχέσεων αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται τις σχέσεις τους με τους άλλους. Ως στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, η διαχείριση σχέσεων δεν είναι κάτι τόσο απλό όσο ακούγεται. Δεν πρόκειται απλώς για θέμα φιλικής στάσης, παρότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλό επίπεδο κοινωνικής δεξιότητας είναι σπανίως κακόβουλοι. Η διαχείριση σχέσεων είναι μάλλον μια φιλική στάση που αποβλέπει σε κάποιον σκοπό: να ωθήσει τους ανθρώπους προς την κατεύθυνση που θέλετε, είτε αυτό αφορά τη συμφωνία μιας νέας στρατηγικής marketing είτε τον ενθουσιασμό για ένα νέο προϊόν. Τα άτομα με κοινωνικές δεξιότητες τείνουν να έχουν έναν ευρύ κύκλο γνωριμιών και να αναζητούν σημεία επαφής με ανθρώπους όλων των ειδών – θέλουν να αναπτύσσουν σχέσεις με τους άλλους. Αυτό δε σημαίνει ότι ασχολούνται συνέχεια με τις κοινωνικές επαφές. Σημαίνει ότι εργάζονται με βάση τον κανόνα ό,τι τίποτα σημαντικό δεν μπορεί να συμβεί από μόνο του. Τέτοια άτομα διαθέτουν πάντα τις σωστές διασυνδέσεις, όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή για δράση.

Η διαχείριση σχέσεων είναι το αποκορύφωμα των άλλων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να είναι πολύ αποτελεσματικοί στο χειρισμό σχέσεων, εάν μπορούν βέβαια να κατανοήσουν και να ελέγξουν τα δικά τους συναισθήματα και να αισθανθούν τα συναισθήματα των άλλων. Ακόμη και τα κίνητρα συνεισφέρουν στη κοινωνική δεξιότητα. Γνωρίζουμε άλλωστε ότι τα άτομα που οδηγούνται στην επιτυχία τείνουν να είναι αισιόδοξα, ακόμη και εν όψει αποτυχιών ή εμποδίων. Όταν είναι αισιόδοξα, η «λάμψη» τους αντανακλάται στο διάλογο και σε άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις. Είναι άτομα δημοφιλή και δικαιολογημένα ισχύει αυτό. Η κοινωνική δεξιότητα, επειδή είναι το αποτέλεσμα των άλλων διαστάσεων της συναισθηματικής

νοημοσύνης, εκδηλώνεται σαφώς στην εργασία με πολλούς γνωστούς τρόπους. Τα άτομα με κοινωνικές δεξιότητες, για παράδειγμα, γνωρίζουν καλά πώς να διευθύνουν ομάδες – αυτή είναι η έκφραση της ενσυναίσθησής τους στην εργασία. Ομοίως, έχουν ειδικότητα στο να πείθουν – μια πράξη που συνδυάζει αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση και ενσυναίσθηση.

Με δεδομένες αυτές τις δεξιότητες, οι άνθρωποι που διαθέτουν ικανότητα πειθούς ξέρουν, για παράδειγμα, πότε να προβάλουν μια πρόφαση συναισθηματικού περιεχομένου και πότε θα έχει καλύτερο αποτέλεσμα η προβολή λογικών επιχειρημάτων. Τα κίνητρα, όταν είναι ορατά από όλους, κάνουν αυτούς τους ανθρώπους εξαιρετικούς συνεργάτες. Το πάθος τους για την εργασία περνά και στους άλλους και έχουν την κινητήρια δύναμη που είναι απαραίτητη για την ανεύρεση λύσεων²³.

Μερικές φορές, όμως, η διαχείριση σχέσεων εκδηλώνεται με τρόπους που δεν ισχύουν για τα άλλα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για παράδειγμα, τα άτομα με κοινωνικές δεξιότητες, κατά καιρούς, μπορεί να φαίνεται ότι δεν εργάζονται κατά τη διάρκεια της ημέρας. Δείχνουν να κόβουν βόλτες – κουβεντιάζοντας στους διαδρόμους με τους συναδέλφους τους ή κάνοντας αστεία με άτομα που δεν έχουν καμιά σχέση με τη δουλειά τους. Ωστόσο, τα άτομα αυτά δε σκέφτονται ότι θα ήταν ίσως σκόπιμο να περιορίσουν αυθαίρετα τον σκοπό των σχέσεών τους. Χτίζουν ευρέως σχέσεις, επειδή γνωρίζουν ότι, σε αυτή τη ρευστή εποχή, ίσως κάποια μέρα χρειαστούν βοήθεια από ανθρώπους των οποίων τη γνωριμία κάνουν σήμερα.

²³ **Goleman Daniel**, “Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας”, Ελληνικά Γράμματα, 2000, σελ. 71 - 73

Οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν μια δυναμική σχέση μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ο ηγέτης που δεν χειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, δεν έχει επίγνωσή τους και τα συναισθήματά του είναι ανεξέλεγκτα αντιμετωπίζοντας προβλήματα στη διαχείριση των σχέσεών του²⁴.

Η αυτοεπίγνωση διευκολύνει την ενσυναίσθηση και την αυτοδιαχείριση και η ενσυναίσθηση και η αυτοδιαχείριση σε συνδυασμό βοηθούν τον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων του ατόμου με τους άλλους. Κατά συνέπεια, η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία οικοδομείται πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί τη βάση των υπόλοιπων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αν το άτομο δε γνωρίζει τα συναισθήματά του, δεν μπορεί να κατανοήσει και να χειριστεί τα συναισθήματα των άλλων. Ο ηγέτης με αυτοεπίγνωση γνωρίζει τα συναισθήματά του και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την αποδοτικότητά του.

Η κοινωνική επίγνωση και ειδικά η ενσυναίσθηση έχει σχέση με την επίτευξη σύμπνοιας και αρμονίας. Όταν ο ηγέτης καταλαβαίνει τι αισθάνονται τα άτομα τη συγκεκριμένη στιγμή, λέει και κάνει αυτό που είναι κατάλληλο. Ο συντονισμός του ηγέτη με τα άλλα άτομα τον βοηθάει να καταλάβει τις αρχές και τις προτεραιότητές που έχουν σημασία για την ομάδα του.

Όταν ο ηγέτης ταυτόχρονα με το προσωπικό του όραμα και τις αξίες, καταλαβαίνει τα συναισθήματα της ομάδας μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά και να επιτύχει συγχρονισμό και αρμονία. Για να το καταφέρει όμως αυτό πρέπει να έχει αυτοεπίγνωση, δηλαδή να έχει σαφή αίσθηση της δικής του κατεύθυνσης και των προτεραιοτήτων του.

²⁴ **Goleman Daniel**, Άρθρο για την “Συναισθηματική Νοημοσύνη”, Harvard Business Review

Η δυναμική σχέση που υπάρχει μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Εν ολίγοις, οι αριθμοί έχουν αρχίσει να αφηγούνται μια πειστική ιστορία για το δεσμό μεταξύ της επιτυχίας μιας εταιρείας και της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών της. Και είναι εξίσου σημαντικό το γεγονός ότι η έρευνα αποδεικνύει ότι άτομα μπορούν να ακολουθήσουν τη σωστή προσέγγιση και να αναπτύξουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη.

3.5 ΓΙΑΤΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Αποτελέσματα σειράς ερευνών δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση²⁵.

3.5.1 Μπορεί να διδαχθεί η συναισθηματική νοημοσύνη

Εδώ και χρόνια, οι άνθρωποι αναρωτιούνται εάν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται. Ακριβώς το ίδιο ερώτημα τίθεται και για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα επίπεδα ενσυναίσθησης ή η ενσυναίσθηση είναι αποτέλεσμα των βιωματικών εμπειριών τους; Και τα δύο αληθεύουν. Η επιστημονική έρευνα θεωρεί ότι υπάρχει οπωσδήποτε ένα γενετικής προέλευσης στοιχείο στη συναισθηματική νοημοσύνη. Έρευνα από την πλευρά της εξελικτικής ψυχολογίας δείχνει ότι η ανατροφή ενός ατόμου παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο. Σε ποιο ακριβώς βαθμό ισχύουν αυτά είναι κάτι που δε θα γίνει ποτέ γνωστό, ωστόσο η έρευνα και η πράξη δείχνουν σαφώς ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί. Ένα πράγμα είναι σίγουρο: η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την ηλικία. Υπάρχει μια παλιομοδίτικη λέξη γι' αυτό το φαινόμενο: ωριμότητα. Ορισμένοι άνθρωποι, ακόμη και αν διαθέτουν ωριμότητα, χρειάζονται εκπαίδευση προκειμένου να ενισχύσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Δυστυχώς, πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα

²⁵ **Επιτροπάκη Όλγα**, Κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΕΔΕ – Τμήμα Μακεδονίας

που αποβλέπουν στη δημιουργία ηγετικών δεξιοτήτων – τα οποία συμπεριλαμβάνουν και τη συναισθηματική νοημοσύνη – αποτελούν χάσιμο χρόνου και χρημάτων. Το πρόβλημα είναι απλό: επικεντρώνονται σε λάθος σημείο του εγκεφάλου²⁶.

