



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΛΙΑΚΟΥ Γ. ΕΛΕΝΗ**

Πτυχιούχος Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης  
Πανεπιστημίου Πειραιώς

M.B.A MANAGEMENT TOURISM

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2008**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	I
-------------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή και λόγοι επιλογής του θέματος .....	1
1.2 Αντικειμενικό σκοπός της εργασίας .....	2
1.3 Μεθοδολογία εργασίας .....	3
1.4 Διάρθρωση εργασίας .....	4
1.5 Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	5

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Εισαγωγή και αναδρομή στην ηγεσία .....	6
2.2 Ορισμός Ηγεσίας .....	7
2.3 Ηγεσία και 21 <sup>ος</sup> αιώνας .....	12
2.4 Αρχές Ηγεσίας .....	18
2.5 Στυλ Ηγεσία .....	25
2.6 Προσεγγίσεις στην Ηγεσία- Μοντέλα .....	37
2.7 Τύποι Ηγεσίας .....	45
2.8 Διαφορές Διοίκησης – Ηγεσίας .....	54

## ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.9	Θεωρήσεις της Ηγεσίας .....	63
		<b>Σελίδα</b>
2.10	Καλλιέργεια Ηγετικής Ικανότητας .....	67
2.11	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	69

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.1	Εισαγωγή .....	72
3.2	Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο έργο του ηγέτη ....	73
3.3	Υγιής Οργανισμός .....	75
3.4	Ηγέτης ή Μάνατζερ .....	76
3.5	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	80

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

4.1	Εισαγωγή .....	81
4.2	Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	82
4.3	Ιστορική Αναδρομή .....	85
4.4	Χαρακτηριστικά και ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ...	88
4.5	Κατηγορίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	93
4.6	Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	95
4.7	Υπόδειγμα Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	96
4.8	Εκμάθηση και βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	101
4.9	Συναισθηματική Νοημοσύνη και IQ .....	107
4.10	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρηματικότητα .....	111

4.11 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	114
-----------------------------------	-----

**Σελίδα**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

5.1 Εισαγωγή .....	116
5.2 Βασικές Συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμων Ηγέτη ....	118
5.3 Γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία ενός ηγέτη .....	120
5.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	123

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΕΡΕΥΝΑ**

Έρευνα .....	124
--------------	-----

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Συμπεράσματα .....	135
--------------------	-----

## ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	<b>Σελίδες</b>
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.81: Χαρακτηριστικά Ηγέτη- Manager	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7.1 : Υπόδειγμα Συναισθηματικών Ικανοτήτων	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 Ηλικιακές ομάδες και ΣΝ	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 Διαμονή και ΣΝ	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3: Διάστημα συναισθηματικής νοημοσύνης	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4 : Παράγοντες Ηθικής Κατανάλωσης	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5. Ανάλυση συσχέτισης	131

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>	<b>Σελίδες</b>
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.10.1: Δημιουργία οράματος για μια νέα επιχείρηση	112
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.1: Ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή ανώτατων στελεχών	122
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1. Ερωτηματολόγιο έρευνας	125
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2 Καθαρό μηνιαίο εισόδημα	128

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αυτό που χρειάζονται οι επιχειρήσεις σε έναν κόσμο που αλλάζει με ιλιγγιώδη ταχύτητα, προκειμένου να επέλθει η αλλαγή, είναι ένας πυρήνας, μια ομάδα στελεχών, απαλλαγμένη από εγωισμούς και μικροψυχίες. Μια ομάδα ατόμων που θα μπορούν να δημιουργήσουν και να μεταδώσουν στρατηγικές και οράματα. Μετά τη πρόταση του Χάουαρντ Γκάρντνερ στο σημαντικό έργο του «Οργάνωση του Νου» για τη Θεωρία της Πολλαπλής Ευφυΐας, πως υπάρχουν επτά διαφορετικές ευφυΐες, μπορούμε να υποθέσουμε πως κάποιος που είναι ευφυής στην ευφυΐα του χώρου για παράδειγμα, ίσως, είναι βλάκας όσον αφορά κάποιο άλλο είδος ευφυΐας.

Στο παρελθόν οι προσπάθειες των στελεχών των επιχειρήσεων αναλώθηκαν και εξαντλήθηκαν στην κατάστρωση προϋπολογισμών, επιχειρηματικών σχεδίων, οργανώσεων, στελεχώσεων, δομών και διαδικασιών. Τα στελέχη μπορούσαν να οριστούν ως μάνατζερ που ασχολήθηκαν με το καθεστώς που ίσχυε.

Η ηγεσία όμως ξεκινά από το σημείο που η διαχειριστική εργασία τελειώνει. Εκεί όπου τα συστήματα αμοιβών και τιμωριών, ελέγχου και αξιολόγησης, δίνουν τόπο στην καινοτομία, την ακεραιότητα του χαρακτήρα, το θάρρος των πεπειθήσεων.

Ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να εκτιμάς και να εκφράζεις το συναίσθημα, την ικανότητα να αναδύεις και να γεννάς συναισθήματα, όταν αυτά βοηθούν τη σκέψη, την ικανότητα να καταλαβαίνεις το συναίσθημα και τη συναισθηματική γνώση και την ικανότητα να

ελέγχεις τα συναισθήματα, ώστε να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη».

Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι επιλέγονται άτομα τα οποία ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και τα ίδια προσελκύονται από συναισθήματα που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Έτσι οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της Οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη συναισθηματική αξία. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στη αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς των μελών είναι που εξασφαλίζει την σταθερή λειτουργία της Οργάνωσης αλλά παράλληλα καθίσταται εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση γι' αλλαγή. Η Οργάνωση δεν λειτουργεί σε «γυάλα», αποκομμένη από το λοιπό περιβάλλον. Ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και συναισθηματικής αξίας η οποία και θα καθορίσει έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα, έναν τύπο ηγεσίας που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωθείσα κουλτούρα. Η ηγεσία είναι πηγή πιστεύω και αξιών. Ό,τι ο ηγέτης προτείνει, επεξεργάζεται και συνεχίζει να δουλεύει θα γίνει μοιρασμένη υπόθεση.

Με την παρούσα εργασία γίνεται κατανοητός ο ρόλος και η θέση που έχει το συναίσθημα θέση στον επιχειρησιακό κόσμο, καθώς και το πώς συνδυάζεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την άσκηση του ηγετικού ρόλου. Δίνονται ορισμοί καθώς και αναλυτική περιγραφή των εννοιών της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρουσιάζεται η σχέση της συναισθηματική νοημοσύνη και της επιχειρηματικότητας καθώς και οι τρόποι εκμάθησης και βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

**Key Words:** ηγεσία, επιχειρηματικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Εισαγωγή και λόγοι επιλογή του συγκεκριμένου θέματος

Εάν μέχρι σήμερα, ικανότητες όπως η διαχείριση κρίσεων, οι ηγετικές ικανότητες και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούσαν προτεραιότητες στη διαδικασία επιλογής στελεχών για μια μεγάλη εταιρεία, τα δεδομένα αλλάζουν τώρα, καθώς το συναίσθημα, ένα από τα σημαντικότερα συστατικά της ανθρώπινης φύσης και παίρνει άλλες διαστάσεις. Αφορμή για τη σταδιακή αλλαγή αποτέλεσε η δημοσιοποίηση της πολυετούς έρευνας του Ντάνιελ Γκόλμαν, σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία άνοιξε τον δρόμο για τη μελέτη της ανεξερεύνητης αυτής περιοχής και διασυνδέσής της με τις συνήθεις επιχειρηματικές πρακτικές.

«Ο όρος “συναισθηματική νοημοσύνη” χρησιμοποιείται για να περιγράψει αφενός την ικανότητα αναγνώρισης του συναισθήματος στον εαυτό μας και στους άλλους, αφετέρου τον χειρισμό των συναισθημάτων και των αντιδράσεων ανά πάσα στιγμή». Η διαχείριση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους θερμόαιμους Έλληνες που συχνά τείνουν να συμπεριφέρονται παρορμητικά. Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι η διαχείριση του συναισθήματος σε ένα έντονα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον ανάγεται σε παράμετρο καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη των στελεχών.

«Το συναίσθημα μέσα στις επιχειρήσεις ήταν, είναι και θα είναι πάντοτε παρόν -στη λήψη αποφάσεων, στις σχέσεις με τους συναδέλφους, κλπ- σήμερα όμως έχουν γίνει εμπειριστατωμένες έρευνες που συνδέουν τη

συναισθηματική νοημοσύνη με την επαγγελματική αποδοτικότητα». Στην έρευνα του Ντάνιελ Γκόλμαν σε 3.000 CEOs και managers, η οποία έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει και την οργανωτικότητα του κλίματος μέσα στην επιχείρηση αλλά και την επιτυχία, το κέρδος και την αποδοτικότητα της εταιρείας.

Το σπουδαιότερο ίσως στοιχείο είναι το γεγονός ότι υπάρχει πλέον η συνειδητοποίηση και από τους ίδιους τους μάνατζερ για την αξία του συναισθήματος και της διαχείρισής του, πολύ περισσότερο βεβαίως στην Αμερική – ειδικά μετά την 11η Σεπτεμβρίου 2001. «Αυτογνωσία, ενσυναίσθηση (empathy), το να μπορείς δηλαδή να μπεις στην θέση του άλλου –ικανότητα που εξαρτάται από την αυτογνωσία– και σαφείς επικοινωνιακές ικανότητες αποτελούν τα βασικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο πλαίσιο ενός οργανισμού, τα οποία τα στελέχη του μέλλοντος καλούνται να αναπτύξουν, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών».

Όλα τα παραπάνω αποτελούν τους κυριότερους λόγους ανάλυσης του όρου συναισθηματικής νοημοσύνης και του ρόλου της στην σύγχρονη κοινωνία.

### **1.2.Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσπαθήσει να συνδυάσει και να καταστήσει σαφές το κατά πόσο η στάση των ανθρώπων απέναντι στα νέα δεδομένα επηρεάζεται ή όχι από το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Δεν χρειάζεται βεβαίως να αναφερθεί ότι υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας οι οποίες έχουν αυξημένες απαιτήσεις ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, με προεξέχουσα αυτήν του ηγέτη. Οι ηγέτες σήμερα περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε διαπραγματευτικές διαδικασίες, εστιάζουν την προσπάθειά τους στη δημιουργία συμμαχιών και φυσικά, δίνουν το στίγμα για το κλίμα που επικρατεί σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, απαιτείται να είναι συναισθηματικά νοήμονες, προκειμένου να διατηρήσουν τις απαιτούμενες ισορροπίες. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει επίσης να ερμηνεύσει την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ηγεσία και το πώς αυτές οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται.

### **1.3. Μεθοδολογία εργασίας**

Αρχικά η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με θεωρητικές έννοιες ώστε να καταστήσει σαφής τις έννοιες της ηγεσίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και την αλληλεπίδραση των εννοιών αυτών. Στην συνέχεια με την μέθοδο της εξέτασης – έρευνας (survey method), θα αναλυθούν κάποιο παράγοντες και θα δοθούν τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα μέσα από την χρήση ενός ερωτηματολογίου ως **εργαλείο** συλλογής στοιχείων σε 180 άτομα. Το ερωτηματολόγιο, πριν διανεμηθεί στο τελικό δείγμα, δοκιμάστηκε (**«προέλεγχος» pre-test**) σε ένα μικρότερο δείγμα 28 συνολικά ερωτώμενων, προκειμένου να εντοπιστούν λάθη και ασάφειες. Τα στοιχεία αυτά μετά από έλεγχο και επεξεργασία οδήγησαν σε κάποια συμπεράσματα τα οποία θα αναλυθούν σε κεφάλαιο που ακολουθεί. Με αυτό τον τρόπο θα γίνει πιο κατανοητή η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και γιατί τα τελευταία

χρόνια η συγκεκριμένη αυτή έννοια έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία σε διάφορες εκδηλώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

#### **1.4. Διάρθρωση εργασίας**

Η συγκεκριμένη εργασία δομείται ως εξής:

Μετά από την εισαγωγή και τους λόγους επιλογής του συγκεκριμένου θέματος, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι εισαγωγικές έννοιες της ηγεσίας, οι θεωρίες της, τα μοντέλα και οι τύποι της ηγεσίας. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σχέση ηγέτη και συναισθηματικής νοημοσύνης, η σχέση ηγέτη και manager και κατά πόσο αυτές οι δύο έννοιες είναι ταυτόσημες ή όχι. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται, ενώ στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σχέση ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στοιχεία της έρευνας, γίνεται η ανάλυση και η επεξεργασία των δεδομένων και προκύπτουν τα ανάλογα συμπεράσματα. Τέλος το κεφάλαιο επτά ανακεφαλαιώνει τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση και παρουσία του συγκεκριμένου θέματος.

### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. 1998a. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November . December, 93-102.
- Goleman, D. 1998b. *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March - April, 78-90.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

#### 2.1. Εισαγωγή- ιστορική αναδρομή ηγεσίας

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά αφού μια πλήρως απομονωμένη ηγεσία αδυνατεί να κατανοήσει πλήρως την πραγματικότητα και από την άλλη οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση, και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας. Η σημερινή ηγεσία πολλών επιχειρήσεων νιώθει αγωνία σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές αφού αισθάνεται να απειλείται ο κυρίαρχος ρόλος τους. Νιώθει αμηχανία στο άκουσμα νέων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται στην ομαδικότητα και την συμμετοχή όλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ιεραρχία όμως δεν θα παύσει αλλά θα πρόκειται για μια διαφορετική κατανομή ισχύος, μια ιεραρχία κατευθυντήριων γραμμών.

Μόλις το τελευταίο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα η «Ηγεσία» άνθησε ως ακαδημαϊκό πεδίο και κυρίως στις ΗΠΑ ( J. MacGregor Burns,2005). Πάντως η θεωρητική δουλειά και η πρακτική εφαρμογή σε περιβάλλον μη Αμερικάνικο θα ωθήσει τη θεωρία της ηγεσίας από μια αμερικάνικη σε μια πιο διεθνή προοπτική. Έτσι από την αμερικανική εμμονή για πολιτική – ιστορική – ψυχολογική προσέγγιση στην ηγεσία προχωρούμε σε μια διεπιστημονική θεώρηση της ηγεσίας. Ως τέτοια είναι πρωτοποριακή και έχει ηθικό προσανατολισμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η κατάρα των παραδοσιακών επιστημών όπου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην λεπτομέρεια αφήνοντας όμως να διαφεύγει απαραίτητη η ευρύτερη αλυσίδα οντότητας και άλλα σημεία αναφοράς τα οποία πιθανόν να εξυπηρετήσουν στην μελέτη της ηγεσίας με την αποφυγή της υπερβολικής τμηματοποίησης και εν τέλει θρυμματισμού των στοιχείων.

## **2.2. Ορισμός Ηγεσίας**

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της ηγεσίας οι οποίοι συγκλίνουν ως προς τον στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης.

Δεν υπάρχει ένας ειδικός ορισμός για την ηγεσία. Οι Bennis & Nanus(1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου και ο Cashman(1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2001)η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν

να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.λ.π.

Ενώ πάντως μέχρι τώρα γίνονταν αποκλειστικά λόγος για ατομική ηγεσία, τελευταία η ηγεσία προσεγγίζεται ως συλλογικό φαινόμενο (Drath & Palus, 1994). Ο Drath (2001) υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι η κατοχή ενός ηγέτη αλλά μια πλευρά της κοινότητας, είναι η κοινή ικανότητα, η κοινή επίτευξη στόχων. Με αυτό το «συλλογικό» πρόσωπο της ηγεσίας συμφωνούν και οι Bass (1991), Chanoch & House (2001), Hunt (2004).

Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη (1998), η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας. Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας ανεβάζοντάς την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις.

Η αναζήτηση της ηγεσίας είναι πρώτιστα μια εσωτερική αναζήτηση, μια αναζήτηση ώστε να ανακαλύψει ο ηγέτης ποιος πραγματικά είναι. Η ηγεσία κινείται στην επίτευξη υψηλών στόχων. Υπάρχουν τέσσερις ηθικοί στόχοι γι' αυτήν:

**1) Απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμισμού.**



- 2) Εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου και της κοινότητας.
- 3) Υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών της κοινότητας.
- 4) Ενστάλαξη στα άτομα αίσθησης πρωτοβουλίας και ευθύνης.

Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος.

Η εμπειρία διδάσκει ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο αφομοιώσιμων ικανοτήτων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Τις περισσότερες ικανότητες ο ηγέτης τις αποκτά από την εμπειρία και από τη σχέση του με τους άλλους ανθρώπους. Προσπαθεί, επιτυγχάνει, αποτυγχάνει, μαθαίνει από τα λάθη του. Είναι ενθουσιώδης και συμμετέχει στην αλλαγή.

Η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης, αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη, αλλά απλώς ένα αριθμημένο πανομοιότυπο, έτσι και η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής (Κωστούλας Γ.Ι. ,1996)

Αξίζει να γίνει διάκριση ανάμεσα στην ηγεσία στην Οργάνωση που αναφέρεται στην ηγεσία ομάδας και στην ηγεσία της οργάνωσης που αναφέρεται στην συνολική ηγεσία και περιλαμβάνει ευθύνη για τον καθορισμό αποστολής όπως και σχεδιασμό της αρχιτεκτονικής της επιχείρησης.

Η εστίαση πάντως στο θέμα της ηγεσίας είναι παγκόσμιο φαινόμενο και γράφονται συνεχώς άρθρα, γίνονται συνέδρια και τμήματα εργασίας, συνεχείς επενδύσεις γύρω από την ανάπτυξη της ηγεσίας. (Fulmer 1997, Vicere & Fulmer 1998), πανεπιστημιακά προγράμματα ενώ και στην Ευρώπη

δημιουργούνται διάφορες πρωτοβουλίες για την επεξεργασία της έννοιας και την σημαντικότητά της στην ανάπτυξη αξιών και αποστολής της επιχείρησης (European Foundation Quality Management) (J.Storey, 2004).