Η συναισθηματική νοημοσύνη γεννιέται κυρίως στους νευροδιαβιβαστές, στο μεταιχμιακό σύστημα του εγκεφάλου, το οποίο κυβερνά τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις τάσεις. Η έρευνα έχει δείξει ότι το μεταιχμιακό σύστημα αφομοιώνει καλύτερα μέσω των κινήτρων της συμπεριφοράς, της παρατεταμένης εξάσκησης και της ανατροφοδότησης. Συγκρίνετέ το αυτό με το είδος της μάθησης που λαμβάνει χώρα στο νεοφλοιό, ο οποίος ελέγχει τις αναλυτικές και τεχνικές μας ικανότητες. Ο νεοφλοιός συλλαμβάνει τις έννοιες και τη λογική. Είναι εκείνο το τμήμα του εγκεφάλου που ανακαλύπτει πώς θα χρησιμοποιήσουμε έναν υπολογιστή ή θα κάνουμε μια επίσκεψη πωλήσεων διαβάζοντας ένα βιβλίο. Είναι επίσης – εσφαλμένα όμως – το τμήμα εκείνο του εγκεφάλου, στο οποίο επικεντρώνονται τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα που στοχεύουν στην ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όταν αυτά τα προγράμματα βασίζονται στην προσέγγιση του νεοφλοιού μπορούν να έχουν ακόμη και αρνητικές επιδράσεις στην επίδοση των εργαζομένων, όπως έχει καταδειχθεί από το Ίδρυμα Έρευνας για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας.

Για να ενισχυθεί η συναισθηματική νοημοσύνη, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρώσουν και πάλι τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα στο μεταιχμιακό σύστημα. Πρέπει να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να απαλλαγούν από τις

²⁶ **Goleman Daniel**, Άρθρο για την “Συναισθηματική Νοημοσύνη” στο Harvard Business Review

παλιές συνήθειες συμπεριφοράς και να εδραιώσουν νέες. Κάτι τέτοιο δεν απαιτεί μόνο περισσότερο χρόνο από ότι τα τυπικά εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά και μια εξατομικευμένη προσέγγιση. Φανταστείτε ένα στέλεχος που θεωρείτε από τους συναδέλφους του ότι έχει χαμηλή ενσυναίσθηση. Μια πτυχή αυτού του μειονεκτήματος εκφράζεται με την ανικανότητα του ατόμου να ακούει προσεκτικά τους άλλους.

Η επίλυση του προβλήματος έγκειται στην ανάγκη παροχής κινήτρων προς το στέλεχος προκειμένου να θέλει να αλλάξει, καθώς και εξάσκησης και ανατροφοδότησης του από άλλους εργαζόμενους της εταιρείας. Ένας συνάδελφος ή εκπαιδευτής μπορεί να αναλάβει να πληροφορήσει το στέλεχος σε ποιες περιπτώσεις παρατηρήθηκε ότι δεν άκουγε προσεκτικά. Τότε το στέλεχος θα πρέπει να επαναλάβει το περιστατικό και να αντιδράσει καλύτερα, δηλαδή, να επιδείξει την ικανότητά του να προσλαμβάνει αυτά που λένε οι άλλοι. Μπορεί επίσης να δοθεί στο στέλεχος η συμβουλή να παρατηρεί συγκεκριμένα στελέχη που διαθέτουν την ικανότητα ακρόασης και να μιμείται τη συμπεριφορά τους. Με επιμονή και εξάσκηση, μια τέτοια διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα διαρκείας.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η διαδικασία ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου δεν μπορεί – και δε θα μπορέσει στο μέλλον – να ολοκληρωθεί χωρίς ειλικρινή επιθυμία και επιμονή προσπάθεια. Ένα σύντομο σεμινάριο δεν είναι αρκετό, ούτε και μπορεί κάποιος να βρει τις απαραίτητες πληροφορίες σε ένα εγχειρίδιο με οδηγίες. Είναι πολύ πιο δύσκολο να μάθει κάποιος να δείχνει ενσυναίσθηση – να εσωτερικεύει την ενσυναίσθησή σου ως μια φυσική αντίδραση προς τους άλλους – από το να είναι επιδέξιος στην

ανάλυση παλινδρόμησης. Πρόκειται όμως για κάτι που μπορεί να επιτευχθεί. «Τίποτα μεγάλο δεν έχει επιτευχθεί χωρίς τον ενθουσιασμό» έγραψε ο Ralph Waldo Emerson. Εάν ο στόχος σας είναι να γίνετε ένας πραγματικός ηγέτης, τότε αυτά τα λίγα λόγια μπορούν να αποτελέσουν τον οδηγό σας στις προσπάθειές σας να αποκτήσετε υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

3.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΕΥΦΥΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Η επιτυχία του ηγέτη, ό,τι και αν επιδιώκει εξαρτάται όχι από το τι κάνει, αλλά από το πως το κάνει. Αν ο ηγέτης δεν έχει την ικανότητα να μιλά στο συναίσθημα των ανθρώπων, δεν θα έχει την επιθυμητή απόδοση²⁷.

Η διαφορά ανάμεσα στους ηγέτες βρίσκεται στη διάθεση και στον τόνο με τον οποίο μεταφέρουν τα μηνύματά τους. Ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι σε κάθε οργανισμό η διάθεση και ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτη επιδρά στους άλλους παίζει σημαντικό ρόλο, παρ' όλα αυτά τα συναισθήματα θεωρούνται συχνά κάτι πολύ προσωπικό ή απροσδιόριστο, κάτι που είναι αδύνατον να συζητηθεί και να νοηματοδοτηθεί. Ωστόσο, οι έρευνες στον τομέα των συναισθημάτων επέφεραν εξαιρετικά ευρήματα όχι μόνο σε σχέση με τον τρόπο μέτρησης του αντίκτυπου που έχουν τα συναισθήματα του ηγέτη στους άλλους, αλλά και σε σχέση με το πως οι άριστοι ηγέτες έχουν βρει αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να κατανοούν και να χειρίζονται τα συναισθήματα τα δικά τους και τα συναισθήματα των άλλων²⁸. Η κατανόηση του

²⁷ Maxwell John C., "Οι 21 απαραίτητοι Νόμοι της Ηγεσίας", Κλειδάριθμος, 2000, σελ. 53

²⁸ Brownell J., Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach, Human Resource Management, 2006

ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στο εργασιακό χώρο διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους.

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες γνωρίζουν πότε να είναι συνεργατικοί και πότε οραματιστές, πότε να ακούν και πότε να διατάζουν. Επίσης, έχουν την ικανότητα να συντονίζονται με τη δική τους αίσθηση για το τι έχει σημασία και μπορούν να εκφράσουν μια αποστολή που να εναρμονίζεται με τις πράξεις εκείνων που ηγούνται. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες καλλιεργούν με φυσικό τρόπο τις σχέσεις, φέρνουν στην επιφάνεια υποβόσκοντα θέματα και επιτυγχάνουν τη συνεργασία των ανθρώπων μιας ομάδας εν αρμονία.

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες βασίζονται σε αξίες και ιδανικά και είναι περισσότερο ευέλικτοι και λιγότερο τυπικοί. Είναι ανοιχτοί στις επαφές, πολύ πιο ειλικρινείς, εκπέμπουν αρμονία και έχουν γνήσιο πάθος στην αποστολή τους και στην ικανότητα να το μεταδίδουν..

3.7 ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι απαντήσεις λοιπόν στο ερώτημα γιατί οι ηγέτες που διαθέτουν χαρίσματα και ηγετικές ικανότητες και για αρκετό χρονικό διάστημα θεωρούνται επιτυχημένοι και έχουν υψηλές επιδόσεις, αποτυγχάνουν είναι ιδιαίτερα χρήσιμες τόσο για την ανάπτυξη των ηγετών όσο και για τη διαρκή, και όχι πρόσκαιρη, επιτυχία τους.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μοιάζουν μεταξύ τους στο εξής κρίσιμο σημείο:

Διαθέτουν όλοι υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης

Και κάπου εδώ φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί λοιπόν ένα άλλο βασικό κομμάτι του πάζλ που λέγεται ηγεσία. Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης, όπου το τοπίο του επιχειρηματικού κόσμου έχει ήδη αλλάξει δραστικά αλλά και μεταβάλλεται συνεχώς, ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, κοινωνική επίγνωση, δηλαδή μια ευρεία γκάμα ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, για να είναι ικανός να επιτελέσει το χρέος του: να μπορεί να φέρει αποτελέσματα, να επιτύχει το όραμα, να δρα ως φορέας δημιουργικότητας και επιχειρηματικότητας, να δημιουργεί γόνιμο οργανωσιακό κλίμα με εργαζόμενους ευχαριστημένους και παραγωγικούς, και γενικά να οδηγεί τον οργανισμό στη πολύπλευρη επιτυχία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Επιτροπάκη Όλγα, Κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΕΔΕ – Τμήμα Μακεδονίας

Ξενόγλωσση

1. Bar-on Reuven, Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.). The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace
2. Brownell J., Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach, Human Resource Management, 2006
3. Cherniss C. & Goleman D., “The emotionally intelligent workplace. How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals groups and organizations, San Francisco: Jossey-Bass
4. Cooper R.K. & Sawaf A., “Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations”, A Perigee Book, 1996
5. Gardner Howard, “Frames of mind: The theory of multiple intelligences”,
6. Goleman Daniel, “Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας”, Ελληνικά Γράμματα, 2000
7. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο Νέος Ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002
8. Goleman Daniel, “What makes a leader? Harvard Business Review”, March – April

9. Goleman Daniel, "Emotional intelligence", NY: Bantam Books, 1995
NY: Basic Books
10. Goleman Daniel, "Working with emotional intelligence",
London: Bloomsbury, 1998b
11. Goleman Daniel, Άρθρο για την "Συναισθηματική Νοημοσύνη", Harvard
Business Review
12. Maxwell John C., "Οι 21 απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας", Κλειδάριθμος,
2000
13. Salovey Peter & Mayer John, "Emotional intelligence. Imagination,
Cognition and Personality, 1990

Διαδίκτυο

1. www.plant-management.gr/online/article
2. www.alba.gr/uploads/epitpres.pdf

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΝ

ΕΡΕΥΝΑ

4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο αυτο-αξιολόγησης των D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee (ECI). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο επιλέχτηκε, διότι μετρά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο των επιχειρήσεων, θέμα με το οποίο ασχολείται η παρούσα έρευνα.

4.1.1 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα εστιάζει λοιπόν, στις δεξιότητες και χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, ανώτατων στελεχών και μη, της Εταιρείας Landis+Gyr A.E., όσον αφορά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Για να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα, κρίθηκε σκόπιμο να δούμε εάν η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται και από κάποιους άλλους παράγοντες, όπως σπουδές, φύλο και ιεραρχική βαθμίδα.

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι λοιπόν τα εξής:

- Κατανομή απαντήσεων ερωτηματολογίου Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Εταιρεία Landis+Gyr A.E.
- Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας
- Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης με κριτήριο την μόρφωση
- Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλων
- Ποιες συναισθηματικές δεξιότητες ξεχωρίζουν ως σημαντικότερες
- Ποιες συναισθηματικές δεξιότητες χρήζουν βελτίωσης

Η διερεύνηση των παραπάνω ερωτημάτων, αποτελεί κυρίαρχο στόχο της παρούσας έρευνας.

4.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

4.2.1 Emotional Competence Inventory (ECI)

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μετάφραση του Emotional Competence Inventory (ECI) που αναπτύχθηκε από τους D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee το 1998 σε συνεργασία με την πολυετή έρευνα των Hay / McBer και προορίζεται για χρήση στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Βασίζεται κατά 40% σε ένα παλαιότερο ερωτηματολόγιο, το Self – Assessment Questionnaire, που αναπτύχθηκε από τον R. Boyatzis, το 1994¹. Στόχος του μοντέλου είναι να μετρά και να παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις συναισθηματικές δεξιότητες ενός ατόμου, προκειμένου να προβλέψει την εργασιακή του απόδοση, όπως επίσης και να προσδιορίζει εκείνες τις περιοχές των συναισθηματικών ικανοτήτων που χρειάζονται βελτίωση.

Το ECI είναι ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης, όπου το προς εξέταση άτομο αξιολογείται σε 20 δεξιότητες, οι οποίες σχετίζονται, σύμφωνα με την έρευνα του Goleman, με την συναισθηματική νοημοσύνη. Μοναδικό μειονέκτημα είναι ότι δεν παρουσιάζει καμία προβλεπτική αξιοπιστία (predictive validity)².

Τέλος, όπως είναι γνωστό από το θεωρητικό κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι 20 συναισθηματικές δεξιότητες, κατηγοριοποιούνται σε πέντε παράγοντες που είναι η «αυτοεπίγνωση», η «αυτοδιαχείριση», η «κοινωνική επίγνωση», η «διαχείριση σχέσεων» και ο «γνωστικός παράγοντας». Η ανάλυση λοιπόν του ερωτηματολογίου γίνεται βάσει των πέντε κατηγοριών και των είκοσι υποπαραγόντων.

¹ Cherniss C., "Emotional Intelligence:What it is and Why it Matters", paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002

² Cherniss C., ο.π.

4.2.2 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Στην αρχική σελίδα του φυλλαδίου, το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα, δίνονται πληροφορίες για το θέμα το οποίο εξετάζει και διευκρινήσεις για τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Επίσης υπάρχει ειδικός χώρος για να καταγραφούν κάποια δημογραφικά στοιχεία σχετικά, με το φύλο, την ιεραρχία, το επίπεδο μόρφωσης και την περίοδο εργασιακής απασχόλησης στην εταιρεία. Τέλος υπάρχει ειδική ευχαριστήρια υποσημείωση ότι “μας ενδιαφέρει η άποψη σας” που ταυτόχρονα τονίζει και τη σημασία της αντικειμενικής και ειλικρινούς απάντησης των ερωτήσεων.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert, πέντε διαβαθμίσεων: από «ποτέ δε συμπεριφέρομαι έτσι» έως «πάντα συμπεριφέρομαι έτσι», όπου οι συμμετέχοντες απαντούν κατά πόσο συχνά ακολουθούν παρόμοιες συμπεριφορές, ενώ υπάρχει και ειδική απάντηση σε περίπτωση όπου ο ερωτώμενος δε γνωρίζει πως θα αντιδρούσε σε παρόμοια με την περιγραφόμενη συμπεριφορά. Οι προτάσεις εκφράζονται είτε με θετικό, είτε με αρνητικό τρόπο.

4.2.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 72 ερωτήσεις, οι οποίες ταξινομούνται στις κατηγορίες και υποκατηγορίες της:

Αυτοεπίγνωση

- α. Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: Ερωτήσεις 16, 18 και 45
- β. Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Ερωτήσεις 8, 14 και 25
- γ. Αυτοπεποίθηση: Ερωτήσεις 3, 13 και 58

Αυτοδιαχείριση

- i. Αυτοέλεγχος: Ερωτήσεις 20, 44 και 50
- ii. Διαφάνεια: Ερωτήσεις 17, 35 και 61
- iii. Προσαρμοστικότητα: Ερωτήσεις 24, 40, και 60
- iv. Επίτευξη: Ερωτήσεις: 5, 12 και 21
- v. Πρωτοβουλία: Ερωτήσεις 15, 33 και 70
- vi. Αισιοδοξία: Ερωτήσεις 26, 42 και 65
- vii. Ευσυνειδησία: Ερωτήσεις 2, 29 και 64

Κοινωνική επίγνωση

- i. Ενσυναίσθηση: Ερωτήσεις 4, 54 και 56
- ii. Οργανωτική Επίγνωση: Ερωτήσεις 10, 30, 32, 43, 48 και 52
- iii. Διαπολιτισμική επίγνωση: Ερωτήσεις 32, 43 και 52
- iv. Εξυπηρέτηση: Ερωτήσεις 7, 51 και 66

Διαχείριση σχέσεων

- i. Έμπνευση: Ερωτήσεις 1, 22 και 27
- ii. Επιρροή: Ερωτήσεις 31, 37 και 59
- iii. Ανάπτυξη των αλλαγών: Ερωτήσεις 36, 53 και 72
- iv. Καταλύτης αλλαγών: Ερωτήσεις 9, 67 και 68
- v. Διαχείριση συγκρούσεων: Ερωτήσεις 11, 69 και 71
- vi. Οικοδόμηση δεσμών: Ερωτήσεις 34, 47 και 57
- vii. Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά: Ερωτήσεις 6, 49 και 63
- viii. Επικοινωνία: Ερωτήσεις 24, 39 και 41

Γνωστικός παράγοντας

- i. Συστηματική σκέψη: Ερωτήσεις 28, 46 και 62
- ii. Αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων: Ερωτήσεις 19, 38 και 55

4.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.3.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής των στοιχείων της έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι της πολυεθνικής εταιρείας Landis+Gyr A.E., με έδρα στην Κόρινθο. Οι συμμετέχοντες ήταν υπάλληλοι (N=63), άνδρες και γυναίκες (42 άνδρες, 21 γυναίκες) μεταξύ 20 – 60 ετών, με διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης και χρόνια εργασιακής εμπειρίας.

Το μήνα Δεκέμβριο '07 μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια και όλοι οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, το λόγο για τον οποίο επιλέχτηκε το συγκεκριμένο δείγμα, τι είναι ένα ερωτηματολόγιο αυτο-αξιολόγησης (ώστε να διασφαλιστεί όσο το δυνατό περισσότερο η αξιοπιστία και η ακρίβεια των απαντήσεων), τον τρόπο συμπλήρωσης αυτού και τέλος η διασφάλιση ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν για καθαρά επιστημονικούς λόγους.

Η ανταπόκριση των συμμετεχόντων ήταν άριστη και οφείλεται κυρίως στον ενθουσιασμό και το ενδιαφέρον του δείγματος για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

4.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων των ερωτηματολογίων έγινε με την χρήση του Microsoft Office Excel. Οι περιγραφικές στατιστικές δίνουν μία απλή και κατανοητή περιγραφή του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα από το πρόγραμμα χρησιμοποιήθηκαν απλές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις.