Πέρα από τον στενό χώρο των επιχειρήσεων υπάρχει δραστηριοποίηση σε θέματα ηγεσίας και στο δημόσιο τομέα στην κατεύθυνση δημιουργίας ηγετών σε τοπικό και ευρύτερο κυβερνητικό επίπεδο σε διαφορετικούς τομείς του δημόσιου τομέα. Μέσα από επίσημες ανακοινώσεις κυβερνητικών φορέων φαίνεται η σημαντικότητα που δίνεται σε θέματα ηγεσίας ως απάντηση στην αβεβαιότητα. Γι' άλλους η εμμονή εδώ και χρόνια στο θέμα της ηγεσίας αποτελεί έκφραση λατρείας του ατομικισμού ενώ για άλλους ήρθε ως απάντηση στην απαίτηση – ανάγκη για αλλαγή της διοίκησης η οποία έχει πια ταυτιστεί με τη διατήρηση του συστήματος ενώ η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με το όραμα, την έμπνευση της δημιουργικότητα.

Όμως η ηγεσία από μόνη της δεν είναι ικανή να «σώσει» την επιχείρηση. Θα πρέπει λοιπόν να μελετηθεί και να αξιοποιηθεί στα πλαίσια της οργάνωσης που αποτελεί μια κυρίαρχη ανεξάρτητη μεταβλητή. Η θεωρία της ηγεσίας εξαρτάται από τη θεωρία της οργάνωσης (Selznick 1957) ενώ ανάλογες είναι οι δηλώσεις του Perrow (1970) ότι το στυλ ηγεσίας είναι εξαρτημένη μεταβλητή ενώ το έργο ανεξάρτητη.

Η αντιλαμβανόμενη ανάγκη για ηγεσία πηγάζει από την αβεβαιότητα και την πίεση που ασκεί η απαίτηση για την γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη. Η ηγεσία αποτελεί ένα εύκολο περιουσιακό στοιχείο για την οργάνωση.

Θέματα κλειδιά σχετίζονται με την ηγεσία σε ανώτερο επίπεδο:

Τα δομικά θέματα αφορούν τη φύση-ρόλο της εξουσίας, τα λειτουργικά θέματα αφορούν το είδος προτεραιοτήτων και τα θέματα νομιμότητας.

Βέβαια το θέμα καινοτομίας, δημιουργικότητας και συναισθηματικής δέσμευσης από πλευράς εργαζομένων απαιτεί μια συλλογική ηγετική προσπάθεια από μια ηρωική παρέμβαση ενός χαρισματικού διευθύνοντα συμβούλου. Το δίλημμα της ηγεσίας είναι η υπεράσπιση υπαρχουσών αξιών και σκοπών ή η ανάγκη ανανέωσης αυτών για προσαρμογή στις νέες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Bendix (1956) οι ηγέτες όπως και όλοι εκείνοι που διασκεδάζουν την υπεροχή τους έναντι των άλλων, θέλουν να βλέπουν τη θέση τους ως νόμιμη και δικαιολογημένη και ότι αυτό το πλεονέκτημα τους αξίζει. Όλοι αυτοί που θέτουν κανόνες εξάλλου αναπτύσσουν ένα μύθο σχετικά με τη φυσική υπεροχή τους.

Βέβαια μια καλή ηγεσία αποτελεί κεφάλαιο φήμης για την οργάνωση και εξαργυρώνεται θετικά στην αντίληψη των μετόχων.

Ο καλός ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται. Βέβαια για να εμπνεύσει κάποιος τους εργαζομένους για υψηλότερες σφαίρες ομαδικής δουλειάς οφείλει να υπάρχει, να γνωρίζει και να ενεργεί, γι' αυτό χρειάζεται συνεχής διαδικασία αυτογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας, εργασία και μελέτη. Η κατοχή δύναμης καθιστά κάποιον αφεντικό, όχι όμως και ηγέτη. Η ηγεσία διαφοροποιείται στο γεγονός ότι κάνει τους ακόλουθους να επιθυμούν την επιδίωξη υψηλών στόχων.

Ο канаδός θεωρητικός των Οργανώσεων **Elliot Jaques** (R.Gibson,2003) ισχυρίζεται ότι αυτό που διαφοροποιεί τα άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα είναι το πόσο μακριά μπορεί να δει ο καθένας

στο μέλλον και προσθέτει ο P.Senge (R. Gibson, 2003) ότι αυτό που νομιμοποιεί τον ρόλο της ιεραρχίας είναι η ευρεία οπτική γωνία που έχει να κάνει ακριβώς με το γεγονός ότι δίνει τη δυνατότητα σε κάποια άτομα να δουν τις πιθανές επιπτώσεις κάποιων αποφάσεων οι οποίες δεν είναι ορατές στους ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στην παραγωγική διαδικασία.

### **2.3. Ηγεσία και 21<sup>ο</sup> Αιώνας**

Η σύγχρονη ηγεσία θα λειτουργήσει στην κατεύθυνση δημιουργίας ενός νέου μοντέλου διοίκησης που θα δίνει ένα θετικό όραμα για το μέλλον προς το οποίο βαδίζει η Οργάνωση, ένα όραμα συναρπαστικό και αποδεκτό ώστε να είναι διατεθειμένα τα μέλη να χάσουν και κάποια από τα κεκτημένα.

#### **Επιχειρηματική ηγεσία** (V.Gupta, I. Macmillan, G. Surie ,2004)

Υπάρχουν 4 συνθήκες που ενθαρρύνουν την επιχειρηματικότητα:

1. Αποτελεσματική επικοινωνία του επιχειρηματικού οράματος
2. Διαδικασίες που υποστηρίζουν την καινοτομία
3. Παρουσία κατάλληλων διαδικασιών για την εξασφάλιση πηγών
4. Ικανότητα διευκόλυνσης συνεχούς διερεύνησης και ανακάλυψης

Το κλίμα επιχειρηματικότητας δημιουργεί σενάρια κινητοποίησης των συμμετεχόντων που δεσμεύονται με το όραμα στην ανακάλυψη και εκμετάλλευση της δημιουργίας στρατηγικής αξίας. Οι ηγέτες που μπορούν να αποσπασουν δέσμευση και προσπάθεια από τους μεριδιούχους και τους εργαζόμενους και μπορούν να πείσουν ότι μπορούν να πετύχουν στόχους, να διαρθρώσουν ένα οργανωσιακό όραμα, να υπόσχονται ότι οι προσπάθειές

τους θα οδηγήσουν σε εξαιρετικά αποτελέσματα και να επιμένουν σε περιβαλλοντική αλλαγή, θα καταφέρουν να κινητοποιήσουν την ικανότητα συνάντησης με την επιχειρηματική πρόκληση, στα πλαίσια μιας ηγεσίας που περιλαμβάνει στοιχεία μετασχηματισμού, οικοδόμησης ομάδων και βασίζεται σε αξίες.

Ο καθηγητής Χ.Τσούκας (Η Καθημερινή, 12/12/2004) στο βιβλίο του « Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος» αναφέρει ότι πίσω από κάθε σπουδαίο ηγέτη βρίσκεται μια εξίσου σπουδαία κοινότητα- το ατομικό και το συλλογικό αλληλοπροσδιορίζονται. Σύμφωνα με τον καθηγητή «πάνω απ' όλα ο ηγέτης, ο καλός ηγέτης υπηρετεί», η ηγεσία δεν είναι προνόμια αλλά ευθύνη. Όταν η αλλαγή και η αβεβαιότητα και η αλλαγή είναι συνεχής, ο ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός που παροτρύνει τους συνεργάτες του να μαθαίνουν και ν' αλλάζουν, αλλά, συγχρόνως, τους παρέχει ένα ψυχολογικό δίκτυο ασφαλείας. Ο καλός ηγέτης συμπεριφέρεται όπως ένας ψυχοθεραπευτής, έχει το σθένος ν' απορροφά τα συναισθήματα αγωνίας και ανασφάλειας και να δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας με τον ίδιο τρόπο που άλλα πρόσωπα εξουσίας όπως οι γονείς πρέπει να παρέχουν ένα αίσθημα ασφάλειας στα παιδιά τους.

Στη σημερινή όμως εποχή της αβεβαιότητας ο ηγέτης δεν μπορεί από μόνος του να εγγυηθεί τη σταθερότητα. Εταιρείες κολοσσοί κλονίζονται από τη μια στιγμή στην άλλη, νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται, καινούργιοι ανταγωνιστές εμφανίζονται, οι πελάτες αλλάζουν εύκολα προτιμήσεις. Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία της γνώσης κάθε επιχείρηση είναι περισσότερο ευάλωτη σε κινδύνους από ποτέ άλλοτε. Ενώ λοιπόν στο παρελθόν η διαχείριση του κινδύνου ήταν κυρίως υπόθεση της ηγεσίας, σήμερα στην

εποχή της αβεβαιότητας, της γνώσης και της πολυπλοκότητας είναι υπόθεση όλων. Ο ρόλος του ηγέτη σήμερα είναι αφενός να καταστήσει σαφές ότι «όλοι είμαστε στην ίδια βάρκα» και αφετέρου να συνδράμει τα άτομα να διαχειριστούν τους κινδύνους συλλογικά. Η απάντηση στην αβεβαιότητα είναι η μεγαλύτερη συλλογικότητα και η βάσει αρχών αυθόρμητη συνεργασία. Ενώ στη γραφειοκρατική επιχείρηση τα άτομα είναι περιχαρακωμένα στο ρόλο τους, στην επιχείρηση της γνώσης όπου κυριαρχεί η μάθηση, η πρωτοβουλία και η πολλαπλότητα ρόλων, τα άτομα είναι ανοιχτά στην εμπειρία και έτσι περισσότερο ευάλωτα. Το ίδιο ισχύει και για τους ηγέτες. Οι προκλήσεις της επιχειρηματικής ζωής είναι τόσο σύνθετες που ο σημερινός ηγέτης πρέπει ν' αποδεχτεί την εξάρτησή του από τους συνεργάτες του και ν' αναγνωρίζει τα όριά του. Βέβαια όπως λέει ο καθηγητής όλοι οι καλοί ηγέτες διαθέτουν μια ισχυρή δόση υγιούς ναρκισσισμού, ιδιαίτερα σε χώρες με ατομοκεντρική κουλτούρα και όχι ιδιαίτερα ανεπτυγμένους θεσμούς όπως η Ελλάδα. Γι' αυτό χρειάζεται μεγάλη ψυχική ωριμότητα να αναγνωρίσουν οι ηγέτες αρχικά και έπειτα ότι δεν τα ξέρουν όλα και ότι εξαρτώνται ουσιαστικά από τους υφισταμένους τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σήμερα στην επιχείρηση της γνώσης η οποία διακρίνεται από ασάφεια εξουσίας και βρίθει από πολυεπίπεδες ομάδες εργασίας, όπου ενδέχεται προσωρινά ένας υφιστάμενος να ηγείται του προϊσταμένου του. Σε ένα περιβάλλον εντάσεως γνώσης εξάλλου, ένας ηγέτης μπορεί να αισθάνεται ιδιαίτερα ευάλωτος.

Η πρόκληση της ηγεσίας αναφέρεται στον τρόπο που οι ηγέτες μετατρέπουν τις προκλήσεις σε επιτυχίες. Οι προκλήσεις για αλλαγή είναι καθημερινές. Καθημερινές λοιπόν είναι και οι ευκαιρίες για ηγεσία που είναι διαθέσιμες για όλους.

Ο πραγματικός ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά άνθρωπος της δράσης, όπως πιστεύουν πολλοί. Μάλλον είναι ένας πνευματικός άνθρωπος, με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη «πνευματικός» μια ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες. Ο ηγέτης δεν είναι απλώς μια χαρισματική και πολλές φορές δημαγωγική προσωπικότητα.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα. Το όραμα εκφράζει υψηλότερα πρότυπα και αξίες και θα πρέπει να απευθύνεται σε όλους. Το όραμα αποτελεί την ιδανική εικόνα του μέλλοντος. Ηγεσία σημαίνει στάθμιση ικανοτήτων και οικοδόμηση προσωπικοτήτων απαλλαγμένων από συνηθισμένες ανεπάρκειες και μέτριες επιδόσεις, σημαίνει αναζήτηση καινοτομιών και «ενάρετο» πειραματισμό, ενθάρρυνση συνεργασίας για την επίτευξη στόχων, ενίσχυση των μελών με διανομή σε αυτούς πληροφοριών, εξουσιών και αναγνώρισης. Ηγεσία σημαίνει οι πράξεις τους να αποτελούν παράδειγμα για τους υφισταμένους, σημαίνει αναγνώριση της συνεισφοράς του καθενός και επιβράβευση της εξαιρετικής απόδοσης.

Η Ηγεσία προϋποθέτει ατομική ικανότητα, είναι οργανωσιακό φαινόμενο, αφορά στη σχέση και διαδικασία, βασίζεται περισσότερο στην προσωπικότητα παρά στο ρόλο. Εργάζεται για τους άλλους, εξαρτάται από τους άλλους αφού δεν μπορεί να ξέρει και να επιλύει τα πάντα.

### ***Ικανότητες και χαρακτηριστικά που απαιτεί η ηγεσία***

Κατανόηση της φύσης του κόσμου, ικανότητα να βλέπει αντικειμενικά καταστάσεις και αντιδράσεις του ιδίου και των άλλων., ικανότητα πνευματικής παρουσίας κάθε στιγμή και παντού, κατανόηση των δημιουργικών και των καταστροφικών δυνάμεων της επιχείρησης καθώς και των ατόμων ως

μονάδες μέσα στην επιχείρηση, αυτοαντίληψη και αυτογνωσία στην αλληλεπίδραση με άλλους είναι μερικά από τα απαραίτητα συστατικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης.

Η ηγεσία αναδεικνύεται από την εμπειρική εκπαίδευση, το ανοιχτό μυαλό, την περιέργεια, την έκθεση του εαυτού σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, την αλληλεπίδραση με εκπαιδευμένο μέντορα. Η ηγεσία είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών. Η πλήρης εικόνα της ηγεσίας μπορεί να αποκρυσταλλωθεί μόνο εάν ερωτηθούν οι οπαδοί τι αναζητούν και τι θαυμάζουν στον ηγέτη.

Σε μια έρευνα της KPMG «Χαρακτηριστικά και πρακτικές των επιτυχημένων Ηγετών στην Ελλάδα» (Η Καθημερινή, 30/10/2005), που διεξήχθη πρόσφατα σε μια προσπάθεια εντοπισμού κάποιων ιδιαίτερων στοιχείων στην συμπεριφορά τους που κάνουν την άσκηση ηγεσίας τους περισσότερο αποτελεσματική, απεδείχθη ότι καταρχήν το ξεκάθαρο όραμα και η ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν τα στελέχη τους να το πραγματοποιήσουν είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των ανθρώπων που ηγούνται των ελληνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας βασική προτεραιότητα στον ρόλο του ηγέτη αποτελούν η ικανότητα στρατηγικών χειρισμών, όπως για παράδειγμα η σύναψη συμμαχιών, η έγκαιρη πρόβλεψη επιχειρηματικών ευκαιριών ή η υποστήριξη αλλαγών και καινοτομικών ενεργειών. Ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει πρώτος να ενεργεί σύμφωνα με τις αξίες του Οργανισμού δίνοντας το καλό παράδειγμα στους ανθρώπους του ενώ όσον αφορά στις περιοχές βελτίωσης των ηγετών, αυτές σχετίζονται με την καθοδήγηση και την διαδοχή, την σωστή διαχείριση του χρόνου και το θάρρος στη λήψη δυσάρεστων αποφάσεων.



Η πλειονότητα θαυμάζει τους ηγέτες που διακρίνονται από:

**1. Τιμιότητα.** Σε σχέση με όλα τα χαρακτηριστικά, η τιμιότητα έχει τη μεγαλύτερη συχνότητα επιλογής από τους οπαδούς στις έρευνες που έχουν γίνει παγκόσμια. Η απαίτηση που υπάρχει από τον ηγέτη είναι να είναι συνεπής στις υποσχέσεις και τα έργα του. Η τιμιότητα σχετίζεται επίσης με την ηθική. Εκτιμάμε τους ανθρώπους που έχουν σημαντικές ηθικές αξίες και τις σέβονται. Το σημαντικότερο κοινό γνώρισμα ενός Ηγέτη πρέπει να είναι η ακεραιότητα του χαρακτήρα του. Οι οπαδοί του πρέπει να τον εμπιστεύονται.

**2. Ικανότητα.** Προκειμένου να ακολουθήσουμε κάποιον, πρέπει να πιστέψουμε ότι ξέρει τι κάνει. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι είναι ικανός και αποτελεσματικός. Ο ηγέτης πρέπει να προσδώσει προσθετική αξία στη θέση.

**3. Προνοητικότητα-Σταθερότητα.** Από τους ηγέτες αναμένεται να έχουν αίσθηση της κατεύθυνσης και μακροπρόθεσμο όραμα. Το όραμα του ηγέτη αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης. Οι οπαδοί απαιτούν ο ηγέτης να έχει έναν προσανατολισμό στο μέλλον, καθορισμένο με σαφήνεια.

**4. Επικοινωνία-Εμπνευση.** Δεν είναι αρκετό για τον ηγέτη να έχει όραμα για το μέλλον. Πρέπει να έχει την ικανότητα να το μεταδώσει, με τρόπο που να ενθαρρύνει τους οπαδούς να το ακολουθήσουν και να παλέψουν για την πραγμάτωσή του.

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε μία λέξη: αξιοπιστία. Οι άνθρωποι πρέπει να είναι σε θέση να πιστέψουν στον ηγέτη τους. Πρέπει να πιστέψουν ότι αξίζει την εμπιστοσύνη τους, διαθέτει την ικανότητα να οδηγήσει, έχει ενθουσιασμό για το όραμα και διαθέτει ισχυρή φιλοσοφία. Με την καθοδήγηση αυτού του ηγέτη, είναι

περήφανοι ως μέλη της ομάδας και αισθάνονται το στόχο ως προσωπική τους υπόθεση.