Πίνακας 2
Περιγραφική στατιστική του φύλου του δείγματος

	Frequency	Percent
Men	42	67%
Women	21	33%
Total	63	100%

Πίνακας 3
Περιγραφική στατιστική της ηλικίας του δείγματος

	Frequency	Percent
Age 20-30	7	11%
Age 30-40	28	44%
Age 40-50	22	35%
Age 50-60	6	10%
Total	63	100%

Πίνακας 4
Περιγραφική στατιστική της μόρφωσης του δείγματος

	Frequency	Percent
MA	11	17%
AEI	26	41%
TEI	10	16%
LYC	13	21%
HIGH	3	5%
Total	63	100%

Από τα παραπάνω στοιχεία παρατηρούμε πρώτον, ότι πρόκειται για μια εταιρεία όπου υπερέχουν οι άντρες. Δεύτερον, βλέπουμε ότι σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες, 44%, έχουν ηλικία μεταξύ 30 – 40, και ένα ποσοστό 35%, ηλικία μεταξύ 40 – 50. Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός, ότι 74% των ερωτηθέντων είναι πτυχιούχοι ανώτατων και τεχνικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε την επίδραση των παραγόντων αυτών στην διαμόρφωση του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πολυεθνική εταιρεία Landis+Gyr A.E..

Στις παρακάτω ενότητες αναλύονται και επεξεργάζονται οι απαντήσεις που ελήφθησαν από τα 63 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

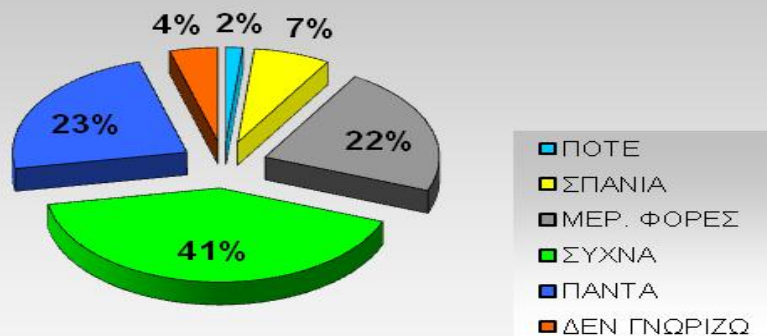
4.4.1 Κατανομή απαντήσεων Ερωτηματολογίου Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Εταιρεία Landis+Gyr

Πριν εστιάσουμε στα ευρήματα θα ήταν χρήσιμο να θυμηθούμε ότι Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους, και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του, καθώς και των άλλων. Ως μια πολύ ευρεία έννοια λοιπόν, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων, από τις οποίες ορισμένες που αξίζουν να τονιστούν εδώ είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση και η ενσυναίσθηση.

Επίσης, θυμίζουμε ότι στο ερωτηματολόγιο η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert, πέντε διαβαθμίσεων: από «ποτέ δε συμπεριφέρομαι έτσι» έως «πάντα συμπεριφέρομαι έτσι», όπου οι συμμετέχοντες απάντησαν κατά πόσο συχνά ακολουθούν παρόμοιες συμπεριφορές, ενώ υπήρχε και ειδική απάντηση σε περίπτωση όπου ο ερωτώμενος δε γνώριζε πως θα αντιδρούσε σε παρόμοια με την περιγραφόμενη συμπεριφορά.

Στον παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε την κατανομή των απαντήσεων και την συνολική ποσοτική έρευνα, όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων:

Κατανομή απαντήσεων ερωτηματολογίου Συναισθηματικής
Νοημοσύνης στην εταιρεία Landis+Gyr A.E.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Από το σύνολο των 63 ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα, το 41% απάντησε ότι **συχνά** συμπεριφέρονται με αυτό τον τρόπο και είναι χαρακτηριστικό που τους εκφράζει και το αναγνωρίζουν στον εαυτό τους. **Πάντα** απάντησε ένα ποσοστό 23%. Βλέπουμε ότι το **64%** των ερωτηθέντων κατατάσσονται στην κατηγορία των ατόμων που διαθέτουν ένα αρκετά υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

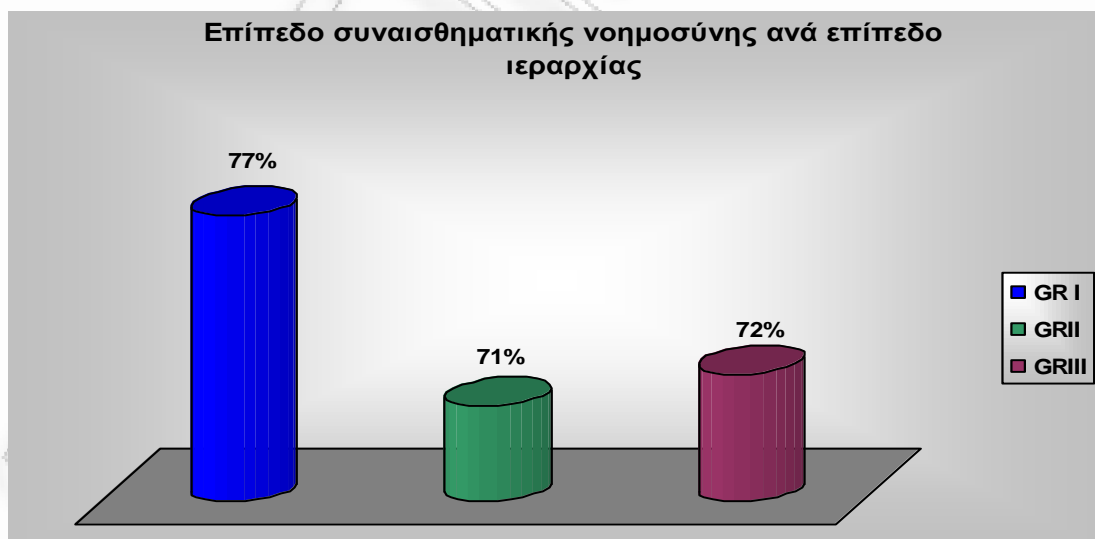
Στις απαντήσεις των ερωτηθέντων υπάρχει και μια διάθεση για αυτοκριτική, διότι ένα ποσοστό 9% απάντησε ότι ποτέ ή σπάνια συμπεριφέρεται με αυτόν τον τρόπο και είναι χαρακτηριστικό που δεν το αναγνωρίζουν στον εαυτό τους. Παρακάτω, στην ανάλυση των δεξιοτήτων, θα δούμε ποιες είναι αυτές οι δεξιότητες, που οι ερωτηθέντες δεν αναγνωρίζουν στον εαυτό τους και που ίσως χρήζουν βελτίωσης.

4.4.2 Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκύπτει από τον διαχωρισμό των τριών ιεραρχικών βαθμίδων GRI, First Line Management (Διευθυντές), GRII, Middle Management (Προϊστάμενοι), GRIII, White Collars (Υπάλληλοι), διότι βλέπουμε πως διαμορφώνεται το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τη διοικητική βαθμίδα.

Πίνακας 5
Ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας

Ποσοστό Συναισθηματικής Νοημοσύνης	
GR I, (Διευθυντές)	77%
GRII, (Προϊστάμενοι)	71%
GRIII, (Υπάλληλοι)	72%
M.O.	73%



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας

Από την ανάλυση των δεδομένων βλέπουμε ότι το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εταιρεία είναι 73%. Παρακάτω αναλύουμε ξεχωριστά κάθε ιεραρχική βαθμίδα και τα ευρήματα που προκύπτουν είναι πολύ ενδιαφέροντα:

GRI – First Line Management

Τα αποτελέσματα και το διάγραμμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά επίπεδο ιεραρχίας δείχνουν ότι ο δείκτης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα είναι υψηλός. Με ποσοστό **77%**, το υψηλότερο σε σχέση με τις υπόλοιπες 2 ιεραρχικές βαθμίδες, συμπεραίνουμε ότι η κατηγορία GRI διαθέτει ένα υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης, απαραίτητο προσόν και γνώρισμα των ατόμων που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, όπου συγκαταλέγονται ο Διευθύνων Σύμβουλος και οι Διευθυντές Τμημάτων (Διευθυντής Παραγωγής, Διευθυντής Πωλήσεων, Οικονομικός Διευθυντής κλπ.) της εταιρείας.

GRII – Middle Management

Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται άτομα, όπως προϊστάμενοι τμημάτων, που καθήκον τους είναι να καθοδηγούν και να εμπυχώνουν τους υφισταμένους τους.

Θα περίμενε κανείς ότι το ποσοστό της συγκεκριμένης κατηγορίας, **71%**, θα ήταν υψηλότερο από αυτό της 3ης κατηγορίας (GRIII), διότι τα άτομα αυτά θα έπρεπε να ενθαρρύνουν και να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους ώστε να τους ακολουθούν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Σε αντίθεση παρατηρούμε μια ιεραρχική βαθμίδα με χαμηλότερο δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης με αποτέλεσμα τα άτομα που την στελεχώνουν να μην λειτουργούν ως καθοδηγητές των υφισταμένων τους.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι αυτή η κατηγορία χρήζει βελτίωσης, διότι πρόκειται για μια ομάδα ατόμων που ηγείται ατόμων και που μάλιστα στο μέλλον θα τους αντικαταστήσουν τα άτομα αυτά και θα αποτελέσουν το νέο middle management.

GRIII – White Collars

Μια κατηγορία, που κυρίως αποτελείται από υπαλλήλους, με προϊσταμένους τα στελέχη των δύο προηγούμενων ιεραρχικών βαθμίδων. Άτομα, που με βάση την θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, θα έπρεπε να εμπνέονται από τους προϊσταμένους τους.

Βέβαια σε αυτήν την κατηγορία υπάρχουν άτομα με αρμοδιότητες ανάλογες ατόμων της μεσαίας κατηγορίας (GRII), που ηγούνται ατόμων. Πρόκειται για μηχανικούς παραγωγικών τμημάτων, με υψηλή μόρφωση και νεαρή ηλικία.

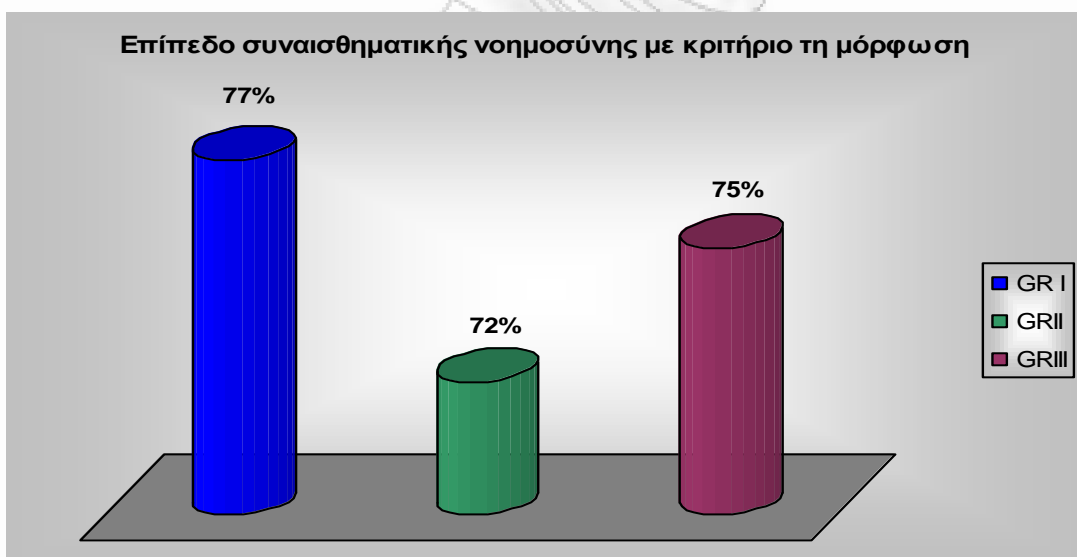
Η κατηγορία αυτή παρουσιάζει ένα αρκετά υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης με ποσοστό **72%**, ποσοστό μεγαλύτερο από αυτό της 2ης ιεραρχικής βαθμίδας. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ελπιδοφόρο, διότι πρόκειται για μελλοντικούς προϊσταμένους.

4.4.3 Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης με κριτήριο την μόρφωση

Σε αυτό το ερευνητικό στάδιο το ζητούμενο είναι να δούμε πως διαμορφώνεται το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εστιάζοντας, σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, στην πανεπιστημιακή μόρφωση.

Πίνακας 6
Ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης με κριτήριο τη μόρφωση

Ποσοστό Συναισθηματικής Νοημοσύνης	
GR I, (Διευθυντές)	77%
GRII, (Προϊστάμενοι)	72%
GRIII, (Υπάλληλοι)	75%



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Επίπεδο Συναισθηματική Νοημοσύνη με κριτήριο την μόρφωση

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση μας δείχνουν ένα υψηλό ποσοστό τόσο στην GRI όσο και στην GRIII, με 77% και 75% αντίστοιχα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο δείκτης στην GRIII αυξήθηκε ακόμη περισσότερο

αναλύοντας αποκλειστικά την συμπεριφορά ατόμων με πανεπιστημιακή μόρφωση.

Από την συγκεκριμένη υπόθεση όμως επανέρχεται πάλι στο προσκήνιο το πρόβλημα της ομάδας (GR11). Παρουσιάζει μεταβολές και δημιουργεί αρνητική εικόνα για το ηγετικό της ρόλο στην εταιρεία. Μια πρώτη, λογική σκέψη θα ήταν να δούμε αύξηση του δείκτη, διότι θα περίμενε κανείς ότι άτομα σε υψηλές βαθμίδες, λαμβάνοντας υπόψη και το κριτήριο της μόρφωσης, θα αντιμετώπιζαν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις που επιβάλλει η διοίκηση ανθρώπων και πόρων.

Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι **δεν αρκεί μόνο κάποιος εταιρικός τίτλος ή πανεπιστημιακή μόρφωση**, ώστε να διαχωρίσουμε ως αποτελεσματικότερους και ικανότερους κάποιους ανθρώπους από άλλους. Η αποτελεσματική ηγετική ικανότητα καθώς και ο υψηλός δείκτης Συναισθηματικής Νοημοσύνης απαιτούν πολλή δουλειά. Το να επιτύχει κανείς να μιλά στην ψυχή των υφισταμένων και να τους παρακινεί για την επίτευξη των στόχων απαιτεί αρχικά την αναζήτηση των δικών του δεξιοτήτων και τρόπους βελτίωσης αυτών, ώστε να τον καθιστούν πετυχημένο και καθοδηγητή κάποιων άλλων ατόμων.

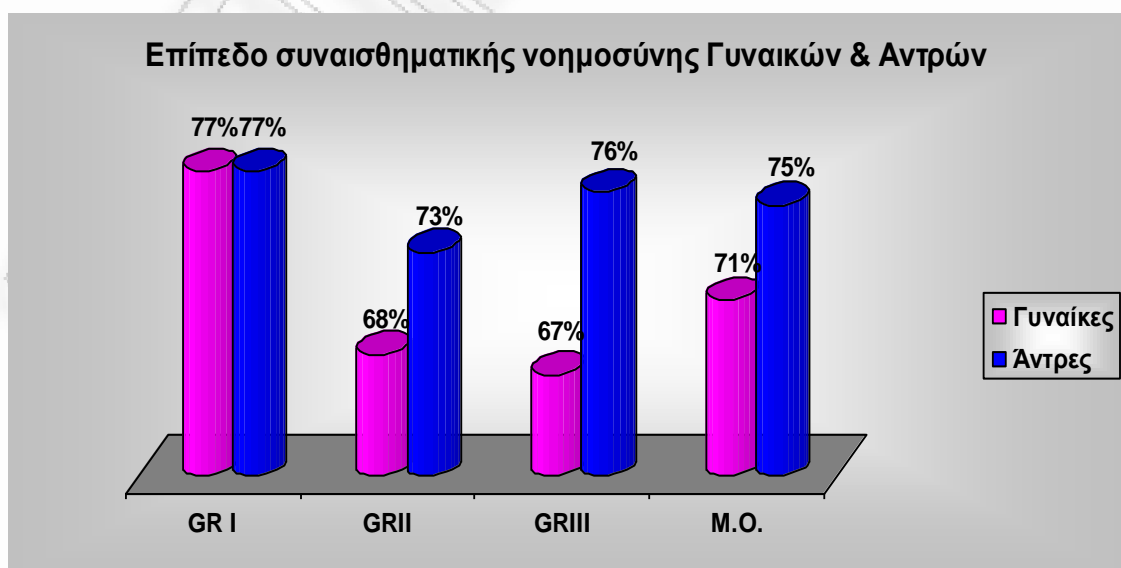
4.4.4 Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ φύλων

Είναι γνωστό ότι η ηγεσία των επιχειρήσεων σήμερα είναι ανδροκρατούμενη. Κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες αλλά κυρίως το άλυτο ακόμα πρόβλημα του «work-life balance» εμποδίζουν την αναρρίχηση των γυναικών στις ανώτερες διοικητικές θέσεις.

Με την βοήθεια του ερωτηματολογίου η παρακάτω εικόνα συγκρίνει το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των δυο φύλων.

Πίνακας 7
Ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης ανά φύλο

ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ		
	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
GRI, (Διευθυντές)	77%	77%
GRII, (Προϊστάμενοι)	73%	68%
GRIII, (Υπάλληλοι)	76%	67%
M.O.	75%	71%



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι άντρες παρουσιάζουν ένα υψηλότερο δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε σχέση με τις γυναίκες.

Στους άντρες παρατηρούμε ότι το ποσοστό διατηρείται σε υψηλά επίπεδα, τόσο στην ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα (GRI) όσο και στην GRIII (Υπάλληλοι), με ποσοστό 77% και 76% αντίστοιχα. Ακολουθεί για άλλη μια φορά η κατηγορία GRII (Προϊστάμενοι) με ποσοστό 73%.

Στις γυναίκες αντίστοιχα, το ποσοστό των γυναικών στην ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα είναι στο ίδιο επίπεδο με τους άντρες, με ποσοστό 77%. Στην αμέσως επόμενες βαθμίδες (GRII, GRIII) παρατηρούμε μια πτώση, με το ποσοστό των γυναικών να πέφτει κατά 9 και 10 ποσοστιαίες μονάδες αντίστοιχα.

Με τα παραπάνω ευρήματα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι άντρες παρουσιάζουν ένα υψηλότερο δείκτη σε σχέση με τις γυναίκες. Ωστόσο το αποτέλεσμα είναι σχετικά παραπλανητικό, διότι η απουσία των γυναικών από τις διευθυντικές θέσεις δεν επιτρέπει σε αυτές να ξεδιπλώσουν τις ηγετικές της δεξιότητες.