Οι άνθρωποι εν ολίγοις αποζητούν τους ηγέτες που είναι αξιόπιστοι και έχουν σαφή αίσθηση της πορείας. Η αξιοπιστία κερδίζεται μέσω της διαδρομής του ηγέτη. Ο ηγέτης έχει επίγνωση του ότι η συμπεριφορά του διαμορφώνει τη γνώμη των ανθρώπων για το άτομό του. Η αξιοπιστία είναι το θεμέλιο που θα χτιστεί το όραμα.

Βασικό ικανότητα είναι ο τρόπος με τον οποίο ο Ηγέτης χειρίζεται κρίσιμες καταστάσεις που θα πρέπει να συνοδεύεται από τα γνωρίσματα της ωριμότητας, διορατικότητας και αποφασιστικότητας που απαιτεί η Ηγεσία κρίσιμων καταστάσεων.

#### **2.4. Αρχές Ηγεσίας**

Έχουν υπάρξει πολλές διατυπώσεις αρχών ηγεσίας τόσο στη γενική βιβλιογραφία όσο και σε στρατιωτικά εγχειρίδια. Στις περισσότερες των περιπτώσεων κυριαρχεί ο υποκειμενισμός και η σύγχυση μεταξύ των εννοιών «αρχή» «χαρακτηριστικό», «καθήκον». Γι' αυτό περιορίζομαι στις διατυπώσεις εκείνες, που, υποκειμενικά και πάλι, εγγίζουν περισσότερο την αντίληψη της «θεμελιώδους αληθείας», που είναι η «αρχή» :

α. «Αρχή της διεύθυνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διεύθυνσεως και ηγεσίας.

β. «Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως.

γ. «Αρχή της ενότητας των εντολών», που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως.

δ. «Αρχή της υποκινήσεως» που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούνε κείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.

ε. «Αρχή της άμεσης εποπτείας». Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

Επιπλέον:

1. Ο ηγέτης να είναι απόλυτα γνώστης του αντικειμένου εργασίας,
2. Ο ηγέτης ν' αναζητά και ν' αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του,
3. Ο ηγέτης να παίρνει έγκαιρες αποφάσεις,
4. Ο ηγέτης να δίνει το παράδειγμα,

5. Ο ηγέτης να γνωρίζει τους ανθρώπους του και να ενδιαφέρεται για την καλή τους κατάσταση,
6. Ο ηγέτης να κρατά τους εργαζόμενούς του ενημερωμένους,
7. Ο ηγέτης να αναπτύσσει ένα αίσθημα ευθύνης στους υπαλλήλους του,
8. Ο ηγέτης να εξασφαλίζει ότι το αντικείμενο δουλειάς είναι κατανοητό, επιβλέπεται και εκτελείται,
9. Ο ηγέτης να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του ως πραγματική ομάδα,
10. Ο ηγέτης να κάνει πλήρη χρήση των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Υπάρχουν 4 βασικοί **παράγοντες** στην άσκηση της ηγεσίας:

1. **Ο Ακόλουθος** (Διαφορετικοί άνθρωποι αποζητούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας),
2. **Ο Ηγέτης** ( Πρέπει να πείσει τους ακολούθους ότι αξίζει να τον ακολουθήσουν),
3. **Η Επικοινωνία** (Παίζει σημαντικό ρόλο το τι και πως επικοινωνεί ο ηγέτης σε λεκτικό και μη λεκτικό επίπεδο),
4. **Η Κατάσταση** (Όλα είναι διαφορετικά και γι' αυτό ο ηγέτης θα πρέπει ν' αποφασίζει ανάλογα με την κατάσταση και όχι ομοιόμορφα) (Cameron K. And Quinn R., 1999) . Διάφορες δυνάμεις επιδρούν σε αυτούς τους παράγοντες όπως οι σχέσεις με τους ιδιοκτήτες, οι δεξιότητες των υπαλλήλων, οι ανεπείσημοι ηγέτες και ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης.

Ο **W.Bennis** (Bennis W. & Goldsmith J.,1994 & από βιβλίο Gibson R.,2003) πιστεύει ότι η μεγαλύτερη πρόκληση για τους ηγέτες του 21 αιώνα θα είναι πώς να απελευθερώσουν τη διανοητική δύναμη των οργανώσεών τους. Αυτό

που θα πρέπει να μάθουν να κάνουν είναι να αναπτύξουν μια κοινωνική αρχιτεκτονική η οποία θα ενθαρρύνει τους εξαιρετικά ευφυείς ανθρώπους, παρόλο τον εγωισμό τους, να συνεργάζονται με επιτυχία και ν' αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους. Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπινού δυναμικού θα πρέπει να αλλάξει όπως και ολόκληρες οι επιχειρήσεις θα γίνουν χαοτικοί χώροι εργασίας οι οποίοι θα προκαλούν συνεχώς εκπλήξεις. Η επιτάχυνση της δημιουργικής καταστροφής είναι ολοένα και εντονότερη και αυτό για τους ηγέτες σημαίνει ότι θα πρέπει να ανασυνθέτουν και να επανεφευρίσκουν συνεχώς την έννοια της δικής τους ηγεσίας, να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και να αναεπινοούν συνεχώς και την ίδια την Οργάνωση. Θα πρέπει να μάθουν να δημιουργούν ένα περιβάλλον το οποίο στην πραγματικότητα θα ενσωματώνει την αλλαγή όχι ως απειλή αλλά ως ευκαιρία. Οφείλουν να διαθέτουν αυτογνωσία, αυτοεκτίμηση, διαγνωστική ικανότητα και ευελιξία. Πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες κρατώντας τα σύνορα διαπερατά και πορώδη ώστε να αντλούνται πληροφορίες.

Για όλους τους ηγέτες, αναξαρτήτως φύλου ή χαρακτηρισισιολογικών ιδιοτήτων, υπάρχει μια **ομάδα γνωρισμάτων κοινών για κάθε ηγέτη**

1. Πρέπει να έχουν απολύτως καθορισμένη αίσθηση σκοπού και αίσθηση οράματος. Αυτή είναι και η διαφορά στο «ηγείσθαι» και στο «διοικείν». «Ηγείσθαι» σημαίνει να κάνεις τα σωστά πράγματα και «διοικείν» απλά να κάνεις τα πράγματα σωστά.
2. Πρέπει να έχουν την ικανότητα να εκφράζουν με σαφήνεια ένα όραμα.
3. Πρέπει όχι μόνο να επικοινωνεί το όραμα αλλά και να το ζει καθημερινά, να το ενσαρκώνει, να μεταβιβάζει την εξουσία σε άλλα

άτομα μέσα στην Οργάνωση ώστε και αυτά να πραγματώνουν το όραμα σε καθετί που κάνουν. Το όραμα θα πρέπει να ταιριάζει στην πραγματικότητα της Οργάνωσης ώστε να καταστεί πρότυπο για τη λήψη αποφάσεων. Θα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτό και για να γίνει αυτό θα πρέπει να παράγει νόημα για τους ανθρώπους στους οποίους αφορά.

4. Πρέπει να οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης με απευθείας επαφές διαζώσης.
5. Πρέπει να δοκιμάζουν, να ριψοκινδυνεύουν και να διδάσκονται από τις εμπειρίες.
6. Πρέπει να καλλιεργήσει πηγές «στοχαστικής αντιλογίας»,δηλαδή να προσελκύσει γύρω του ανθρώπους των οποίων την συμβουλή εκτιμά, να δέχεται κριτική από τους άλλους, να αμφισβητεί αλλά και να δρα.
7. Πρέπει να αποκτήσουν άνεση με τη χρήση της νέας τεχνολογίας γιατί η εισβολή της προηγμένης τεχνολογίας στον εργασιακό χώρο επιφέρει αλλαγές. Η τεχνολογία της πληροφορικής μπορεί όμως να στηρίξει την ανοιχτή επικοινωνία και να βοηθήσει στην καλλιέργεια και ανάπτυξη αντίστοιχου κλίματος.
8. Πρέπει να επιδεικνύουν δεξιότητα στον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων και στην άμεση εμπλοκή τους στα καθημερινά θέματα.

Ο ηγέτης νέου τύπου είναι ο «ηγέτης των ηγετών»,κεντρικό καθήκον του οποίου είναι η διάπλαση άλλων ηγετών. Αυτό πρακτικά σημαίνει δημιουργία συνθηκών που βελτιώνουν την ικανότητα όλων των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις και να δημιουργούν προϋποθέσεις γι' αλλαγές. Οι ηγέτες στην κεντρική διοίκηση οφείλουν να βλέπουν εκείνους στις επιμέρους

μονάδες ως συνεργάτες και όχι ως υποτελείς τους έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ισορροπία ισχύος. Ο W. Bennis (1996) στο «Οργανώνοντας ευφυείς» εξέτασε μεγάλες ομάδες και συμπέρανε ότι κάθε μεγάλη ομάδα χρειαζόταν:

1. ένα όνειρο να μοιραστεί
2. άτομα να θυσιάσουν το εγώ τους για το όνειρο
3. νέους να εργαστούν πολλές ώρες

Οι ηγέτες συχνά υπενθυμίζουν το γιατί η δουλειά τους είναι σημαντική, δημιουργούν ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης όπου τα μέλη μπορούν να διαφωνούν αλλά να δουλεύουν μαζί, ενθαρρύνουν την περιέργεια, το πείραμα και την ανάληψη ρίσκου.

Δημιουργούν ελπίδα διότι χωρίς ελπίδα μπορεί να είναι δύσκολο να συνεχίσουν όταν όλα φαίνονται να πηγαίνουν λάθος.

Τώρα πιστεύει ότι η ηγεσία είναι μια ολόενα και περισσότερο μοιρασμένη δουλειά και πιστεύει περισσότερο στην συνεργασία από την ηγεσία.

Για τον **John Kotter**, (Από βιβλίο Gibson R. ,2003) ένα καλό διευθυντικό στέλεχος που δεν είναι ταυτόχρονα και καλός ηγέτης, δεν μπορεί να χειριστεί με επιτυχία το θέμα της κουλτούρας. Οι ηγέτες κατανοούν βαθιά τη σημασία της κουλτούρας. Ασκούν επιρροή στα μέλη μέσω της προσωπικής επικοινωνίας αλλά και οι ίδιοι είναι ευαίσθητοι στις επιδράσεις της κουλτούρας. Επιδιώκουν τη δημιουργία μιας κουλτούρας που θα συνάδει με τους στόχους που έχουν θέσει.

Οι Jack Welch της General Electric, Mike Harper της ConAgra και αργότερα της RJR Nabisco, Kazuo Inamori της Kyocera είναι πραγματικοί ηγέτες. Γνωρίζουν τη σημαντικότητα της αμφισβήτησης, της ανάπτυξης ενός οράματος που να συμβαδίζει με την οικονομική πραγματικότητα, της

ανάπτυξης της κατάλληλης στρατηγικής για την υλοποίηση του οράματος. Είναι καταπληκτικοί στην επικοινωνία, δίνουν ελευθερία στα μέλη για να μπορέσουν να λειτουργήσουν, να συμμετέχουν ενεργά και να εφαρμόσουν το όραμα αυτό.

Η ύπαρξη ενός ηγέτη στα ηνία ενός Οργανισμού δεν μπορεί να επιφέρει την αλλαγή αν δεν υπάρχει και η κατάλληλη ομάδα που θα καθοδηγήσει τις αλλαγές. Όπως αναφέρει οι κουλτούρες που μπορούν να επιβιώσουν και να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι εκείνες που δημιουργούν μια οργάνωση στην οποία η ηγεσία ασκείται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, δηλαδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο ρόλος τους δεν είναι μόνο να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αλλά να διαβλέψουν πώς αυτά θα πρέπει να εκτελούνται στο μέλλον. Χρειάζεται μια οργάνωση όπου η ηγεσία να ασκείται σε όλα τα επίπεδα με τρόπο συγχρονισμένο. Δυστυχώς ακόμα και σήμερα και σχεδόν καθολικά στον δημόσιο τομέα το υφιστάμενο γραφειοκρατικό μοντέλο περιχαράκωνει τα εργασιακά καθήκοντα όλων των μελών, ώστε ακόμα και οι ιεραρχικά υψηλά ιστάμενοι να συντηρούν το «βόλεμά» τους και να ασκούν κακής ποιότητας διοίκηση σε μικροκλίμακα αλλά σε καμιά περίπτωση ηγεσία. Θα πρέπει να ξεφύγουμε από τους παραδοσιακούς τύπους υποκίνησης (Π. Μουρδουκούτας,2005) δηλαδή τον γραφειοκρατικό, που επιδιώκει να εναρμονίσει την συμπεριφορά των μελών με αυτή του Οργανισμού μέσω επίσημων πρακτικών και κανόνων ,και να προχωρήσουμε σε αυτόν της κουλτούρας ,που δίνει έμφαση στην κοινωνική λειτουργία του Οργανισμού και επιδιώκει να εναρμονίσει την στάση των μελών με αυτήν του Οργανισμού. Σε ένα ενδιάμεσο στάδιο μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι τύποι της απόδοσης και των κινήτρων. Ο πρώτος



επιδιώκει να εναρμονίσει τους στόχους μελών και Οργανισμού διαμέσου πωλήσεων, κερδών και μεριδίων αγοράς και ο δεύτερος επιδιώκει την εναρμόνιση των ατομικών συμφερόντων των μελών με αυτά του Οργανισμού μέσω ανταμοιβών και κυρώσεων.

Το τι καθιστά μian ηγεσία αποτελεσματική είναι μια παλιά ιστορία και μια συνεχής μελέτη. Οι πιο πρόσφατες μελέτες επικεντρώθηκαν στην ηγεσία και στην αλλαγή, στην οικοδόμηση οράματος και στην ενδυνάμωση των μελών.

Για τον Robin Sharma (2004) υπάρχουν 10 πράγματα που οι αυθεντικοί ηγέτες κάνουν:

Λένε την αλήθεια, καθοδηγούν μέσα από την καρδιά τους, διαθέτουν υψηλή ηθική, κουράγιο, είναι ονειροπόλοι, φροντίζουν τη φυσική τους κατάσταση, εμβαθύνουν και κάνουν ενδελεχή ενδοσκόπηση, φτιάχνουν ομάδες και δημιουργούν κοινότητες, επιδιώκουν την τελειότητα ανεβάζοντας συνεχώς τα όρια, αφήνουν την κληρονομιά τους.

## **2.5 Στυλ Ηγεσίας**

### **Στυλ Ηγεσίας σύμφωνα με τον Goleman**

Σε άρθρο του με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, ο Daniel Goleman έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστικός (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός

(pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching). Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

Οι ηγέτες με **καταπιεστικό** στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο .Κάντε ό,τι σας λέω. και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. Από την άλλη πλευρά, ο τύπος του **οραματιστή** ηγέτη κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση .Ακολουθείστε με. και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό.

Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Το **ανθρωπιστικό** στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας ενώ το μόντο ενός τέτοιου ηγέτη είναι .Οι άνθρωποι είναι πάνω απ. όλα. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης. Το **δημοκρατικό** στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες

της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Στη συνέχεια, το **καθοδηγητικό** στυλ θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ συνοψίζεται στη φράση .Κάντε ό,τι κάνω, τώρα. και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας. Τέλος το **συμβουλευτικό** στυλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο δοκιμάστε αυτό και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

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.

Εν ολίγοις:

### **Οραματιστής**

- **Χαρακτηριστικό ηγέτη :** Εμπνέει τους υφισταμένους του. Πιστεύει στο όραμα του και το προωθεί με κάθε δύναμη. Εξηγεί πως -και γιατί- η προσπάθεια των ατόμων συνεισφέρει στο κοινό «όνειρο».
- **Αντίκτυπο:** Παρακινεί τα άτομα προς το «κοινό» όραμα.
- **Επίδραση στο κλίμα :** +++ (ιδιαίτερως θετική)
- **Πότε είναι κατάλληλο:** Όταν χρειάζεται ένα νέο όραμα, ή μια καθαρή διεύθυνση, ή μια δραστική αλλαγή.

### **Coach**

- **Χαρακτηριστικά ηγέτη :** Ακούει τους υφισταμένους του. Βοήθα τους ανθρώπους να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Λειτουργεί ως σύμβουλος. Ενθαρρύνει την προσπάθεια. Αναθέτει καθήκοντα και αναπτύσσει ανθρώπους.
- **Αντίκτυπο:** Συνδέει αυτό που θέλει το άτομο με το στόχο της επιχείρησης.
- **Επίδραση στο κλίμα :** ++ (αρκετά θετική)
- **Πότε είναι κατάλληλο :** Επιτυγχάνει ανταγωνιστικότητα και αυξάνει την απόδοση, χτίζοντας μακροπρόθεσμες ικανότητες.

### **Affiliative**

- **Χαρακτηριστικά ηγέτη :** Προωθεί την αρμονία μεταξύ των μελών της ομάδας. Είναι φιλικός με όλους. Προωθεί την ανάπτυξη του ηθικού. Λύνει διαμάχες αν και όταν αυτές προκύψουν.
- **Αντίκτυπο:** Δημιουργεί αρμονία, συνδέοντας τους ανθρώπους μεταξύ τους.

- **Επίδραση στο κλίμα** : + (θετική)
- **Πότε είναι κατάλληλο** : Παρακινεί σε αγχώδεις περιόδους. Χρήσιμο για τη σύσφιξη των σχέσεων.

### **Δημοκρατικό**

- **Χαρακτηριστικά ηγέτη**: Άριστος ακροατής. Ομαδικός παίκτης. Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του. Επηρεάζει αντιλήψεις.
- **Αντίκτυπο** : Εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και παίρνει δέσμευση μέσω της συμμετοχής τους.
- **Επίδραση στο κλίμα** : + (θετική)
- **Πότε είναι κατάλληλο**: Δημιουργεί υποστηρικτικά τμήματα. Παίρνει χρήσιμη ανατροφοδότηση από τους υπάλληλους.

### **Pacesetting**

- **Χαρακτηριστικά ηγέτη**: Έχει ισχυρή θέληση για επιτεύγματα. Διαθέτει υψηλά προσωπικά standards. Είναι αυτοπαρακινούμενος. Είναι ανυπόμονος. Έχει μικρές ικανότητες συνεργασίας. Numbers-driven.
- **Αντίκτυπο**: Φέρνει εις πέρας προκλητικούς και συναρπαστικούς στόχους.
- **Επίδραση στο κλίμα** : -- (ιδιαίτερα αρνητική όταν χρησιμοποιείται έντονα)
- **Πότε είναι κατάλληλο** : Όταν χρειάζεται η επίτευξη στόχων υψηλής ποιότητας από μια ικανή ομάδα. Κατάλληλο για πωλήσεις.