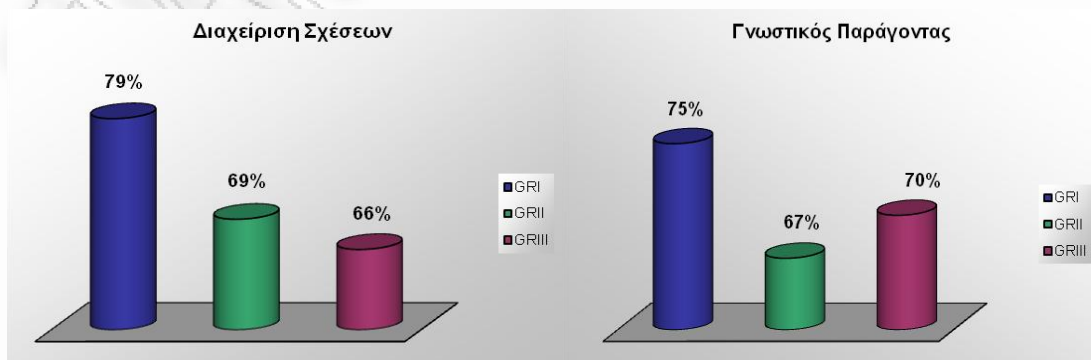
4.4.5 Ποιες συναισθηματικές δεξιότητες ξεχωρίζουν ως σημαντικότερες και ποιες χρήζουν βελτίωσης

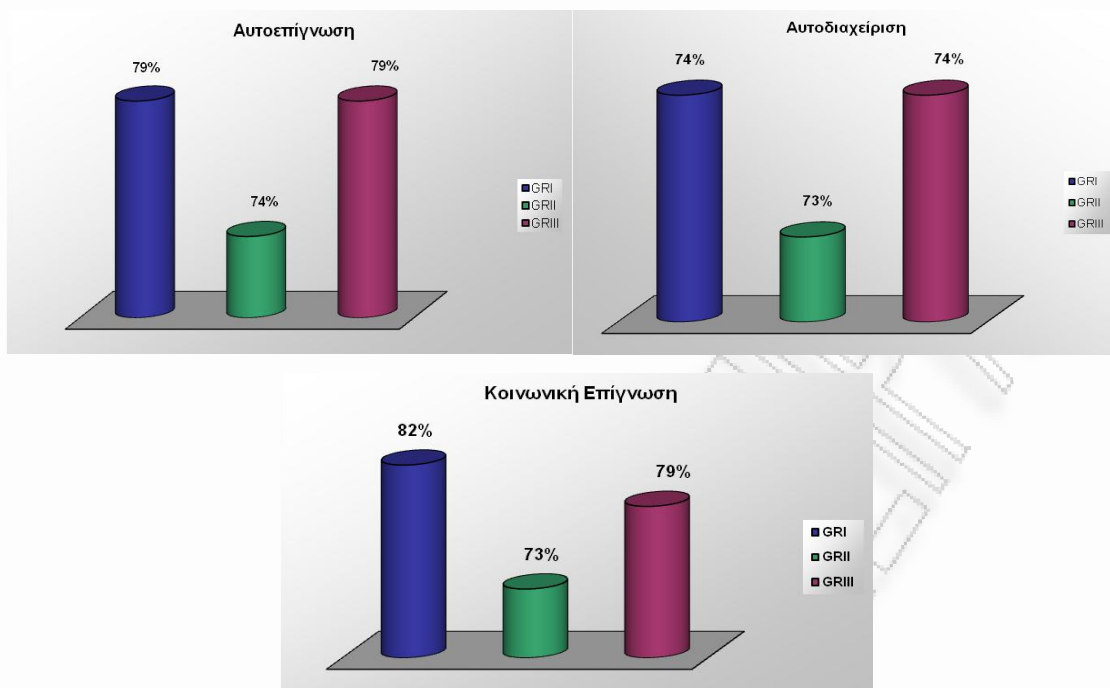
Στο ερώτημα αυτό θα μπορέσουμε να εστιάσουμε περισσότερο στις διάφορες δεξιότητες και να διαπιστώσουμε ποιες παρουσιάζουν μια ιδιαίτερα καλή εικόνα και ποιες χρήζουν βελτίωσης. Το ερευνητικό μας ερώτημα έχει σκοπό να εστιάσει σε κάθε ένα παράγοντα ξεχωριστά. Κατηγορίες όπως αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων και γνωστικός παράγοντας.

Παρακάτω θα συγκρίνουμε και θα δούμε πως διαμορφώνονται οι κατηγορίες αυτές σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8
Ποσοστό δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά ιεραρχικό επίπεδο

ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ			
	GRI (Διευθυντές)	GRII (Προϊστάμενοι)	GRIII (Υπάλληλοι)
Διαχείριση Σχέσεων	79%	69%	66%
Γνωστικός Παράγοντας	75%	67%	70%
Αυτοεπίγνωση	79%	74%	79%
Αυτοδιαχείριση	74%	73%	74%
Κοινωνική Επίγνωση	82%	73%	79%





ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Επίπεδο δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 7 και τα διαγράμματα υπάρχουν κάποιες διαφορές στον τρόπο συμπεριφοράς και αντιμετώπισης καταστάσεων των 3 ιεραρχικών βαθμίδων.

Τρία είναι τα σημαντικά σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουμε:

1. Το επίπεδο της GRI (Διευθυντές) στην διαχείριση σχέσεων υπερτερεί αισθητά σε σύγκριση με τις άλλες δύο ιεραρχικές βαθμίδες, άλλωστε οτιδήποτε άλλο θα ήταν περίεργο.
2. Ο Γνωστικός Παράγοντας δείχνει μια GRI (Διευθυντές) ισχυρή και την GRIII (Υπάλληλοι) υψηλότερη της GRII (Προϊστάμενοι), γεγονός που επαναλαμβάνεται και ισχυροποιεί τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων.

3. Το know how κυρίως των δύο ιεραρχικών βαθμίδων GRI (Διευθυντές) και GRIII (Υπάλληλοι) παρουσιάζεται καλό στις υπόλοιπες κατηγορίες, ενώ η κατηγορία GRII (Προϊστάμενοι) παρουσιάζει πάλι χαμηλότερα ποσοστά.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι η GRI διατηρεί ένα πολύ καλό επίπεδο σε όλες τις δεξιότητες και σε ορισμένες μάλιστα υπερέχει αισθητά, που δικαίως την κατατάσσει στην ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα.

Παρακάτω θα αναλύσουμε κάθε κατηγορία ξεχωριστά με τις δεξιότητές της και θα καταλήξουμε σε διάφορα συμπεράσματα.

Διαχείριση σχέσεων

Στην κατηγορία αυτή ξεχωρίζει η ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα της εταιρείας, όπου οι Διευθυντές Τμημάτων αγγίζουν ένα πολύ καλό ποσοστό της τάξεως του 79%, το οποίο απέχει αισθητά από τις άλλες δύο ιεραρχικές βαθμίδες GRII και GRIII, 69% και 66% αντίστοιχα.

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω οτιδήποτε άλλο θα μας εξέπληττε, διότι η διαχείριση σχέσεων αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανώτερης ιεραρχικής βαθμίδας και αποτελεί ένα ζωτικό εργαλείο για την αποτελεσματική ηγεσία σε υψηλά επίπεδα.

Γνωστικός παράγοντας

Στον γνωστικό παράγοντα βρίσκουμε την ιεραρχική βαθμίδα GRI ισχυρή με 75% και την GRIII να ακολουθεί με 70%. Λίγες ποσοστιαίες μονάδες παρακάτω

βρίσκεται η κατηγορία GRII, η οποία φέρνει και πάλι στο προσκήνιο το πρόβλημά της, με ποσοστό 67%.

Σε αυτή την κατηγορία τα στελέχη μετά από εμπειρία και άριστη γνώση του αντικειμένου της δουλειάς αναμένεται να αποκτούν δεξιότητες, όπως συστηματική σκέψη και αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν άμεσα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν. Δυστυχώς όμως αυτές οι δεξιότητες δεν παρατηρούνται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και κυρίως στο middle management.

Αυτοεπίγνωση

Και σε αυτήν την κατηγορία οι δύο από τις τρεις ιεραρχικές βαθμίδες (GRI, GRIII) δείχνουν να διαθέτουν το ίδιο ποσοστό αυτοεπίγνωσης, με 79%. Μια αρκετά καλή εικόνα παρατηρούμε και στη GRII, με ποσοστό 74%. .

Για την αυτοεπίγνωση γνωρίζουμε ότι είναι το πρώτο στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης και σημαίνει βαθιά κατανόηση των συναισθημάτων, των ισχυρών και των αδύνατων σημείων, των αναγκών και των τάσεων του εαυτού μας. Με λίγα λόγια η αυτοεπίγνωση έγκειται στο κατά πόσον κατανοεί ένα άτομο τις αξίες και τους στόχους του. Τα άτομα με υψηλή αυτοεπίγνωση δεν είναι υπερβολικά αισιόδοξα και είναι μάλλον έντιμα με τον εαυτό τους και με τους άλλους. Όλα τα άτομα και των 3 ιεραρχικών βαθμίδων διαθέτουν υψηλό βαθμό αυτοεπίγνωσης και αντιλαμβάνονται με ποιο τρόπο επιδρούν τα συναισθήματά τους πάνω τους, στους άλλους και στην επαγγελματική τους απόδοση.

Αυτοδιαχείριση

Και σε αυτήν την κατηγορία παρατηρούμε τις κατηγορίες GRI και GRIII, να κατέχουν το ίδιο ποσοστό, 74% και να υπερτερούν κατά μία ποσοστιαία μονάδα της GRII. Όσον αφορά στην αυτοδιαχείριση, οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτοδιαχείριση είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις αλλαγές και δεν πανικοβάλλονται. Η αυτοδιαχείριση, η οποία θυμίζει ένα διαρκή εσωτερικό διάλογο, είναι το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο μας απελευθερώνει από τα δεσμά των συναισθημάτων μας. Άτομα που κάνουν το διάλογο αυτό μπορεί να έχουν τις άσχημες διαθέσεις και συναισθηματικές παρορμήσεις που έχουμε όλοι μας. Βρίσκουν, όμως, τρόπο να τις ελέγχουν, ακόμη και να τις διοχετεύουν με επικοινωνιακό τρόπο.

Κοινωνική επίγνωση

Τέλος, φτάνουμε στην κοινωνική επίγνωση, που μια από τις δεξιότητές της, η ενσυναίσθηση, είναι ιδιαίτερα σημαντική σήμερα, ως στοιχείο της ηγεσίας για τρεις τουλάχιστον λόγους: την όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση ομάδων, το γοργό ρυθμό παγκοσμιοποίησης **και την αυξανόμενη ανάγκη εκ μέρους των εταιρειών να κρατούν τους ταλαντούχους υπαλλήλους.**

Εδώ η ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα, GRI παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό όλων των δεξιοτήτων, με 82% με την GRIII να την ακολουθεί με ποσοστό 79% και με τελευταία την GRII, με 73%.

Ο λόγος που αυτή η κατηγορία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική είναι ότι τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση μπορούν να πιάσουν το μήνυμα που κρύβεται πίσω από τις λέξεις. Αυτό σημαίνει ότι εκείνος που ηγείται της ομάδας πρέπει να είναι ικανός να αισθανθεί και να κατανοήσει τις απόψεις καθενός από αυτούς που συμμετέχουν στο τραπέζι.

Συμπέρασμα

Σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα αναλύσαμε κάθε κατηγορία ξεχωριστά, από τις οποίες προέκυψαν διάφορα συμπεράσματα.

Βέβαια και σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα ήρθε πάλι στο προσκήνιο το πρόβλημα της ιεραρχικής βαθμίδας, (GR11 – middle management) που συγκροτείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Άτομα που λόγω της ιεραρχικής τους θέσης θα έπρεπε να παρακινούν και να εμπυχώνουν τους υφισταμένους τους παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο σε δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Αυτό ασφαλώς θα έπρεπε να μας προβληματίσει, διότι προκύπτει κάτι σημαντικό, ότι τα άτομα αυτής της ιεραρχικής βαθμίδας ίσως να μην είναι ικανά να ηγούνται κάποιων άλλων ατόμων και αυτό να οδηγεί σε άλλα πιο ουσιαστικά προβλήματα, όπως προβλήματα μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Cherniss C.**, “Emotional Intelligence:What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΝ

5.1 ΚΥΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθώς και των δεξιοτήτων των ανωτάτων και μη στελεχών της Εταιρείας Landis+Gyr A.E..

Κύρια συμπεράσματα της παρούσας έρευνας είναι λοιπόν τα εξής:

- Αρκετά υψηλό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Εταιρεία.
- Η πανεπιστημιακή μόρφωση μπορεί να επηρεάσει θετικά αλλά και αρνητικά στην διαμόρφωση του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.
- Το First Line Management παρουσιάζει σε όλες τις δεξιότητες εξαιρετικά καλό επίπεδο και δικαίως κατατάσσεται στην ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα.
- Οι White Collars παρουσιάζουν μια εξίσου ικανοποιητική εικόνα και δίνουν με τη σειρά τους ένα ελπιδοφόρο μήνυμα, διότι πρόκειται για μελλοντικούς προϊσταμένους.
- Το Middle Management παρουσιάζει σε όλα τα ερευνητικά ερωτήματα λιγότερο καλή εικόνα και αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό, διότι μιλάμε για προϊσταμένους που θα έπρεπε να κινητοποιούν, εμπνέουν, παρακινούν και εμπυχώνουν τους υφισταμένους τους.

Έχοντας αναφέρει τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας που διεξήχθη στην συγκεκριμένη εταιρεία, θα ήθελα να εστιάσω στο τελευταίο κύριο συμπέρασμα της έρευνας, το οποίο είναι ίσως το πιο ανησυχητικό, διότι μπορεί να προκαλέσει προβλήματα πολύ πιο σοβαρά.

Εδώ θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να αναφερθούμε σε μια έρευνα που σύμφωνα με τα ευρήματά της **οι εργαζόμενοι που αποχωρούν δεν εγκαταλείπουν μία επιχείρηση, εγκαταλείπουν έναν Προϊστάμενο**⁶⁵.

Μία εκτενής και σημαντική έρευνα της Wilson Learning απέδειξε ότι 69% της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους προέρχεται από τον τρόπο διοίκησης τους από τον Προϊστάμενο τους και κυρίως από τις ηγετικές του ικανότητες. Η έλλειψη ικανοποίησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την απόδοση και την αφοσίωση προς την εταιρεία τους.

Πολλές έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων βρίσκεται στα πιο χαμηλά της επίπεδα (Conference Board, Tower Perrins, Gallup Co) και ότι το 50% του ανθρώπινου δυναμικού δεν αισθάνεται καθόλου αφοσιωμένο προς την εταιρεία του. Αυτό αφορά στις ΗΠΑ. Πιστεύουμε ότι η κατάσταση στην Ελλάδα θα πρέπει να είναι ακόμη πιο δυσάρεστη.

Η έρευνα της Wilson Learning κάλυψε 2000 περίπου εργαζόμενους σε διάφορους τομείς επιχειρησιακής δραστηριότητας, και αποτελείται από 14 επιμέρους έρευνες. Τα κυριότερα αποτελέσματα είναι:

1. Οι μάνατζερ και οι Προϊστάμενοι είναι εκείνοι που ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην απόδοσή τους.
2. Ένα ποσοστό μεταξύ 53% και 80% της ικανοποίησης μπορεί να προβλεφθεί από τις ικανότητες και τις συμπεριφορές των Μάνατζερ και Ηγετών.

⁶⁵ www.team.gr, Team monthly news

3. Όταν η ικανοποίηση ήταν υψηλή τότε υψηλή ήταν και η απόδοση και το αντίθετο.
4. Και οι 14 έρευνες έδειξαν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης της ομάδας ή του τμήματος.
5. 39% της τελικής απόδοσης μπορεί να αποδοθεί στο επίπεδο ικανοποίησης που αισθάνονταν οι εργαζόμενοι.

Συνεπώς στο γενικότερο προβληματισμό γύρω από το πως πρέπει να διοικήσουμε πιο αποτελεσματικά τους Οργανισμούς και τις Επιχειρήσεις μας έρχεται πάλι στο προσκήνιο ο προβληματισμός αυτής της διπλωματικής, δηλαδή **το πως πρέπει να ηγηθούμε των ανθρώπων μας.**

5.1.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΡΟΛΟΥ

Μέσα από την περιήγησή μας στον κόσμο της ηγεσίας μάθαμε ότι οι ηγέτες πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται. Ο κάθε ηγέτης όμως πρέπει να διαμορφώνει το πλάνο της προσωπικής του βελτίωσης και να βρίσκει τρόπους, ώστε να εφαρμόζονται αυτές οι προτάσεις στα πλαίσια του διοικητικού του ρόλου.

Αυτό που θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να παίρνει feedback. Έχει σημασία το πως μας βλέπουν οι άλλοι και όχι το πως εμείς νομίζουμε ότι μας βλέπουν. Ενισχύει την αυτογνωσία, την κατανόηση των ισχυρών και ασθενών σημείων. Επίσης χτίζει σχέση εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες και βοηθάει στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη.

Βέβαια σε μια σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου δεν αρκεί ο ηγέτης να παίρνει αλλά και να δίνει feedback. Όταν ο ηγέτης δίνει θετικό feedback, ενισχύει την αυτοεκτίμηση των συνεργατών του και τους κάνει να είναι θετικά άτομα με αποτέλεσμα να παρακινεί τους συνεργάτες του να επαναλαμβάνουν τις θετικές συμπεριφορές και επιδόσεις. Με αυτή τη συμπεριφορά ο ηγέτης αναγνωρίζει τα θετικά τους και έτσι τους ικανοποιεί και κερδίζει την εμπιστοσύνη τους.

Πέρα όμως από το θετικό υπάρχει και το αρνητικό feedback, που δίνει ο ηγέτης. Έτσι βελτιώνεται η αυτογνωσία των ατόμων, προσπαθούν στην ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων τους και τους γίνεται σαφές τι πρέπει να αποφύγουν. Βέβαια, ο τρόπος που δίνουμε αρνητικό feedback πρέπει να γίνεται με γνήσιο ενδιαφέρον για τον συνεργάτη και σε καλό κλίμα. Πρώτα τονίζουμε τα θετικά και μετά τα αρνητικά και πάντα πρέπει να είναι τεκμηριωμένα, ώστε να οδηγεί σε

μάθηση και όχι σε υποτίμηση ή θυμό του άλλου. Τέλος, να αποφεύγεται να γίνεται δημόσια και να μην επιδρά αρνητικά στη σχέση ηγέτη – συνεργάτη.