### **Commanding**

- **Χαρακτηριστικά ηγέτη** : Δίνει διαταγές. Απειλεί. Σφιχτός έλεγχος. Καταστρέφει το κλίμα. Διώχνει τα talέντα.

- **Αντίκτυπο** : Μειώνει το φόβο με ξεκάθαρες κατευθύνσεις σε καιρούς ανάγκης.
- **Επίδραση στο κλίμα** : -- (ιδιαίτερα αρνητική)
- **Πότε είναι κατάλληλο** : Σε περιόδους κρίσης. Σε προβληματικούς υπάλληλους. Σε περιόδους επείγουσας αλλαγής πορείας. Παραδοσιακά στρατιωτικό.

Πώς όμως λειτουργεί αυτή η επιτυχής εναλλαγή στυλ ηγεσίας στην πράξη; Ας πάρουμε το εξής παράδειγμα (το οποίο βασίζεται σε περιστατικό που αναφέρει ο Goleman στο άρθρο του στο Harvard Business Review: Leadership that Gets Results): Η Μαρία είναι η γενική διευθύντρια ενός σημαντικού παραρτήματος μιας μεγάλης εταιρείας ποτών και τροφίμων. Έγινε διευθύντρια σε μια περίοδο που το συγκεκριμένο τμήμα περνούσε φοβερή κρίση. Επί έξι χρόνια δεν είχε καταφέρει να φτάσει τους στόχους κερδών και μάλιστα τον τελευταίο χρόνο είχε πέσει έξω κατά 20 δισεκατομμύρια. Το ηθικό του διευθυντικού συμβουλίου του τμήματος είχε πέσει κατακόρυφα και κυριαρχούσε η έλλειψη εμπιστοσύνης, η καχυποψία, οι διαξιφισμοί και οι συγκρούσεις. Η γραμμή που είχε δοθεί στη Μαρία από την κεντρική διεύθυνση της εταιρείας ευθύς εξαρχής ήταν ξεκάθαρη: «Κάνε το τμήμα να αποφέρει κέρδη».

Και η Μαρία μπόρεσε και το έκανε χάρη στις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που διέθετε και την ευελιξία της στα στυλ ηγεσίας που επεδείκνυε. Πώς το κατάφερε αυτό; Από την αρχή κατάλαβε πως είχε πολύ λίγο χρόνο στη διάθεσή της για να αποκτήσει την εμπιστοσύνη του τμήματος και να βρεθεί κοντά στους εργαζόμενους. Ήξερε επίσης ότι έπρεπε κατεπειγόντως να ενημερωθεί για το τι πήγαινε στραβά, οπότε πρώτη της

δουλειά ήταν να μιλήσει με ανθρώπους-κλειδιά στο τμήμα. Την πρώτη βδομάδα της θητείας της ως διευθύντρια πήγε για φαγητό με κάθε μέλος του διευθυντικού συμβουλίου, επιδιώκοντας να μάθει τις απόψεις τους για την παρούσα κατάσταση του τμήματος. Στόχος της όμως ήταν όχι να μάθει τη διάγνωση καθενός μέλους για το πρόβλημα αλλά να τους γνωρίσει έναν έναν ως άτομα. Εδώ χρησιμοποίησε το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας μιλώντας μαζί τους για τη ζωή τους, τις φιλοδοξίες και τα όνειρά τους. Ταυτόχρονα χρησιμοποίησε και το συμβουλευτικό στυλ και προσπάθησε να βρει τρόπους με τους οποίους θα βοηθούσε τα μέλη της ομάδας της να επιτύχουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Για παράδειγμα, ένας από τους μάνατζερ της ομάδας της, της εμπιστεύτηκε ότι είχε πρόβλημα με την ομαδική εργασία και ότι οι συνάδελφοι του συνέχεια παραπονιόντουσαν ότι δεν ήταν καλός ομαδικός παίκτης (teampayer). Αναγνωρίζοντάς τον ως σημαντικό και αναντικατάστατο μέλος της διευθυντικής ομάδας, η Μαρία έκανε μαζί του τη συμφωνία ότι όποτε τον έβλεπε να μη συμπεριφέρεται ως ομαδικός παίκτης θα του το επεσήμανε διακριτικά.

Μετά τις κατ'ιδίαν συζητήσεις, η Μαρία οργάνωσε μια τριήμερη συνάντηση όλης της ομάδας σε μια τοποθεσία εκτός εταιρείας. Στόχος της ήταν η σύσφιξη της ομάδας και η δημιουργία σύμπνοιας, συνοχής και απόκτησης ομαδικής ταυτότητας.

Σε αυτή τη συνάντηση, λειτούργησε ως δημοκρατική ηγέτης. Την πρώτη ημέρα παρότρυνε όλους να μιλήσουν και άκουσε προσεκτικά τις απόψεις τους, τις ανησυχίες και τα παράπονά τους. Τη δεύτερη ημέρα τους ζήτησε να εστιάσουν σε λύσεις: Καθένας έπρεπε να δώσει τρεις συγκεκριμένες προτάσεις για το τι έπρεπε να γίνει. Συγκεντρώνοντας τις προτάσεις έγινε

εμφανές ότι υπήρχε συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας όσον αφορά τις προτεραιότητες της επιχείρησης, π.χ. ότι έπρεπε να γίνει περικοπή δαπανών. Η ομάδα κατέληξε λοιπόν σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης το οποίο ήταν αποδεκτό απ όλα τα μέλη. Με αυτόν τον τρόπο η Μαρία κέρδισε τη δέσμευση (commitment) και την υπόσχεση της ομάδας για τη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου σχεδίου. Με το συγκεκριμένο σχέδιο και όραμα στα χέρια της, η Μαρία στη συνέχεια στράφηκε σε οραματιστικό συλλ ηγεσίας και ανέθεσε συγκεκριμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα. Τους επόμενους μήνες η Μαρία επέμεινε σταθερά στο οραματιστικό συλλ. Συνεχώς υπενθύμιζε στα μέλη της ομάδας το κοινό όραμα και τους στόχους που είχαν θέσει, καθώς και τις συγκεκριμένες ευθύνες του καθενός και τη βαρύτητα του ρόλου του για την υλοποίηση του οράματος. Επίσης κατά τις πρώτες εβδομάδες της εκτέλεσης του σχεδίου δράσης, η Μαρία κατέφευγε κατά καιρούς σε επιβλητικό συλλ ηγεσίας όταν έβλεπε ότι κάποιος δεν έκανε ό,τι του είχε ανατεθεί ή δεν αναλάμβανε τις υποχρεώσεις του, με κίνδυνο όλο το σχέδιο να καταρρεύσει. Τα αποτελέσματα αυτής της τακτικής; Το οργανωσιακό κλίμα βελτιώθηκε από κάθε άποψη. Τα μέλη της ομάδας έγιναν πιο δημιουργικά και καινοτομικά. Μιλούσαν για το όραμα του τμήματος σαν κάτι το πραγματικά δικό τους, που ένιωθαν την επιθυμία και το χρέος να υλοποιήσουν. Η τελική απόδειξη της αποτελεσματικότητας αυτού του εναλλασσόμενου και συναισθηματικά έξυπνου ηγετικού συλλ της Μαρίας ήρθε με τα πρώτα αριθμητικά αποτελέσματα: μετά από επτά μόλις μήνες, το τμήμα της ξεπέρασε τον ετήσιο στόχο κέρδους κατά 2 δις (Goleman, 2000).



Το συγκεκριμένο case study αναλύεται στο άρθρο του Goleman, D. 1998a. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November . December, 93-102.

### **Στυλ Ηγεσίας σύμφωνα με τους K.Lewin, R.Lippit, R. White (1939)**

Υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας που ταυτίζονται με διαφορετικές τεχνικές διοίκησης. Κάθε τεχνική έχει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά και καθεμιά χρησιμοποιεί την ηγεσία με διαφορετικό τρόπο.

#### **1.Το αυταρχικό στυλ(The autocrat)**

Ο ηγέτης κυριαρχεί επί των μελών των ομάδων οι οποίοι επιδεικνύουν παθητικότητα γι' αυτό απαιτείται συνεχής πίεση και κατεύθυνση από τον ηγέτη. Αν και η αυταρχική προσέγγιση δεν είναι ο καλύτερος τρόπος για να παίρνει κάποιος τα μέγιστα από μια ομάδα, μερικές φορές φαντάζει ο κατάλληλος τρόπος σε καταστάσεις που απαιτούν επείγουσα δράση ενώ άλλες φορές το προτιμούν οι υφιστάμενοι και στις περισσότερες των περιπτώσεων ισχύει ότι οι άνθρωποι είναι εξοικειωμένοι με αυταρχικές ηγεσίες και έτσι δεν χρειάζεται να μάθουν γι' αυτό.

#### **2. Το εξουσιοδοτικό στυλ(The laissez-faire)**

Ο ηγέτης ασκεί λίγο έλεγχο στην ομάδα αφήνοντάς τους περιθώρια αυτενέργειας. Υπάρχει μικρού μεγέθους κατεύθυνση και κινητοποίηση. Το εξουσιοδοτικό στυλ είναι αποτελεσματικό όταν στην ομάδα υπάρχουν υψηλών προσόντων άτομα. Εφόσον ο ηγέτης έχει μια ομάδα την οποία χαρακτηρίζει έμπιστη, ικανή και κινητοποιημένη μπορεί ν' αποφασίσει να μείνει λίγο πίσω αφήνοντάς τους να προχωρήσουν το έργο τους δίχως να τους αποσπά από την αποτελεσματικότητά τους.

### **3. Το δημοκρατικό στυλ(The democrat)**

Ο δημοκρατικός ηγέτης ενώ διατηρεί τον έλεγχο της ομάδας, συμβουλεύει την ομάδα του και επιτρέπει στα μέλη ν' αποφασίζουν τον τρόπο που θα προχωρήσουν, το ποιος και τι θ' αναλάβει. Ο καλός δημοκρατικός ηγέτης ενθαρρύνει την συμμετοχή και εξουσιοδοτεί ευρέως αλλά ποτέ δεν χάνει την οπτική του γεγονότος γιατί αυτός έχει την κομβική ευθύνη της ηγεσίας. Αξιολογεί τις ομαδικές συζητήσεις, εστιάζεται στα δυνατά σημεία του καθενός και αποκτά ό,τι καλύτερο από τον καθένα, δίνει κίνητρο στην ομάδα να αυτοκαθοριστεί και να αυτενεργήσει. Ο κακός δημοκρατικός ηγέτης είναι εκείνος που εξαιτίας της αβεβαιότητας για τον εαυτό του και των σχέσεων με τους υφισταμένους του ανάγει τα πάντα σε ομαδική συζήτηση και απόφαση.

#### **Στυλ ηγεσίας κατά Likert (1961,1967)**

Ο Likert ερεύνησε το θέμα της ηγεσίας, το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ήταν ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Την θεωρία του ο Likert την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το [εκμεταλλευτικό](#), το [καλοπροαίρετο](#), το [συμβουλευτικό](#), το [συμμετοχικό](#).

Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσίτος αλλά γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο

αποδοτικά. Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό συλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ συλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών. Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες: Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές - casual variables, ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας. Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κτλ .Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε ότι οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι τα ακόλουθα:

- Ομαδική Εργασία

Κύριος στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι το κυρίαρχο στοιχείο. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες με κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις.

Κυρίαρχος παράγοντας για την επιτυχία μιας οργάνωσης είναι η ομαδική εργασία. Η ομαδική εργασία προϋποθέτει ότι μεταξύ των μελών μιας

οργάνωσης υπάρχει συνεργασία και ομοψυχία. Και ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Ένας από τους παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία του ηγέτη είναι η ενίσχυση της ομαδικότητας.

- Παρακίνηση

Στην οργάνωση πρέπει να επικρατούν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν την θέληση των ατόμων για εργασία. Οι συνθήκες αυτές πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των ατόμων.

- Θέσπιση Υψηλών Στόχων

Οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα θα πρέπει αφενός να είναι τιθέμενοι με δημοκρατικές διαδικασίες αφενός, αλλά να είναι και αρκετά υψηλοί αφετέρου. Η θέσπιση υψηλών στόχων κάθε φορά αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξη των στόχων.

- Συντονισμός Της Ομάδας

Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της ομάδας αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός των ομάδων μεταξύ τους.

Ο πραγματικός ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά άνθρωπος της δράσης, όπως πιστεύουν πολλοί. Μάλλον είναι ένας πνευματικός άνθρωπος, με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη «πνευματικός» μια ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες.

Επειδή υπάρχουν πολλαπλά και διαφορετικά στυλ ηγεσίας ο κάθε «υποψήφιος» έχει την ευχέρεια να επιλέξει τον τύπο που αρμόζει στην

προσωπικότητά του. Έτσι υπάρχει ο οραματιστής ηγέτης, ο ηγέτης ομάδας, ο κατά περίπτωση ηγέτης, ο ηγέτης που εξυπηρετεί, ο ηγέτης σχέσεων, ο ηγέτης διαδικασιών, ο ηγέτης με προσανατολισμό σε στόχους ή με προσανατολισμό σε μοντέλα λήψης αποφάσεων, ο ηγέτης-προπονητής, που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού, ο ανταγωνιστής ηγέτης, που κινητοποιεί δημιουργώντας ανταγωνιστική ατμόσφαιρα στα μέλη, ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος σε συγκεκριμένα δεδομένα και αριθμούς, ο ηγέτης ενδυνάμωσης, που ενισχύει τις πρωτοβουλίες του προσωπικού, ο ηγέτης- παράδειγμα για τις κινήσεις των υπολοίπων, ο ηγέτης- εξαίρεση, που βρίσκεται στα μετόπισθεν και επεμβαίνει όταν προκύπτουν προβλήματα. (Ensmann Richard, "A Glossary of Leadership styles: where do you fit?", Fall 2004)

## **2.6. Προσεγγίσεις στην ηγεσία- μοντέλα ηγεσίας**

### **Συμπεριφορική Προσέγγιση**

Η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι δεδομένες συμπεριφορές μπορούν παρατηρηθούν και να μελετηθούν ώστε να διδαχθούν και να καταστήσουν την ηγεσία περισσότερο αποτελεσματική.

**A)** Σημαντική συμπεριφορική προσέγγιση είναι η **θεωρία X και Y** (Douglas McGregor 1960) Σύμφωνα με αυτήν οι ηγέτες ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες

α) στους αυταρχικούς-θεωρία X- που θεωρούν ότι το προσωπικό δεν θέλει να εργάζεται, προτιμά τον ελεύθερο χρόνο και την χαλάρωση, χρειάζεται ενεργοποίηση και οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να

καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται ακόμα και με τιμωρία. Γι' αυτούς ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται και το συνολικό πιστεύω της θεωρίας οδηγεί σε οργανωσιακά συστήματα που βασίζονται σε κανόνες, ανταμοιβές και κυρώσεις και από την άλλη β) στους δημοκρατικούς ηγέτες-θεωρία Υ- που θεωρούν ότι η σωματική και πνευματική προσπάθεια για την περαίωση της εργασίας αποτελεί ικανοποιητική δραστηριότητα όπως η ψυχαγωγία και το παιχνίδι, 'ότι η απειλή ποινής δεν είναι αποτελεσματικός τρόπος κινητοποίησης των μελών και ότι αν νιώσουν δέσμευση θ' αναπτύξουν αυτοέλεγχο στους σκοπούς της Οργάνωσης. Αναγνωρίζεται η επίδραση της μάθησης και το γεγονός ότι η ευφυΐα, η φαντασία και η διορατικότητα χαρακτηρίζουν μεγάλο ποσοστό ανθρώπων. Μέχρι τώρα γίνεται μερική χρήση του πνευματικού δυναμικού του μέσου ανθρώπου, ο οποίος είναι σε θέση να χειριστεί σύνθετα προβλήματα. Εδώ ο ηγέτης εξηγεί, κατανοεί και έχει στενή διαπροσωπική σχέση με τα μέλη.

#### **Θεωρία Χ:**

- **Υποθέσεις:** Οι βασικές υποθέσεις της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι οι άνθρωποι απεχθάνονται την εργασία και θα κάνουν ότι μπορούν για να την αποφύγουν. Για να δουλέψουν σκληρά, χρειάζονται συνεχή έλεγχο και απειλές. Ο μέσος όρος των υπαλλήλων χρειάζεται καθοδήγηση. Οι άνθρωποι δεν θέλουν ευθύνες, δεν έχουν στόχους και θέλουν σιγουριά στην εργασία.

- **Εφαρμογή :** Η εν λόγω θεωρία κάποιες φορές βρίσκει εφαρμογή σε μαζική-αυτοματοποιημένη παραγωγή, εργάτες παραγωγής ή καταστήματα ορόφου.

- **Ταιριάζει σε:** Επίτευξη αποδοτικότητας σε εργασίες μεγάλης κλίμακας.
- **Στυλ ηγεσίας:** Αυταρχικό. Hard management.

### Θεωρία Υ

- **Υποθέσεις:** Οι βασικές υποθέσεις της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι οι άνθρωποι βλέπουν τη δουλειά ως κάτι φυσικό, όπως η διασκέδαση ή η ξεκούραση. Δαπανούν την ίδια φυσική και διανοητική προσπάθεια στην εργασία όπως και στην προσωπική τους ζωή. Μπορούν να είναι αυτοπαρακινούμενοι και να κατευθύνουν την προσπάθεια τους προς τους στόχους της επιχείρησης. Η ικανοποίηση στην εργασία τους είναι βασικός παράγοντας απόδοσης. Οι άνθρωποι μαθαίνουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και με τις κατάλληλες συνθήκες να τις αποζητούν. Είναι δημιουργικοί.
- **Εφαρμογή:** Η εν λόγω θεωρία βρίσκει εφαρμογή σε managers, σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και σε συνειδητοποιημένους επαγγελματίες.
- **Ταιριάζει σε :** Συμμετοχική διοίκηση. Επίλυση προβλημάτων.
- **Στυλ ηγεσίας:** Συμμετοχικό. Soft management.

**B)** Μια άλλη συμπεριφορική προσέγγιση είναι αυτή των R. Blake and J. Mouton (1966) γνωστή ως **διοικητική σχάρα (Managerial Grid)** Σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν 2 βασικές ηγετικές συμπεριφορές. Η πρώτη αναφέρεται στον προσανατολισμό του ηγέτη στην παραγωγή και η δεύτερη στον

προσανατολισμό στους ανθρώπους. Με βάση τα παραπάνω περιγράφονται 5 στυλ ηγεσίας

- Η χρεοκοπημένη διοίκηση (improverished management style), όπου ο ηγέτης με δυσκολία διατηρεί τη θέση του
- Η διοίκηση λέσχης (country club management style), όπου δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών.
- Η διοίκηση καθυκόντων (authority obedience- produce style), με εστίαση στις διαδικασίες και την απόδοση.
- Η ενδιάμεση διοίκηση (middle of the road-organization man management style) , με προσανατολισμό άλλοτε στους ανθρώπους και άλλοτε στην παραγωγή.
- Η διοίκηση ομάδας (team style), η οποία θεωρείται και η πιο αποτελεσματική, είναι προσανατολισμένη εξίσου στην ικανοποίηση των ανθρώπων και στην παραγωγή.

**Γ) Το μοντέλο ανταλλαγής ηγέτη-υφισταμένων(Dansereau F., Graen G., Haga W LMX-Leader Member Exchange Model,1975 )** διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα ως προς το γεγονός ότι εξηγεί πώς οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη είναι μοναδικές και αναπτύσσονται με διαφορετικό τρόπο. Δίνεται έμφαση στην επικοινωνία και στις σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και στα μέλη της ομάδας. Υπάρχει διάκριση μεταξύ ηγεσίας και εξουσίας και η επιτυχημένη ηγεσία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης. Έτσι οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με μέλη στα οποία δίνονται ευθύνες, πρωτοβουλίες και προνόμια( εσω-ομάδα) σε αντίθεση με άλλα μέλη με τα οποία διατηρείται μια λιγότερο στενή και περισσότερο τυπική σχέση (εξω-ομάδα). Η ποιότητα της σχέσης συνδέεται με την εργασία και τα



αποτελέσματα των στάσεων. Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης στη διάρκεια των ρόλων που αναπτύσσουν.

Η διαδικασία σχηματισμού ρόλου περιλαμβάνει 3 φάσεις

- Role-taking, όπου ηγέτης και μέλη πρέπει να κατανοούν πως οι απόψεις και επιθυμίες των άλλων γίνονται σεβαστές
- Role-making, όπου πρέπει ν' αναπτυχθεί εμπιστοσύνη για περαιτέρω ανάπτυξη σχέσεων και επιρροών στη στάση των άλλων
- Role-routinization, όπου η κοινωνική αλληλεπίδραση γίνεται ρουτίνα

Η διαδικασία αναπτύσσεται μέσω ενός μηχανισμού που αναφέρεται ως "negotiating latitude". Η ανταπόκριση επιρροής των ηγετών-μελών στην αρχική αλληλεπίδρασή τους είναι βασικά συστατικά στην LMX σχέση. Όσο αντιλαμβάνονται εαυτούς ως ομοίους τόσο θα συμπαθούν ολοένα και περισσότερο ο ένας τον άλλον και θ' αναπτύξουν υψηλής ποιότητας σχέση. Άνθρωποι που είναι ικανοί ν' αντιλαμβάνονται σε βάθος τις προοπτικές των άλλων, που μπορούν να παρατηρήσουν καταστάσεις από διαφορετικές προοπτικές και είναι ικανοί ν' αντιλαμβάνονται πώς οι άλλοι καταλαβαίνουν και ανταποκρίνονται στον κόσμο έχουν υψηλότερης ποιότητας LMX σχέσεις.

#### **Δ. Η Προσέγγιση των 4 πλαισίων δράσης (The Four Framework Approach) των Bolman and Deal (1991)**

- Δομικό πλαίσιο δράσης (Structural Framework)

Σε μια πετυχημένη κατάσταση ο ηγέτης είναι κοινωνικός αρχιτέκτονας, που αναλύει και σχεδιάζει ενώ σε μια αποτυχημένη ένας τύραννος που εμμένει

στην λεπτομέρεια. Εδώ ο ηγέτης εστιάζει στη δομή, στρατηγική, πειραματισμό και προσαρμογή.

- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Framework)

Σε μια πετυχημένη κατάσταση ηγεσίας ο ηγέτης είναι υπηρέτης που υποστηρίζει και ενδυναμώνει ενώ σε μια αποτυχημένη είναι ανατροπέας και απατεώνας. Ο ηγέτης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι προσίτοι, μοιράζονται τις πληροφορίες και αυξάνουν τη συμμετοχή των μελών.

- Πολιτικό πλαίσιο δράσης (Political Framework)

Σε μια πετυχημένη ηγεσία ο ηγέτης είναι δικηγόρος που οικοδομεί και συμφιλιώνει ενώ σε μια αποτυχημένη είναι ο καταφερτζής. Ο ηγέτης του πολιτικού πλαισίου δράσης ξεκαθαρίζει τι θέλει, χρησιμοποιεί την πειθώ αρχικά και κατόπιν την διαπραγμάτευση και τον εξαναγκασμό μόνο αν είναι αναγκαίο.

- Συμβολικό πλαίσιο δράσης(Symbolic Framework)

Σε μια πετυχημένη ηγεσία ο ηγέτης είναι προφήτης που εμπνέει ενώ σε μια αποτυχημένη ένας φανατικός ή τρελός. Οι «συμβολικοί» ηγέτες βλέπουν την Οργάνωση σαν θέατρο, όπου έχουν να διαδραματίσουν συγκεκριμένους ρόλους. Χρησιμοποιούν σύμβολα για να αιχμαλωτίσουν την προσοχή, ανακαλύπτουν και επικοινωνούν ένα όραμα.

Οι ηγέτες μπορούν να μπουν σε μια από αυτές τις 4 κατηγορίες ανάλογα με την κατάσταση και την καταλληλότητα της καθεμιάς. Ίσως σε μια μεγάλη οργανωσιακή αλλαγή ένα δομικό πλαίσιο δράσης(structural framework) να είναι πιο αποτελεσματικό από ένα οραματικό (visionary) ενώ σε περίπτωση όπου χρειάζεται μια δυνατή μεγέθυνση της Οργάνωσης το οραματικό να ταιριάζει καλύτερα.

### **Η ενδεχομενική προσέγγιση (Contingency theories).**

Όλες οι θεωρίες αυτής της προσέγγισης συμφωνούν ότι τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας εξαρτώνται από το περιβάλλον. Σε διαφορετικές καταστάσεις απαιτούνται διαφορετικοί ηγετικοί ρόλοι και διαφορετικά ηγετικά στυλ.

#### **A) Το ενδεχομενικό μοντέλο του F.Fielder(1967)**

Ο F.Fielder, ένας από τους ηγέτες της ενδεχομενικής σχολής, υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα του στυλ εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων, τη φύση του έργου, τη σχετική θέση δύναμης του ηγέτη και των υπολοίπων. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα έρθει με την εκπαίδευση των ηγετών αλλά και του περιβάλλοντος όπου δρουν προκειμένου ν' αποδώσουν.

Οι κεντρικές έννοιες είναι 1. η κατάσταση που προσδιορίζεται από τις σχέσεις ηγετών-μελών, τη δομή καθηκόντων και τη δύναμη θέσης του ηγέτη. Όταν οι σχέσεις είναι καλές και η δομή καθηκόντων και δύναμη θέσης ισχυρές τότε υπάρχει ευνοϊκή κατάσταση για τον ηγέτη, 2. το στυλ ηγεσίας, το οποίο μπορεί να είναι προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και τις σχέσεις ή προσανατολισμένο στο έργο και το καθήκον, το οποίο ως πιο αυταρχικό ενδείκνυται σε ακραίες καταστάσεις(πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς).

#### **B) Η θεωρία του κύκλου ζωής (Situational theory, Hersey and Blanchard,1993)**

Η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ψυχολογική ασφάλεια και την προσωπική ωριμότητα των εργαζομένων ενώ οι διαστάσεις ηγεσίας είναι η συμπεριφορά έργου (ορισμός ρόλων) και η συμπεριφορά σχέσεων(υποστήριξη ομάδων).Όσο αυξάνεται η ωριμότητα των εργαζομένων τόσο οι ηγέτες θα πρέπει να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων. Ανάλογα με τον βαθμό ωριμότητας και το επίπεδο ανάπτυξης (ικανότητες-δέσμευση) αντιστοιχεί και κάποιο στυλ ηγεσίας όπως το διευθυντικό για υπαλλήλους με ελάχιστο βαθμό ωριμότητας, το συμβουλευτικό, το υποστηρικτικό και το εξουσιοδοτικό για υπαλλήλους με βαθιά ωριμότητα. Η αποτελεσματική ηγεσία κινείται ανάλογα με την κατάσταση οπότε δεν υπάρχει ένα μόνο σωστό στυλ αν και πάντα τείνουμε να έχουμε προτίμηση για κάποιο.

#### **Γ) Η θεωρία των στόχων των R.J.House and T.R.Mitchell (1974)**

Εστιάζει στο τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες για να κινήσουν τους υφισταμένους ν' αποδώσουν καλά και να ικανοποιούνται. Η συγκεκριμένη θεωρία ορίζει 4 στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση, τις ανάγκες και το δυναμικό των υφισταμένων, τον ηγέτη και το έργο που πρέπει να επιτελεστεί. Αυτά είναι α)το διευθυντικό, το οποίο είναι κατάλληλο για σύνθετα έργα, β)το υποστηρικτικό για έργα ρουτίνας, γ) το συμμετοχικό, όπου ζητείται η άποψη των υφισταμένων και δ) το προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων, όπου ο ηγέτης θέτει τους υψηλότερους στόχους για τους υφισταμένους και αναμένει την καλύτερη απόδοση.

Η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και του έργου.

## **Δ) Το μοντέλο ηγεσίας Vroom-Yetton (1973)**

Σύμφωνα με αυτό υπάρχουν 5 στυλ ηγεσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

- Αυταρχικός 1 ,με το πρόβλημα να λύνεται από πληροφορίες που είναι διαθέσιμες
- Αυταρχικός 2 ,με το πρόβλημα να λύνεται με τη λήψη πρόσθετων πληροφοριών μέσα από την ομάδα
- Συμβουλευτικός 1 ,όπου η λύση έρχεται μέσα από ατομικές συζητήσεις με τους υφισταμένους του
- Συμβουλευτικός 2, όπου γίνεται ανοιχτή συζήτηση με το σύνολο της ομάδας
- Ομάδα 2 ,όπου η ομάδα αποφασίζει πάνω στο πρόβλημα και η ηγεσία έχει τον ρόλο της προεδρεύουσας αρχής.

## **2.7. Τύποι ηγεσίας**

### **A) Χαρισματική ηγεσία των D.DenHartog,R.House,P.Hanges (1999)**

Ο M. Weber από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο. Η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, εξαιρετικότητα, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσής του, μη συμβατική συμπεριφορά, ευαισθησία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η χαρισματική ηγεσία κινητοποιεί τους ακολούθους να προχωρήσουν πέρα από τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό του Οργανισμού. Βέβαια υπάρχει και η μαύρη πλευρά του χαρίσματος που είναι η ολοκληρωτική, εκμεταλλευτική

χαρισματική ηγεσία (βλέπε Χίτλερ). Η χαρισματική ηγεσία έρχεται σε αντιδιαστολή με την συναλλακτική ηγεσία. Οι ομάδες κουλτούρας μπορούν να ποικίλλουν στη σύλληψη των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών αποτελεσματικής ηγεσίας. Έτσι διαφορετικά πρότυπα εξουσίας αναμένονται να συμβούν σε κοινωνίες που έχουν διαφορετικό προφίλ κουλτούρας. Σε μερικές κουλτούρες κάποιος μπορεί να χρειάζεται να αναλάβει αποφασιστικές δράσεις ώστε να ιδωθεί ως ηγέτης ενώ σε άλλες η συμβουλευτική, δημοκρατική προσέγγιση μπορεί να είναι προαπαιτούμενο. Σε μια κουλτούρα που εμπεριέχει το αυταρχικό στυλ η ευαισθησία του ηγέτη μπορεί να εκληφθεί ως αδυναμία. Σύμφωνα με τον Jung (1995) η χαρισματική ηγεσία αναδύεται πιο εύκολα σε συλλογικό επίπεδο παρά σε επίπεδο ατομικισμού με χαρακτηριστικά τον σεβασμό στην εξουσία και την κεντρική θέση της εργασίας στη ζωή. Ο Bass (1990) υποστηρίζει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες παρουσιάζονται σε κοινωνίες με παράδοση στην υποστήριξη αυτών και προσμονή για την εμφάνισή τους, όμως μπορεί να αντιμετωπίζονται και αρνητικά σε κοινωνίες με παρελθόντες δεσποτικούς ηγέτες.

Μια σημαντική όψη της χαρισματικής ηγεσίας είναι η επικοινωνία του οράματος. Η χαρισματική ηγεσία είναι συνδεδεμένη με τη δυναμική ρητορική. Υπάρχουν όμως και οι ήσυχoi, μαλακοί τρόποι των Μαντέλα, Γκάντι και η "macho" των Κέννεντυ και Ρούσβελτ. Ο Ping Ping Fu (1999) δηλώνει ότι στην Κίνα, ίσως και λόγω της επιρροής των κονφουκιανών αξιών, ένα όραμα εκφράζεται με όχι επιθετικό τρόπο γιατί οι άνθρωποι αποστρέφονται τους πομπώδεις λόγους δίχως έργα, τους απόμακρους και αλαζονικούς ηγέτες. Ο τύπος του επικοινωνιακού ηγέτη ποικίλλει από κουλτούρα σε κουλτούρα και υπάρχουν βαθιές διαφορές στη χρήση της γλώσσας και στους μη λεκτικούς

υπαινιγμούς. Για παράδειγμα σε μια αγγλοσαξωνική χώρα θεωρείται ευγενικό και σωστό να μιλήσει ο Β όταν ο Α θα έχει ολοκληρώσει ενώ στις λάτιν κουλτούρες η διακοπή του άλλου σημαίνει ενδιαφέρον για τα λεγόμενά του. Στην Ασία οι παύσεις είναι μεγάλες κάτι που δημιουργεί εκνευρισμό στις δυτικές κουλτούρες. Διαφορές υπάρχουν όσον αφορά και τον τόνο της φωνής, τις χειρονομίες, την αίσθηση του χιούμορ. Στην Ασία ο μονότονος λόγος δείχνει αυτοέλεγχο ενώ στις λάτιν περιοχές τα «πάνω-κάτω» δείχνουν ενθουσιασμό. Πάντως και η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να ιδωθεί ως συστατικό της χαρισματικής ηγεσίας. Ο Den Hartog (1999) διαπίστωσε υψηλή συσχέτιση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Ο Bass (1997) θεωρεί ότι σε δυνατές κοινωνίες ισότητας οι χαρισματικοί ηγέτες χρειάζεται να είναι πιο συμμετοχικοί από ότι σε high power distance κοινωνίες. Στην Αυστραλία οι ηγέτες αναμένεται να εμπνέουν δυνατά αλλά δίχως να δίνουν την εντύπωση ότι είναι χαρισματικοί αλλά ότι είναι «ένας από τα υπόλοιπα παιδιά». Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει και την ανάμειξη στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων όμως και αυτό ερμηνεύεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα οι κινέζοι managers σε περίπτωση ασθένειας κάποιου οικείου τους δέχονται με ευχαρίστηση το ενδιαφέρον του εργοδότη τους, οι μεξικάνοι το ίδιο, όμως οι Ολλανδοί θεωρούν κάτι τέτοιο ως εισβολή στην ιδιωτική τους ζωή και προφανώς μια τέτοια κίνηση δε θα εκτιμούνταν.

**B) Ηγεσία στην Υπηρεσία της Οργάνωσης και των εργαζομένων**  
(Servant leadership)

Πολλές φορές η ομάδα γίνεται μη λειτουργική επειδή ο ηγέτης δεν έχει χρόνο να μοιραστεί την εικόνα ενός προβλήματος με τα μέλη μιας ομάδας. Είναι πολύ απασχολημένος για να ακούσει και εστιασμένος στον εαυτό του για να συνειδητοποιήσει ότι η συνολική εξυπνάδα είναι ανώτερη από αυτήν ενός ατόμου.

Ο R. Greenleaf (1977) εμπνευστής της ιδέας του servant leadership παρατήρησε ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες καθοδηγούν με διαφορετικούς τρόπους. Αντί να εστιάζονται σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, έχουν ως όραμα την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους. Χρησιμοποιούν καθημερινά προκλήσεις ως ευκαιρίες για την ανάπτυξη κρίσης και ικανότητας λήψης αποφάσεων στο κάθε μέλος της ομάδας. Ακούν περισσότερο και δίνουν λιγότερο εντολές. Έθεταν καλές ερωτήσεις όχι για να ταπεινώσουν τον συνάδερφο ή να τον παγιδεύσουν αλλά για να του αυξήσουν την ικανότητα να βλέπει όλες τις πλευρές μιας πρόκλησης και να διακρίνει τα εμπόδια πριν συμβούν. Είναι η λογική πρακτική της συνέργιας των μελών σε αντιδιαστολή με τον ηγέτη-ήρωα που αποφασίζει και ενσαρκώνει την κεντρική εικόνα της εταιρίας.