Ο ηγέτης, καθ'όλη τη διάρκεια της πορείας του, δεν πρέπει να ξεχνά ότι η διαρκής προσπάθεια και βελτίωση για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος είναι απαραίτητη, ακόμη και εάν τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά.

5.2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων είδαμε ότι η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες. Η πρώτη αφορά την κινητοποίηση και την κατεύθυνση των ανθρώπων για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος, ενώ η δεύτερη αφορά την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος) για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Τα αποτελεσματικά στελέχη ασκούν ταυτόχρονα μάνατζμεντ και ηγεσία.

Μάθαμε επίσης ότι Ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου (leader) πάνω σε άλλα άτομα (followers), έτσι ώστε αυτά εθελοντικά και πρόθυμα να το ακολουθούν και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν στόχους, για την πρόοδο και για ένα καλύτερο μέλλον.

Η επιτυχημένη Ηγεσία απαιτεί διαρκή προσπάθεια. Μην ξεχνάμε ότι σε σημαντικό βαθμό, τα ηγετικά στελέχη γίνονται. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν μέθοδοι ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών.

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά του στελέχους συνίσταται στην άσκηση ενός μείγματος ηγετικών ρόλων με τον κατάλληλο τρόπο ή χαρακτήρα συμπεριφοράς, ο οποίος συνίσταται:

- Πρώτον, στην επιλογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ, ανάλογα με την ωριμότητα των συνεργατών, το έργο και το περιβάλλον
- Δεύτερον, σε έναν συνδυασμό θεμελιωδών χαρακτηριστικών, τα οποία είναι πάντα απαραίτητα, όπως η ευαισθησία για τους ανθρώπους, η ταπεινότητα και η αυστηρότητα.

Έτσι φτάνουμε και στο σημαντικό κομμάτι, **τον άνθρωπο**. Η ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει, να διατηρεί, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί μια **«κρυφή αξία»**.

Οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό όταν τους αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, υπάρχει αξιοπρεπής, δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, καλές ανθρώπινες σχέσεις, αισθάνονται εμπιστοσύνη, συμμετέχουν και διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον, προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους, αναπτύσσονται συνεχώς, αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική, αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι υπερήφανοι γι' αυτό που κάνουν και για την επιχείρηση στην οποία ανήκουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. www.team.gr, Team monthly news

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Επιτροπάκη Όλγα, Κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΕΔΕ – Τμήμα Μακεδονίας
2. Κανελλόπουλος Χ., “Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση”, Αθήνα, 1980
3. Μπουραντάς Δημήτρης, “Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας”, Εκδόσεις Κριτική, 2005
4. Χυτήρης Λεωνίδα Σ., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”, Interbooks, 2001
5. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο Νέος Ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002
6. Goleman Daniel, “Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας”, Ελληνικά Γράμματα, 2000
7. Goleman Daniel, Άρθρο για την “Συναισθηματική Νοημοσύνη”, Harvard Business Review

Ξενόγλωσση

1. Bar-on Reuven, Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.). The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace, 2000
2. Bennis W., “On becoming a leader”, Addison – Wesley, 1989

3. Boyatzis Richard, "The Competent Manager, A model for effective performance", Wiley, 1982
4. Brownell J., Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach, Human Resource Management, 2006
5. Cherniss C., "Emotional Intelligence:What it is and Why it Matters", paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002
6. Cherniss C. & Goleman D., "The emotionally intelligent workplace. How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals groups and organizations, San Francisco: Jossey-Bass
7. Cooper R.K. & Sawaf A., "Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations", A Perigee Book, 1996
8. Disraeli Benjamin
9. Gardner Howard, "Frames of mind: The theory of multiple intelligences", NY: Basic Books
10. Gibson, Ivancevich, Donnely, "Organizations", International Edition, 2000
11. Goleman Daniel, "What makes a leader? Harvard Business Review", March – April
12. Goleman Daniel, "Emotional intelligence", NY: Bantam Books, 1995
13. Goleman Daniel, "Working with emotional intelligence", London: Bloomsbury, 1998b
14. Grint Keith, "Leadership", Oxford University Press, 1997
15. Harvard Business Review on Leadership

16. Hersey Paul, Blanchard Ken, "Management of Organizational Behavior, Prentice-Hall, 1988
17. Hicks Herbert, Powel James Donald, "Management Organizations and Human Resources", McGraw-Hill, 1976
18. Jonhs Garry, "Organizational Behavior", Harper Collins, 1996
19. Maxwell John C., "Οι 21 απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας", Κλειδάριθμος, 2000
20. Mileman Patrick & Spacie Keith, "Transforming corporate leadership", Pitman, 1996
21. Mullins Laurie, "Management and Organizational Behavior", Prentice Hall, 1991
22. Paul Hersey, Ken Blanchard, "Management of Organizational Behaviour", Prentice-Hall, 1998
23. Salovey Peter & Mayer John, "Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 1990
24. Stewart Dorothy, "Handbook of Management Skills", Gower, 1994
25. Yudelowitz Jonathan, Koch Richard, Field Robin, "Leadership" Capstone Publishing Limited, 2002

Διαδίκτυο

1. www.plant-management.gr/online/article
2. www.alba.gr/uploads/epitrpres.pdf
3. www.team.gr, Team monthly news

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ
ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί περιγράφει ορισμένα χαρακτηριστικά και τύπους συμπεριφοράς, που αποτελούν ιδιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Σας παρακαλούμε όπως προβείτε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σύμφωνα με το τι πραγματικά κάνετε και έχοντας υπόψη ότι στην ουσία απαντάτε κάθε φορά στην ερώτηση: «Αυτό το χαρακτηριστικό με εκφράζει, το αναγνωρίζω στον εαυτό μου;» ή στην ερώτηση: «πόσο συχνά συμπεριφέρομαι εγώ με αυτό τον τρόπο;». Οι παρακάτω επιλογές υποδηλώνουν τα ακόλουθα:

- 1 **Ποτέ** δε συμπεριφέρομαι έτσι, είναι τελείως έξω από το χαρακτήρα μου
 - 2 **Σπάνια** γίνεται αυτό, είναι κάτι που μόνο ελάχιστα με αντιπροσωπεύει
 - 3 **Μερικές φορές** μόνο πιστεύω ότι είμαι έτσι και συμπεριφέρομαι μ' αυτό τον τρόπο
 - 4 **Συχνά**, ισχύει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων
 - 5 **Πάντα** λειτουργώ έτσι, πρόκειται για κάτι που με χαρακτηρίζει απόλυτα σαν άτομο
- Δ Δε γνωρίζω / δεν είχα μέχρι τώρα την ευκαιρία να το διαπιστώσω**

ΦΥΛΟ: Α ή Θ

Ηλικία: 20- 30 , 30 – 40 , 40 – 50 , 50 – 60

Σπουδές: Μεταπτυχιακό , ΑΕΙ , ΤΕΙ , Λύκειο , Άλλο

Ιεραρχία: GR I , GR II , GR III

Χρόνια στην Εταιρεία: 0 – 5 , 6 – 10 , 11 – 15 , 16 – 20 , 21 – άνω

Θα πρέπει να τονίσουμε και να σας προσκαλέσουμε να συμπληρώσετε όλες τις ερωτήσεις και να είστε **απόλυτα ειλικρινής με τον εαυτό σας απαντώντας σύμφωνα με το πώς πραγματικά συμπεριφέρεστε και όχι με το πώς θα θέλατε ή θα έπρεπε να συμπεριφερθείτε.**

ΜΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ Η ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ (Emotional Competence – Self Assessment, Case Western Reserve University / Πανεπιστήμιο Πειραιώς)

	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΙΣΧΥΕΙ					
		1	2	3	4	5	Δ
1.	Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή projects	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Μπορώ να παρουσιάζω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Αυτοσαρκάζομαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίζω καλά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Η παρουσία μου γίνεται αισθητή π.χ. σε μια ομάδα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΙΣΧΥΕΙ					
		1	2	3	4	5	Δ
15.	Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Δεν αγχώνομαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από μένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετόχους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερα για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις – κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΙΣΧΥΕΙ					
		1	2	3	4	5	Δ
33.	Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμη και με ανορθόδοξες μεθόδους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντάς τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτό που λέω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίζω τυχόν σκοτεινά σημεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα backgrounds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.	Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΙΣΧΥΕΙ					
		1	2	3	4	5	Δ
51.	Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.	Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.	Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56.	Ακούω με προσοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57.	Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58.	Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59.	Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.	Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61.	Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62.	Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flow chart)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63.	Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64.	Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65.	Έχω την ελπίδα ότι τι μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66.	Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67.	Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68.	Προσπαθώ να εφιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1= Ποτέ
 2= Σπάνια
 3= Μερικές φορές
 4= Συχνά
 5= Πάντα
 Δ= Δεν γνωρίζω

	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΙΣΧΥΕΙ					
		1	2	3	4	5	Δ
69.	Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων – κρίσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70.	Δεν διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες, όταν είναι αναγκαίο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71.	Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν σε όλους γνωστές όλες οι θέσεις που υπάρχουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72.	Μπορώ και να αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