Ένας servant leader δεν κινητοποιείται από την ανάγκη για δύναμη, γόητρο, υλικές ανταμοιβές αλλά επιθυμεί να προσδώσει αξία κάνοντας οτιδήποτε υποστηρίζει το μέγιστο καλό για όλους. Ακούει σε ένα επίπεδο παραπέρα δίχως να ασκεί κριτική και επεξεργάζεται το σύνθετο και διφορούμενο στο μυαλό του γνωρίζοντας ότι υπάρχουν 3-4 σωστές απαντήσεις σε ένα πρόβλημα, μοιράζεται το πρόβλημα και «προσκαλεί» ιδέες και προτάσεις, δίνει την κατεύθυνση, είναι βοηθός και δάσκαλος πρώτα και μετά ηγέτης, σκέφτεται και μετά αντιδρά, επιλέγει προσεκτικά την φρασεολογία,



χρησιμοποιεί διαίσθηση και πρόβλεψη, βλέπει ολιστικά τα πράγματα ως ένας συστηματικός οραματιστής.

Για να συμβούν όλα αυτά χρειάζεται και η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα που όχι μόνο να επιτρέπει αλλά και να ενθαρρύνει τέτοιες συμπεριφορές. Θα πρέπει αενάως να δίνεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον η δυνατότητα για βελτίωση και να χειρίζεται η εταιρία τους συνεργάτες ως ιδιοκτήτες. Ένας επικερδής συνδυασμός είναι εκείνος που τους επιτρέπει να κάνουν λάθος και ενδυναμώνει τους συνεργάτες με πληροφορίες που χρειάζονται για να εκθέσουν τη δουλειά τους.

**Γ) Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας** (Transactional leadership) και **μεταρρυθμιστικό-μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας** (Transformational leadership), Bass (1990,1991,1997,1998).

Το συναλλακτικό μοντέλο συνδέεται με τις εργαλειακές θεωρίες (Instrumental theories) και το μετασχηματιστικό μοντέλο με τις θεωρίες έμπνευσης (Inspirational theories).

Ο συναλλακτικός ηγέτης αποδίδει ανταμοιβές και κυρώσεις για να πετύχει τη συμμόρφωση των υφισταμένων του, αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, είναι πιο συμβατικός και προορίζεται για να κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι για να κάνει τα σωστά πράγματα, ανυψώνει το ηθικό των υφισταμένων με τους οποίους αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις, είναι χαρισματικός, εμπνέει και νιώθει ηθικά δεσμευμένος πέρα από ατομικά συμφέροντα Διαμορφώνει ένα όραμα με βάση τα ηθικά πρότυπα και αξίες και παροτρύνει τα μέλη στην εκπλήρωσή τους μέσω και της δικής τους δέσμευσης. Υπάρχει αρκετή κριτική ως προς την ηθική και τη διανομή

δύναμης στη μετασχηματιστική ηγεσία, όμως η πραγματικότητα είναι ότι υπάρχουν μετασχηματιστικοί και ψευτομετασχηματιστικοί ηγέτες. Ενώ οι πρώτοι αυξάνουν την προσοχή για το ωραίο, το σπουδαίο, το καλό και βοηθούν τα μέλη για αυτοπραγμάτωση και τα ενθαρρύνουν να προχωράνε πέρα από τις ατομικές τους φιλοδοξίες, οι ψευτοσχηματιστικοί ηγέτες μπορεί να κινητοποιήσουν αλλά υποστηρίζουν ειδικά συμφέροντα. Στην πραγματικότητα είναι ναρκισσιστές και αυταρχικοί. Είναι ψευτοπροφήτες που εκμεταλλεύονται τις σχέσεις με τους άλλους ενώ ο ηθικός μετασχηματιστικός ηγέτης είναι δεμένος με φίλους, οικογένεια και κοινότητα. Σύμφωνα με τον **Bass** τα 4 βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα εξής

- Το χάρισμα
- Η έμπνευση
- Η πνευματική παρότρυνση
- Η εξατομικευμένη προσέγγιση

Σύμφωνα με τον ίδιο τα 4 βασικά χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας είναι τα ακόλουθα :

- Κατά περίπτωση αμοιβή
- Management by exception(active)- διορθώνει αποκλίσεις
- Management by exception (passive) – επέμβαση σε περίπτωση μη τήρησης προδιαγραφών
- Laissez faire

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται απαραίτητοι για τις σύγχρονες επιχειρήσεις γιατί διαθέτουν πραγματικές ικανότητες υποκίνησης και θέτουν υψηλά πρότυπα συμπεριφοράς αποτελώντας εγγύηση και για το επιχειρηματικό ήθος των μελών τους.

Ο **Bass** παραθέτει 3 καταστάσεις από τις οποίες μπορούν να ξεπροβάλλουν ηγέτες

1. Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών μερικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας μπορούν να οδηγήσουν φυσιολογικά σε ηγετικούς ρόλους,
2. Σύμφωνα με τη θεωρία των μεγάλων γεγονότων μια κρίση ή ένα σπουδαίο γεγονός μπορεί να αναδείξουν τις αρετές ενός κανονικού ανθρώπου.
3. Σύμφωνα με την μετασχηματιστική θεωρία – είναι η πιο ευρέως αποδεκτή θεωρία - οι άνθρωποι μπορούν να επιλέξουν να γίνουν ηγέτες, μπορούν να μάθουν τις ηγετικές δεξιότητες.

#### **Δ) Οραματική ηγεσία (Visionary leadership) B. Nanus (1992)**

Το όραμα θα πρέπει να προσφέρει μια προοπτική του μέλλοντος η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα καλύτερη για τον Οργανισμό και τα μέλη του. Το όραμα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο, να επικεντρώνεται σε αξίες, να προκαλεί. Το στέλεχος που ασκεί οραματική ηγεσία πρέπει να έχει την ικανότητα να εξηγήσει το όραμα στους άλλους, να εκφράζει το όραμα εμπράκτως και όχι μόνο λεκτικά και να μπορεί να επεκτείνει το όραμα σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας. Το όραμα είναι τόσο υποκινητικό ώστε στην ουσία δημιουργεί το μέλλον με την πρόσκληση ικανοτήτων, ταλέντων και πόρων ώστε να γίνει πραγματικότητα. Πάντως κάθε τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει το «όραμα» ως κεντρικό στοιχείο .

#### **Ε) Πνευματική ηγεσία (E.Dent, M.Higgins, D. Wharff ,2005)**

Ηγέτες που φέρουν την πνευματικότητά τους στην εργασία αλλάζουν τις Οργανώσεις από δραστηριότητες αποστολής σε χώρους όπου η ατομική και

συλλογική πνευματικότητα ενθαρρύνονται και η πνευματική ανάπτυξη ολοκληρώνεται μέσα στην καθημερινή εργασιακή ζωή. Τέτοιου τύπου ηγέτες εμπνέουν και ενεργοποιούν συμπεριφορές στους υπαλλήλους βασισμένες στο νόημα και τον σκοπό παρά στην ανταμοιβή. Η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας αν και πρόκειται για μια έννοια αντι-υλιστική οδηγεί σε κερδοφορία.

Ο Faiholm(1998) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι μια προσωπική πραγματικότητα που κάποιος υιοθετεί για να κατανοήσει τη δυναμική αλληλεπιδραστική διαδικασία της ηγεσίας. Η σχετική επιτυχία της ηγεσίας μετρείται από την πλευρά του παρατηρητή και ο τρόπος με τον οποίον βλέπουμε την ηγεσία εξαρτάται από την ψυχολογική κατάσταση της στιγμής και το εικονικό περιβάλλον της στιγμής βασισμένο σε ένα 5βάθμιο ιεραρχικό-συμπεριφορικό μοντέλο: ηγεσία ως διοίκηση, ως εξαιρετική διοίκηση, ως αξίες, ηγεσία εμπιστοσύνης ,ηγεσία πνευματική.

### **ΣΤ) Αυθεντική ηγεσία**

Οι Avolio, Luthans, Walumbwa(2004) ορίζουν τους αυθεντικούς ηγέτες ως άτομα που γνωρίζουν καλά τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους, έχουν δηλαδή αυτογνωσία και οι άλλοι τους αντιλαμβάνονται ως γνώστες αξιών και δυνατοτήτων δικών τους και άλλων, γνωρίζουν το πλαίσιο όπου ενεργούν και είναι αισιόδοξοι ,ελπιδοφόροι, έμπιστοι, ηθικοί.

Οι Michie and Gooty(2005) υποστηρίζουν ότι η κοινωνική δικαιοσύνη, η τιμιότητα, η πίστη, η υπευθυνότητα, η εκτίμηση και το ενδιαφέρον για τους άλλους παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη αυθεντικής ηγεσίας, ενώ για την Erickson(1995) η αυθεντική ηγεσία είναι μια σχετική έννοια γιατί επιτυγχάνονται διάφορα επίπεδα αυθεντικότητας.

Κατά τον Eagly (2005) η αυθεντική σχέση με τους υφισταμένους μπορεί να αποτύχει γιατί πιθανόν να μη μοιράζονται όλοι τις κυρίαρχες αξίες.

Για τους Shamir and Eilam (2005) η αυθεντική ηγεσία και η ζωή αυτών κατευθύνει και τους ακολούθους και εισάγουν τον όρο «αυθεντικοί ακόλουθοι» επειδή αναπτύσσεται μεταξύ αυτών και της ηγεσίας αυθεντική σχέση.

Προσδίδουν 4 βασικά χαρακτηριστικά στην αυθεντική ηγεσία: 1.Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι αληθinoί προς τους εαυτούς τους και δεν τους ενδιαφέρει ν' ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των άλλων, 2.κινητοποιούνται από προσωπικές πεποιθήσεις και όχι γιατί προσδοκούν προσωπικά κέρδη, 3. διακρίνονται για την πρωτοτυπία τους και δεν αντιγράφουν, 4.οι ενέργειές τους βασίζονται σε προσωπικές τους αξίες και πεποιθήσεις.

Υπάρχει η πίστη ότι η αυθεντική ηγεσία θα κάνει την διαφορά στις Οργανώσεις βοηθώντας τους υφισταμένους να βρουν νόημα, εμπιστοσύνη, αυτογνωσία, αισιοδοξία μέσα από διάφανες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ξεκάθαρες σχέσεις δημιουργώντας θετικό ηθικό κλίμα.

Η αυθεντική ηγεσία μπορεί να ενσωματώνει διαφορετικούς τύπους ηγεσίας- χαρισματική, εξυπηρετήσης, μετασχηματιστική, πνευματική- χωρίς να σημαίνει ότι είναι υποχρεωτικά κάτι από τα παραπάνω . Οι αυθεντικοί ηγέτες επηρεάζουν τους υφισταμένους στην αυτογνωσία και ενσωμάτωση αξιών που βασίζονται στον ατομικό χαρακτήρα, το προσωπικό παράδειγμα, την αφοσίωση και όχι στις δραματικές παρουσιάσεις και τις κινήσεις εντυπωσιασμού. Οι αυθεντικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν τη ρητορική αλλά δημιουργούν νόημα και οικοδομούν θετική κοινωνική πραγματικότητα για τους ίδιους και τους υφισταμένους τους.

## **2.8. Διαφορές διοίκησης – Ηγεσίας**

Ως αποτέλεσμα της ανασκόπησης στο συγκεκριμένο θέμα προκύπτει ότι διάφοροι ακαδημαϊκοί, όπως οι Bennis W.(1990), Fenton J.(1990), Pascal R.(1990), Predspall D.(1994) Covey S.(1994), Μπουραντάς Δ.(2001), Ylitalo J.(2004), Scott P.(2005) έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της αποστασιοποίησης των δύο εννοιών, διοίκησης και ηγεσίας, από τις μελέτες των οποίων έχουν προέλθει τα εξής:

### ***Διαφοροποίηση ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΗΓΕΤΗ***

Ανάμεσα σ' έναν manager και έναν leader υπάρχουν καταρχήν διαφορές στην προσωπικότητα. Οι managers δίνουν έμφαση στον ορθολογισμό και τον έλεγχο, επιλύουν προβλήματα, είναι επίμονοι, εργατικοί, έξυπνοι, αναλυτικοί, ανεκτικοί και έχουν καλή διάθεση απέναντι στους άλλους ενώ οι leaders είναι λαμπεροί αλλά κάποιες φορές και μοναχικοί, έχουν αυτοέλεγχο, πάθος, φαντασία, αναλαμβάνουν ρίσκα και είναι ικανοί να καταστήσουν ορατό και επιτεύξιμο έναν στόχο.

Έχουν διαφορετικές στάσεις απέναντι σε στόχους. Οι managers υιοθετούν απρόσωπες στάσεις, αποφασίζουν ως προς τους σκοπούς βασισμένοι στην αναγκαιότητα αντί στην επιθυμία και γι' αυτό είναι δεμένοι με την οργανωσιακή κουλτούρα τους. Οι leaders είναι δραστήριοι και προάγουν τους στόχους τους αντί να αντιδρούν, σχηματίζουν ιδέες αντί να αντιδρούν σε αυτές, έχουν προσωπικό προσανατολισμό στους στόχους και παρέχουν

όραμα που αλλάζει τον τρόπο που οι άλλοι σκέφτονται για το τι είναι επιθυμητό και αναγκαίο.

Διαφέρουν ως προς τις αντιλήψεις τους για την δουλειά. Οι managers παίρνουν αποφάσεις συνδυάζοντας και ισορροπώντας αντίθετες απόψεις, αξίες και ανθρώπους ενώ οι leaders αναπτύσσουν νέες προσεγγίσεις σε μακροχρόνια προβλήματα και εμπνέουν άλλους ανθρώπους να μοιραστούν μαζί τις ιδέες και τις προσδοκίες τους.

Διαφέρουν ως προς τις σχέσεις τους με τους άλλους. Οι managers προτιμούν να εργάζονται μαζί με άλλους, αναζητούν τους συμβιβασμούς, είναι συνεργατικοί ενώ οι leaders λειτουργούν διαισθητικά, δημιουργούν αισθήματα αγάπης και μίσους και σχέσεις δυνατές και έντονες.

Διαφέρουν ως προς την αυτοεικόνα τους. Οι managers έχουν μια ειρηνική, ήσυχη ζωή και ο ρόλος τους βρίσκεται σε αρμονία με την ιδέα για υπευθυνότητα και καθήκον που τους χαρακτηρίζει ενώ οι leaders πασχίζουν να βρουν μια κάποια τάξη στην ζωή τους, αναζητούν ευκαιρίες γι' αλλαγή, δεν είναι ικανοποιημένοι με την κατάστασή τους και υποστηρίζουν την αλλαγή.

Οι managers είναι καλοί στο να προσθέτουν σταθερότητα και ευταξία στην κουλτούρα ενώ οι leaders καλοί στο να εξωτερικεύουν τα συναισθήματα των ανθρώπων και να τους οδηγούν σε νέες κατευθύνσεις. Συχνά πάσχουν από νευρώσεις και έχουν μια τάση να απασχολούνται και να ανησυχούν για τον εαυτό τους.

Οι R. Duncan and E. Pinegar (2002) υποστηρίζουν ότι πολλοί από τους καλύτερους ηγέτες δεν έχουν επίσημα εκπαιδευτεί και δεν έχουν δεξιότητες γύρω από τις αποχρώσεις του μανατζμεντ. Μπορεί να είναι μέτριοι στον σχεδιασμό και την οργάνωση όμως ο σκοπός τους είναι να επηρεάσουν

άλλους να έχουν επιθυμία να γίνουν καλύτεροι και να κάνουν τα πράγματα καλύτερα και αυτή η επιρροή βασίζεται περισσότερο στην εμπιστοσύνη και την αυθεντικότητα . Πριν επηρεάσουν οφείλουν να επιδείξουν προσωπικό αυθεντικό ενδιαφέρον και να παρέχουν ένα κλίμα που θα βοηθήσει τους άλλους να επιλέξουν το σωστό. Οι μακρόχρονες αλλαγές έρχονται μέσα από μια εσωτερική αλλαγή καρδιάς και όχι από εξωτερική πίεση. Οι ηγέτες πρέπει ν' αναγνωρίζουν την επίδραση της κουλτούρας στην Οργάνωση. Έτσι έχουμε συνέπεια και αποφυγή φραγμών σε νέες ιδέες διαμέσου ενός κοινού οράματος και ενός ενωτικού σκοπού.

### ***Διαφορές στις προοπτικές***

Οι Manager σκέφτονται βελτιωτικά, οι ηγέτες ριζοσπαστικά. Οι manager κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες τα σωστά πράγματα δηλαδή οι manager ακολουθούν την πολιτική της εταιρίας ενώ οι ηγέτες ακολουθούν τη διαίσθησή τους που μπορεί τελικά να αποδειχθεί και πιο επικερδής για την εταιρία. Ο ηγέτης είναι πιο συναισθηματικός από τον manager. Οι ηγέτες υπάρχουν όντας διαφορετικοί. Αμφισβητούν και είναι καχύποπτοι για την παράδοση. Ψάχνουν την αλήθεια και παίρνουν αποφάσεις βασιζόμενες σε γεγονότα, όχι σε προκαταλήψεις. Ενδιαφέρονται για καινοτομίες.

### **Υφιστάμενος ως ηγέτης.**

Σε μικρές ομάδες συχνά δεν είναι ο Manager αλλά ένας υπάλληλος με ταλέντο που οδηγεί την ομάδα σε συγκεκριμένη κατεύθυνση. Οι ηγέτες πρέπει να αφήνουν τα οράματα, στρατηγικές, στόχοι και αξίες να είναι ο οδηγός συμπεριφοράς και δράσης από το να επιχειρούν να ελέγχουν. Βέβαια μπορεί



να υπάρξει διαμάχη αν ο φυσικά αναδυόμενος ηγέτης και ο Manager έχουν διαφορετικές απόψεις.

### Πίστη

Οι ομάδες είναι περισσότερο πιστές στον ηγέτη παρά στον Manager. Αυτό οφείλεται στο ότι ο ηγέτης παίρνει ευθύνη σε τομείς όπως :

1. αναλαμβάνει τις κατηγορίες αν τα πράγματα δεν πάνε καλά
2. γιορτάζει τα κατορθώματα της ομάδας ακόμα και τα μικρότερα
3. δίνει πίστωση όπου χρειάζεται.

Αναπτύσσεται αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ ομάδας – ηγέτη

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 2.81: Χαρακτηριστικά Ηγέτη- Manager**

<b>Ο Ηγέτης:</b>	<b>ο Manager:</b>
ακολουθείται	ρυθμίζει
Τον ακολουθούν αυθόρμητα	πρέπει να τον υπακούουν
Έγινε ηγέτης λόγω ηγετικών ικανοτήτων	Απέκτησε τη θέση του λόγω πίστης στην εταιρία και στη διάρκεια του χρόνου
Μπορεί να μην έχει οργανωτικές δεξιότητες αλλά το όραμά του ενώνει ανθρώπους.	Η διοίκηση ξέρει πώς να δουλεύει
Μπορεί να φέρει καινούργιες ιδέες αλλά να μην έχει εμπειρία, σοφία.	Κατέχει τις τεχνικές γνώσεις, γνωρίζει την λειτουργία του συστήματος, με εμπειρία στον τομέα του, έχει δουλέψει για την εξύψωση της

**Πηγή: Bennis W. & Goldsmith J., 1994 “Learning to Lead: A workbook on becoming a leader”, US: Addison-Wesley/UK: Simon and Schuster,)**

Για τον W. Bennis (1994) ο manager διοικεί, ελέγχει, εστιάζει σε συστήματα, έχει βραχυχρόνια οπτική, ρωτάει το πώς και πότε ενώ ο leader καινοτομεί, αναπτύσσει, εστιάζει στους ανθρώπους, έχει μακροχρόνια οπτική, εμπνέει εμπιστοσύνη, ρωτάει τι και γιατί.. Όπως λέει «Το να γίνει κάποιος ηγέτης είναι συνώνυμο του να γίνει ο εαυτός του. Είναι τόσο απλό και τόσο δύσκολο».

Ο Covey S.(1994) υποστηρίζει ότι όταν αρχίζουμε να βλέπουμε μέσα από την ηγεσία και όχι μέσα από το παράδειγμα της διοίκησης, αρχίζουμε να βλέπουμε ευκαιρίες σε σημείο που ποτέ στο παρελθόν δεν είχαμε σκεφτεί. Η διοίκηση είναι προσανατολισμένη στο πρόβλημα και η ηγεσία στην ευκαιρία. Χρειάζεται διαφοροποίηση των ρόλων αλλά κρίνεται απαραίτητη η συνύπαρξη και των δύο για την ορθή λειτουργία της Οργάνωσης.

Για τον Δ.Μπουραντά (2001) ο manager διορίζεται, χρησιμοποιεί δοτή εξουσία, παρέχει εντολές, ανταμοιβές και τιμωρίες, ελέγχει,, δίνει έμφαση στις διαδικασίες, κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια, δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, αποδέχεται την πραγματικότητα, έχει βραχυπρόθεσμη οπτική και κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο leader αναδεικνύεται, εμπνέει, πείθει, κερδίζει εμπιστοσύνη, δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στην καρδιά ,ανοίγει ορίζοντες, προκαλεί το κατεστημένο και καινοτομεί, ερευνά την πραγματικότητα, έχει μακροπρόθεσμη οπτική και κάνει τα σωστά πράγματα.

Η παραδοσιακή διοικητική διδασκαλία δέχεται ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι απόμακρος, αόρατος, αψεγάδιαστος. Η εργασία της διαχείρισης

(management) είναι πρωτίστης σημασίας. Οι έλεγχοι των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου, των χρημάτων, των υλικών και των ανθρώπων, παίζουν τον κύριο ρόλο. Όμως, το management δεν μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες. Το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να δημιουργήσει τις συνθήκες υπό τις οποίες οι ηγετικές ποιότητες μπορούν να λάμψουν και να γίνουν αποτελεσματικές.

Οι ηγέτες ξέρουν ότι όλοι οι πόροι είναι δυνατόν να γίνουν αντικείμενο διαχείρισης εκτός από τους ανθρώπινους. Οι άνθρωποι πρέπει να οδηγηθούν. Ο ηγέτης δεν ελέγχει. Αφήνει τους ανθρώπους του να ενεργήσουν και να αναπτυχθούν.

Ο μύθος της ηγεσίας αναφέρει ότι αυτή ενδιαφέρεται μόνο για την κορυφή. Οι αποτελεσματικότεροι ηγέτες όμως φροντίζουν ουσιαστικά για όλους και συχνά λειτουργούν ως οικογένεια με τους ανθρώπους τους. Το πρόβλημα με τους μύθους είναι ο ατομικισμός και το ότι εστιάζουν σε χαρισματικά άτομα και όχι στην ομάδα. Η ηγεσία συχνά είναι συλλογική και οι ηγέτες χρειάζεται να είναι εξίσου καλοί τόσο στην εφαρμογή όσο και στην έμπνευση. Ηγεσία σημαίνει ότι υπάρχουν και οπαδοί άρα και τα διαφορετικά περιβάλλοντα επικαλύπτονται από ηγέτες και οπαδούς.

Η παράδοση προτείνει ότι ο ηγέτης κατευθύνει με τις διαταγές του την έκδοση ντιρεκτίβων και διαδικασιών. Γνωρίζουμε όμως ότι οι πράξεις των ηγετών είναι πολύ πιο αποτελεσματικές από τα λόγια τους. Η αξιοπιστία της δράσης είναι ο καθοριστικός παράγοντας για το εάν ο ηγέτης θα ακολουθηθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Ο μεγαλύτερος μύθος υποθέτει ότι, όταν κάποιος βρίσκεται στην κορυφή, καθίσταται αυτομάτως και ηγέτης. Η ηγεσία δεν είναι μια θέση ή μια

διαδικασία. Είναι όλο το φάσμα των δεξιοτήτων και δυνατοτήτων που περιλαμβάνει το management. Όπως προαναφέρθηκε όμως, η ηγεσία ξεκινά από το σημείο όπου η διαχειριστική εργασία τελειώνει. Εκεί όπου τα συστήματα ανταμοιβών και τιμωριών, ελέγχου και αξιολόγησης δίνουν τόπο στην καινοτομία, στην ακεραιότητα του χαρακτήρα και στο θάρρος των πεποιθήσεων. Παρόλα αυτά έρευνα του Center for Creative Leadership δείχνει να υπάρχει χάσμα μεταξύ αυτών που οι ηγέτες πιστεύουν ότι κάνουν και σε εκείνα που στην πραγματικότητα κάνουν. Στην ουσία κάνουν εργασίες «τακτικής» και συναλλαγής και έχουν μικρή δραστηριότητα σε θέματα στρατηγικής συμπεριφοράς. Όπως και να έχει είναι δύσκολη η απεμπλοκή της ηγεσίας από το ευρύτερο management.

Η ηγεσία ασχολείται με το κοινωνικό process των εταιριών. Είναι παράλληλα οργανωτική διαδικασία και προσωπική ικανότητα. Η διοίκηση ασχολείται με δομές, εργαλεία, μεθόδους. Η ηγεσία εξαρτάται από το διανοητικό κεφάλαιο, το αθροιστικό δυναμικό, διαφορετικές αξίες γενεών, σχετίζεται με την παγκοσμιοποίηση, τις απαιτήσεις για κοινωνική ευθύνη της εταιρίας, την εντατικοποίηση της γνώσης.

Χρειάζεται η ηγεσία για:

- Επιβεβαίωση της αντίληψης της αποστολής της εταιρίας, γιατί υπάρχουμε?
- Επιβεβαίωση της αμοιβαίας κατεύθυνσης για δράση, κοινό όραμα.
- Δημιουργία προϋποθέσεων για δράση, για ενδυνάμωση κριτηρίων για επιτυχία, ανάδραση, εκπαίδευση, για συνεχή μεταρρύθμιση και ανάπτυξη στην οργάνωση.

- Για να κρατήσουμε τις ομάδες και τα άτομα στα αρχικά τους έργα, να διευθύνουμε την συναισθηματική ενέργεια, να ενδυναμώσουμε την έννοια της κοινότητας και να συντηρούμε ελπίδα στην οργάνωση, να προάγουμε τη διεύρυνση των ατόμων της οργάνωσης.

Όπως αναφέρει και ο πρύτανης του Kingston, κ. Peter Scott (2005) υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά ηγεσίας με ευρύτερη εφαρμογή και αυτά είναι

1. το όραμα, ως προϋπόθεση επιτυχούς στρατηγικής,
2. η ολοκληρωμένη εικόνα που συνδέεται με το όραμα και
3. το θάρρος, η προθυμία ανάληψης ρίσκου. Ο παράγοντας «τύχη» είναι και αυτός ουσιώδης και βασίζεται περισσότερο στην διαίσθηση ως προς την ανάληψη ρίσκου. Αυτό όμως που κάνει την διαφορά είναι η ικανότητα του δυνητικού ηγέτη να κάνει δυνατό αυτό που φαίνεται αδύνατο.

Η «διεύθυνση και ηγεσία», ως μία των λειτουργιών της διοικήσεως, αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ως ένα υποσύστημα στο όλο σύστημα της οργάνωσης και διοικήσεως συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος.

Με τον όρο «διεύθυνση» συνήθως και κυρίως εννοούμε την άσκηση ηγεσίας.

«Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας· η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να

πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται δεν ακολουθεί. Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή σχέση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενικήν εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων.

Πέραν των ανωτέρω, κρίνεται σκόπιμη η εξοικείωση με τις κατωτέρω έννοιες :

- α. Φύση της ηγεσίας και ο τρόπος με τον οποίο αυτή η λειτουργία θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν ορισμένα από τα θεμελιώδη συμπεράσματα για τη φύση του ανθρώπου.
- β. Κύριες θεωρήσεις της ηγεσίας.
- γ. Αρχές της ηγεσίας.
- δ. Καλλιέργεια της ηγετικής ικανότητας.

### Η Φύση του Ανθρώπου

Η περιγραφή της φύσεως του ανθρώπου ουδέποτε θα θεωρηθεί πλήρης και επαρκής. Η διχοτόμηση, κατά τη μελέτη, των ατομικών και των κοινωνικών πλευρών της είναι δύσκολη. Οι άνθρωποι, ως άτομα, ζουν σε κοινωνικό περιβάλλον. Τα άτομα είναι ο κυρίαρχος παράγων. Βοήθησαν στη δημιουργία του κοινωνικού περιβάλλοντος και, παρ'όλο που επηρεάζονται οπωσδήποτε απ'αυτό, εξακολουθούν και να το επηρεάζουν, καθώς μπορούν να το μεταβάλλουν, για να το προσαρμόσουν στις συλλογικές επιθυμίες τους. Με βάση αυτές τις σκέψεις έχουν εξαχθεί ορισμένα συμπεράσματα για τη βασική

και τη σύνθετη φύση του ανθρώπου, που έχουν καίρια σημασία για τα διοικητικά στελέχη, όπως :

- α. Το άτομο ενδιαφέρεται αρχικά για τον εαυτό του.
- β. Το άτομο θέλει να ζει και να εργάζεται σε ένα κοινωνικό περιβάλλον.
- γ. Τα άτομα βοηθούν στη δημιουργία οργανώσεων, για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες τους.
- δ. Δεν υπάρχει μέσος άνθρωπος. Οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι.
- ε. Τα άτομα μπορούν να εκμεταλλευθούν πλήρως τις ικανότητές τους και να τις υπερβάλουν.

#### Η Φύση της Ηγεσίας

Κάθε ομάδα ανθρώπων, που λειτουργεί κοντά στο μέγιστο των ικανοτήτων τους, έχει επικεφαλής κάποιον που είναι επιδέξιος στην τέχνη της ηγεσίας. Αυτή η επιδεξιότητα φαίνεται ότι είναι το αποτέλεσμα τεσσάρων τουλάχιστον κυρίων συστατικών, που συνιστούν και τη φύση της ηγεσίας. Αυτά είναι :

- α. Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι υποκινούνται από διάφορα πράγματα, σε διάφορες περιπτώσεις και σε διαφορετικές καταστάσεις.
- β. Η ικανότητα του ατόμου να εμπνέει.
- γ. Η ικανότητα του ατόμου να ενεργεί με τρόπο, που να αναπτύσσει κατάλληλο κλίμα για την ανταπόκριση στους υποκινητικούς παράγοντες και για τη διέγερσή τους. Το συστατικό αυτό αναφέρεται στο ύφος και τη συμπεριφορά του ηγέτη.

## 2.9.Θεωρήσεις της Ηγεσίας

Λόγω της σημασίας της για όλα τα είδη των ομαδικών ενεργειών, υπάρχει μεγάλος όγκος θεωρίας και έρευνας γύρω από την έννοια της ηγεσίας, που έχουν καταλήξει σε συγκεκριμένες θεωρήσεις γι'αυτήν και τον ηγέτη. Θα περιορισθούμε στην περιγραφή των βασικών εξ αυτών.

α. Η αρχαιότερη γνωστή ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας είναι η «γενετική θεώρησης», η πίστη δηλαδή ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική, «ελέω θεού». Η πεποίθηση αυτή διατηρήθηκε μέχρι και αρκετά χρόνια μέσα στον εικοστό αιώνα, επειδή προσέφερε μία άμεση ερμηνεία στην καταγωγή της ηγεσίας. Χρονικά κατέρρευσε με τη θύελα του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου.

β. Οι πρώτες ουσιαστικές μελέτες, κυρίως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, βασίσθηκαν στην προσπάθεια εντοπισμού των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη - φυσικών πνευματικών, ψυχικών - δηλαδή χαρακτήρα και ικανοτήτων. Πρόκειται για την «βάσει χαρακτηριστικών θεώρηση της ηγεσίας». Κατέληξαν σε μεγάλους καταλόγους τέτοιων χαρακτηριστικών.

Όλοι, όμως οι ηγέτες δεν έχουν όλα τα χαρακτηριστικά και πολλά άτομα, που δεν είναι ηγέτες, μπορεί να έχουν τα περισσότερα ή και όλα. Επίσης, αυτή η θεώρηση δεν εξηγεί σε ποιο βαθμό θα πρέπει να έχει κάθε χαρακτηριστικό ένας ηγέτης. Δεν έχει διαπιστωθεί ομοιομορφία των εντοπιζομένων χαρακτηριστικών με πραγματικές περιπτώσεις ηγεσίας. Παρ'όλα αυτά έχει εντοπισθεί συσχετισμός μεταξύ ορισμένων χαρακτηριστικών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Παραθέτουμε, χωρίς ανάλυση, τα



χαρακτηριστικά εκείνα, στα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι των μελετητών:

- (1) Ευφύια / νοημοσύνη.
- (2) Συναισθηματική νοημοσύνη.
- (3) Γνώσεις / πολυμάθεια.
- (4) Αυτογνωσία / αυτοπεποίθηση.
- (5) Συστηματική σκέψη.
- (6) Ακεραιότητα.
- (7) Πίστη σε αξίες.
- (8) Ταπεινότητα.
- (9) Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα.
- (10) Δικαιοσύνη.
- (11) Θάρρος.
- (12) Αντοχή.
- (13) Επιμονή.
- (14) Ενθουσιασμός.
- (15) Πρωτοβουλία.
- (16) Διορατικότητα.
- (17) Ισχυρή θέληση για υψηλές επιδόσεις.
- (18) Ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς.
- (19) Ικανότητα δημιουργικής σκέψεως και λήψεως αποφάσεων.
- (20) Εποπτική ικανότητα.

γ. Με τη σκέψη ότι η βάση των χαρακτηριστικών θεωρήσεως της ηγεσίας δεν καλύπτει πλήρως την έννοιά της, η προσοχή στράφηκε στη μελέτη των

ιστορικών περιπτώσεων, όπου «ηγέτες» υπήρξαν προϊόν συγκεκριμένων καταστάσεων και συγκυριών, οπότε φάνηκε ότι η ηγεσία επηρεάζεται ισχυρά από την κατάσταση, από την οποία αναδύεται ο ηγέτης και μέσα στην οποία λειτουργεί. Τέτοιες χαρακτηριστικές περιπτώσεις ήταν η κατάσταση που επικρατούσε στη Γερμανία του 1930 και διευκόλυνε την άνοδο του Hitler, η προηγούμενη άνοδος του Mussolini στην Ιταλία, η εμφάνιση του Roosevelt στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσεως του 1930, η επικράτηση του Mao Tse-Tung στην Κίνα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο κ.α. Αυτή η «κατά περίπτωση θεώρηση της ηγεσίας» αναγνωρίζει το γεγονός ότι υπάρχει αλληλεπίδραση, αλληλεξάρτηση μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη. Υποστηρίζει τη θεωρία των οπαδών, ότι δηλαδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους, στους οποίους διαβλέπουν, σωστά ή λανθασμένα, ένα μέσον για την εκπλήρωση των δικών τους προσωπικών επιθυμιών. Ο ηγέτης, λοιπόν, είναι το πρόσωπο που αναγνωρίζει αυτές τις επιθυμίες και αναλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες ή εκτελεί εκείνα τα προγράμματα, που σκοπεύουν στην ικανοποίησή τους. Αυτή η θεώρηση έχει σημασία για τα διοικητικά στελέχη, όταν σχεδιάζουν το περιβάλλον για την απόδοση των υφισταμένων τους.

Η περιγραφείσα θεώρηση είναι επίσης γνωστή και ως «θεώρηση εξαρτήσεως».

δ. Άλλοι θεωρούν ότι ηγεσία είναι κάθε διαδικασία, στην οποία η ικανότητα του ηγέτη να εξασκεί επιρροή εξαρτάται από τη συγκεκριμένη ομαδική εργασία (περίπτωση) και τον βαθμό στον οποίο το ύφος, η προσωπικότητα και οι μέθοδοι του ηγέτη ταιριάζουν στην ομάδα. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες όχι μόνο λόγω των χαρακτηριστικών της

προσωπικότητάς τους, αλλά και λόγω συγκυριακών παραγόντων και της αντεπιδράσεως μεταξύ του ηγέτη και της συγκεκριμένης περιπτώσεως. Δηλαδή η απόδοση της ομάδας θα εξαρτηθεί από τον κατάλληλο συνδυασμό των μεθόδων ηγεσίας και από τον βαθμό στον οποίο η κατάσταση διευκολύνει τον ηγέτη να εξασκήσει επιρροή επί των μελών της ομάδας. Το «ενδεχόμενο» να συνυπάρξουν οι δύο προϋποθέσεις ή να καλλιεργηθεί, κυρίως η δεύτερη, έδωσε και το όνομα «ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας». Ουσιαστικά, πρόκειται περί συνδυασμού των προηγουμένων θεωρήσεων. Κατ'αυτήν τρεις είναι οι «κρίσιμες διαστάσεις» σε κάθε κατάσταση, που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη : η δύναμη της θέσεως, η διάρθρωση των καθηκόντων και η σχέση ηγέτη-μελών. Οι δύο πρώτες ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τις οργανώσεις. Η τρίτη, σημαντικότερη, σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας σέβονται, εμπιστεύονται και αγαπούν έναν ηγέτη και είναι πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν.

ε. Όπως παρατηρούμε από την ανωτέρω άκρως περιληπτική εξέταση των θεωρήσεων της ηγεσίας, είναι δύσκολο να διαπιστώσουμε τη θεωρία του τι είναι ηγεσία και από τι εξαρτάται από τη συμπεριφορά ή τον τρόπο του ηγέτη. Η περαιτέρω ανάλυση του θέματος εκφεύγει από τον σκοπό αυτής της παρεμβάσεως.

## **2.10. Καλλιέργεια της Ηγετικής Ικανότητας**

Οι πρώτες μελέτες της ηγεσίας βασίσθηκαν, κυρίως, σε μία απόπειρα να εντοπισθούν τα χαρακτηριστικά που κατείχαν πράγματι οι ηγέτες. Αρχισαν με την άποψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται, πεπιοθήσεως που

χρονολογείται από τους αρχαίους Έλληνες και Ρωμαίους. Η θεωρία αυτή έχασε σημαντικό έδαφος με την άνοδο της επιρροής της ψυχολογίας, κυρίως. Το «χάρισμα», η κληρονομική καταβολή, χωρίς καλλιέργεια δεν αποδίδει. Το εκ καταβολής «μικρότερο χάρισμα», με συστηματική καλλιέργεια, βελτιώνεται σημαντικά. Η άποψη αυτή τεκμηριώνεται αν αναλύσουμε το περιεχόμενο των θεωρήσεων της ηγεσίας. Στην προσπάθεια βελτιώσεως συμβάλλουν : η αυτογνωσία, η ενημέρωση, η διανοητική ταύτιση, η αντικειμενικότητα.

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

- Avolio B.J., Luthans F., Walumba F.O., 2004 “ Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance working paper”: Gallup Leadership Insitute, University of Nebraska- Lincoln,
- .Bass B 1990, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision”, Organizational Dynamics, American Management Assosiation, New York, p.22
- Bass B., 1990 “ Theory, research and managerial applications.”, N.Y., The Free Press,
- Bass B., 1991 “Stogdill’s handbook of leadership: A survey of theory and research.”, New York, The Free Press,
- Bass B., 1997 “The ethics of transformational leadership”, Working papers- Academy of Leadership Press,
- Bennis W., 2003“Πώς γίνεται κάποιος ηγέτης ηγετών», σελ.209-226 από το βιβλίο του R.Gibson “Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδ. Καστανιώτη,
- Bennis W. & Goldsmith J., 1994 “Learning to Lead: A workbook on becoming a leader”,US: Addison-Wesley/UK:Simon and Schuster,)
- Bennis W., 1990 “ A Force for Change: How leadership differs from management, US/UK:Macmillan,
- Burns J. MacGregor , 2005, “Leadership”, Sage Publications, vol.1, p.11-12
- Chanoch J. and House R., 2001 “ Dynamics of charismatic leadership: A

process theory, simulation model, and tests”, *The Leadership Quarterly*, 12 (1), p.75-113,

- Daft R. L. (1991), *Management*, The Dryden Press, Chicago, Χρ. Σαϊτης " Ο θεσμός του υποδιευθυντή σχολείου ως βάση για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση" *Διοικητική Ενημέρωση* , 11, Μάιος 1998 σ. 50,

- Dansereau F., Graen G., Haga W. 1975 “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making processes”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13,p.46-78

- DenHartog D.,House R.,Hanges P., 1999 “Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?”, *The Leadership Quarterly*, 10,(2), p.219-256,

- Duncan and Pinegar, 2002 “Leadership for Saints”,Salt Lake City, UT.Desert,

- Fielder F.E., 1967 “ A Theory of Leadership”, New York, McGraw-Hill,)

- Fulmer R., 1997 “The Evolving Paradigm of Leadership development.”, *Organizational Dynamics* 25 (4): p.59-73,

- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. NY: Bantam Books.

- Goleman, D. 1998a. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November . December, 93-102.

- Goleman, D. 1998b. *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.

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

- Greenleaf R.K., 1977 “ Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness”, Mahwah, NJ: Paulist Press,
- Gupta V., Macmillan I., Surie G., 2004 “Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct”, Journal of Business Venturing, 19, p.241-260)
- House R.J. and Mitchell T.R. 1974, “Path Goal Theory of Leadership”, Journal of Contemporary Business, 3, p.81-97
- Lewis C.T. and Jobs S.M.,: Nov.1993 “Conflict management: the essence of leadership”, Journal of Leadership Studies, , p.47-60
- Likert R., 1961 “New Patterns of Management.”, New York,: McGrawHill,
- Likert R., 1967 “ The human Organization.”, New York, : McGrawHill,
- Michie S. & Gooty J., 2005 “ Values, emotions and authenticity in leadership: Does gender matter? The Leadership Quarterly,
- Nanus B., 1992 “Visionary Leadership”, New York, Free Press, p.8
- Selznick P., 1957 “ Leadership in Administration.”, Evanston, IL:Row Peterson,
- Shamir B., & Eilam G., 2005 “ What’s your story?” A life stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly,
- Vicere A. and Fulmer R., 1998 “ Leadership by design”, Oxford, Capstone,
- Vroom V. and Yetton P., 1973 “ Leadership and Decision Making.”, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press,
- Ylitalo J., “Leadership and Management”, 23/9/2004, Tuo-53.300, Organizational Behaviour and Knowledge Management
- Μπουραντάς Δ., 2001 «Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, ,σ.130, 315

- Μουρδουκούτας Π., 2005 «Η επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία», εκδ. Σταμούλη,

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

##### 3.1. Εισαγωγή

Το φαινόμενο της ηγεσίας προκύπτει από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης. Τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του.

Ως ηγεσία όπως ήδη έχει αναφερθεί μπορεί να θεωρηθεί η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού. Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Να σημειωθεί ότι το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης (ή διευθυντής ή manager ή διοικητής ή προϊστάμενος) διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά. Κατ' αυτή την άποψη ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλλίτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη



και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζόμενων. Ειδικά στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όπου η συμπεριφορά των εργαζόμενων αποτελεί τμήμα του προϊόντος τους.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Έτσι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης, ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους.

### **3.2. Η σημασία των συναισθημάτων στο έργο του ηγέτη**

Οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη, σύμφωνα με τον Goleman («<sup>H</sup> Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας» 1999), μπορούν να είναι προσωπικές ή κοινωνικές. Οι προσωπικές είναι:

§ Η αυτοεπίγνωση, δηλαδή η ικανότητα του να γνωρίζει και να αναγνωρίζει κανείς την συναισθηματική του κατάσταση, τις δυνάμεις και τις προτιμήσεις του. Σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη παίζει η αυτοπεποίθησή του, όπως και η αυτοαξιολόγηση.

§ Η αυτορύθμιση, δηλαδή η ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του και να ρυθμίζει τις παρορμήσεις του. Σημαντικό ρόλο παίζουν η δυνατότητα να παραμένει κανείς ήρεμος, τίμιος και αξιόπιστος, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητα να προτείνει καινοτόμες ιδέες.

§ Τα κατάλληλα κίνητρα, όπως συνεχής προσπάθεια βελτίωσης, η διάθεση συνεργασίας με την ομάδα, η ετοιμότητα για ανάληψη πρωτοβουλίας και η αισιοδοξία.

Οι κοινωνικές ικανότητες είναι:

§ Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η κατανόηση των συναισθημάτων και απόψεων των άλλων, η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αναπτυχθούν, η αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων της ομάδας και ο κατάλληλος χειρισμός των διαφορετικών ανθρώπων. Η ενσυναίσθηση ταυτόχρονα επιτρέπει την αναγνώριση των αναγκών των πελατών.

§ Οι ηγετικές ικανότητες, δηλαδή δυνατότητα να εκφράζει σαφή μηνύματα που πείθουν, ο κατάλληλος χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων, η δημιουργία συνθηκών συνοχής και συνεργασίας της ομάδας και η δυνατότητα να συλλαμβάνει και υλοποιεί μεταρρυθμίσεις.

Όλες μαζί αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική λάμψη, την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη.

Σημαντικό ρόλο στη μετάδοση των συναισθημάτων στη διαπροσωπική επαφή, παίζει η επιδεξιότητα στην ενορχήστρωση των κινήσεων του σώματος όταν κάποιος μιλά.. Ο συγχρονισμός δε των κινήσεων σε μία αλληλεπίδραση, σημαίνει ότι τα άτομα αυτά συμπαθούν το ένα το άλλο.

Η επιβολή του συναισθηματικού τόνου σε μία αλληλεπίδραση, είναι ένα σημάδι κυριαρχίας σε βαθύ και προσωπικό επίπεδο. Σημαίνει ότι ο ένας καθοδηγεί τη συναισθηματική κατάσταση του ή των άλλων. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται για την συναισθηματική έλξη προς άλλους, έχουν το χαρακτηριστικό ενός ισχυρού ηγέτη.

Οι διευθυντές λοιπόν, είναι σημαντικό να επιβάλλονται στα συναισθήματά τους, να χαρακτηρίζονται δηλαδή από αυτοκυριαρχία., ενώ ταυτόχρονα μπορούν να αντιλαμβάνονται και να χειρίζονται τις διαθέσεις των εργαζομένων. Να σημειωθεί ότι κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, δεδομένου ότι τα συναισθήματα μπορούν να έχουν ιδιαίτερα λεπτές και πολύπλοκες αποχρώσεις, διότι ο άνθρωπος νοιώθει αισθήματα για τα αισθήματά του.

### **3.3. Υγιής οργανισμός**

Σταδιακά υπάρχει επίσης η συνειδητοποίηση ότι πρωταρχικό μέλημα του ηγέτη πρέπει να είναι η δημιουργία «συναισθηματικά υγιούς» οργανισμού για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του. Τι συνεπάγεται όμως ο συναισθηματικά υγιής οργανισμός; Ο οργανισμός αυτός στελεχώνεται από ανθρώπους που διαθέτουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ως ατομικό χαρακτηριστικό, χαρακτηρίζεται από συνθήκες ανοικτής επικοινωνίας που επιτρέπουν την έκφραση των συναισθημάτων με παραγωγικούς τρόπους, δημιουργώντας τις νόρμες που θα ενθαρρύνουν τη διοχέτευση του συναισθήματος ενδοεπιχειρησιακά, με τρόπους παραγωγικούς και όχι αρνητικούς».

Αντιθέτως, σε ένα τοξικό συναισθηματικά περιβάλλον, τα συναισθήματα δεν εκδηλώνονται, καταπιέζονται και στην συνέχεια εκφράζονται σε εκατονταπλάσια κλίμακα σε λάθος χρόνο και με λάθος τρόπο. Το εντυπωσιακό στοιχείο λοιπόν είναι το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη φέρνει συνειρμικά στον νου καταστάσεις που όλοι έχουν βιώσει και που εξηγούν γιατί οι περισσότεροι μάνατζερ θέτουν σε εφαρμογή τους αναγκαίους μηχανισμούς που τους καθοδηγούν στις αποφάσεις βάσει του συναισθήματος. Κάποιοι έχουν το ταλέντο, διαθέτουν έμφυτη την ικανότητα διαχείρισης του συναισθήματος, σε μεγαλύτερο βαθμό από άλλους, χωρίς βεβαίως αυτό να σημαίνει ότι κάποιος που ενδιαφέρεται να καλλιεργήσει αυτήν την πλευρά της προσωπικότητάς του δεν μπορεί να το κάνει.

#### **3.4. Ηγέτης ή Manager**

Στην ενότητα αυτή αναλύεται αν είναι δυνατόν να είναι κάποιος Ηγέτης χωρίς να είναι Manager. Δηλαδή χωρίς να κατέχει μία θέση εξουσίας σε μία εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, αυτοί που είναι Managers ή στη θέση του Manager σε μία εταιρεία δεν έχουν απαραίτητα και τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη. Ένας Manager για να είναι επιτυχημένος πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες. Η Διοίκηση (Management) και η Ηγεσία (Leadership) είναι δύο διαφορετικές μέθοδοι για να οργανώσει κανείς μία ομάδα ανθρώπων. Ο Manager χρησιμοποιεί έναν επίσημο και λογικό τρόπο διοίκησης, ενώ ο Ηγέτης χρησιμοποιεί το πάθος και συναίσθημα. Η Διοίκηση και η Ηγεσία είναι απαραίτητα στοιχεία για μία εταιρεία, αλλά όχι και απαραίτητα συμβατά μεταξύ τους.

### Προσόντα ενός manager

Ένας αποτελεσματικός Manager πρέπει να είναι αναλυτικός, με την ικανότητα να επιλύει προβλήματα και να παίρνει αποφάσεις. Θα πρέπει να είναι επιδέξιος στην επικοινωνία, να γνωρίζει τη διαφορά ανάμεσα στη συνέπεια και την αποτελεσματικότητα, να είναι προσηλωμένος στους στόχους του και να καθοδηγείται από την αποτελεσματικότητα των πράξεων και των επιλογών του.

### Προσόντα ενός ηγέτη

Πάθος: Ο ηγέτης διαθέτει πάθος για ένα σκοπό που είναι μεγαλύτερος από τις δυνατότητες του (ακόμη κι αν είναι πέρα από τις δυνατότητες του).

Όραμα: Το όραμα προσφέρει μία κατεύθυνση σε κάποιον που είναι ονειροπόλος. Δίνει απάντηση στην ερώτηση «Τί είναι;» (ρεαλιστικό όραμα) αντί για την ερώτηση «Τί μπορεί να είναι;» (υποθετικό όραμα).

Δημιουργικότητα: Ο ηγέτης σκέφτεται πέρα από το κατεστημένο. Δεν φοβάται να δοκιμάσει λύσεις που είναι καινούριες ή διαφορετικές και δεν περιορίζονται ποτέ από περιορισμούς που επιβάλλονται από τους άλλους.

Αυτοπεποίθηση: Καλή επικοινωνία - Διαπροσωπικές Ικανότητες. Φυσικά, ένας Ηγέτης μπορεί να είναι ταυτόχρονα και Manager, αλλά ένας Manager δεν είναι απαραίτητα και ένας Ηγέτης. Μία άλλη ηγετική ικανότητα είναι και η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ο Karen Robbins είπε πως: « Το να διοικείς, σημαίνει να μπορείς να δουλεύεις μέσα σε όρια. Διοίκηση σημαίνει να ρυθμίζεις τις πηγές μίας εταιρείας, ενώ Ηγεσία σημαίνει να μπορείς να επηρεάζεις άλλους ανθρώπους. Διοίκηση σημαίνει να καθορίζεις πως και πότε θα γίνει η δουλειά, ενώ Ηγεσία σημαίνει να δεσμεύεις τους ανθρώπους

στο να γίνει η δουλειά ότι και να γίνει. Διοίκηση σημαίνει να περιμένεις να συλλέξεις όλα τα απαραίτητα στοιχεία πριν πάρεις κάποια απόφαση, ενώ Ηγεσία σημαίνει να επιδιώκεις να αποκτήσεις τόσα δεδομένα, ώστε να μπορείς να αποφασίσεις τώρα, άμεσα! Η Διοίκηση είναι περισσότερο αναλυτική, ενώ η Ηγεσία μπορεί να είναι περισσότερο οραματική και διαισθητική.»

Το κύριο χαρακτηριστικό το οποίο διαφοροποιεί έναν Ηγέτη απ: ένα Manager, είναι ότι η ομάδα του ηθελημένα ακολουθεί έναν Ηγέτη. Τον ακολουθεί γιατί το θέλει κι όχι γιατί πρέπει να τον ακολουθήσει.

Οι Managers είναι πολύ καλοί στο να διατηρούν το κατεστημένο και να προσθέτουν σταθερότητα και τάξη στην κουλτούρα μίας εταιρίας. Δεν είναι όμως πολύ καλοί στο να προκαλούν αλλαγές και να οραματίζονται το μέλλον.

Οι Ηγέτες όμως είναι καλοί στο να κινητοποιούν τα συναισθήματα των ανθρώπων, να ανυψώνουν τις επιδιώξεις τους και να τους πηγαίνουν προς νέες κατευθύνσεις. Ο γνωστός συγγραφέας Warren Bennis, είπε χαρακτηριστικά: «Ο Manager είναι ο άνθρωπος που κάνει τα πράγματα σωστά και ο Ηγέτης είναι ο άνθρωπος που κάνει τα σωστά πράγματα».

Αν λοιπόν κάποιος θέλει να γίνει ένας πετυχημένος Manager πρέπει παράλληλα να αναπτύξει τις ηγετικές σας ικανότητες. Ο τίτλος μιας θέσης σε μια εταιρεία δεν είναι αυτό που προσδίδει ηγετικά χαρίσματα.

Ο Manager διοικεί, ο Ηγέτης καινοτομεί. Ο Manager διατηρεί, ο Ηγέτης αναπτύσσει.

Ο Manager αποδέχεται την πραγματικότητα, ο Ηγέτης εξετάζει την πραγματικότητα. Ο Manager δίνει έμφαση σε συστήματα και δομές, ο Ηγέτης δίνει έμφαση στους ανθρώπους. Ο Manager βασίζεται στον έλεγχο, ο Ηγέτης

εμπνέει εμπιστοσύνη. Ο Manager διαθέτει μία βραχυπρόθεσμη αντίληψη των πραγμάτων, ο Ηγέτης διαθέτει μία μακροπρόθεσμη αντίληψη των πραγμάτων. Ο Manager αναρωτιέται πώς και πότε, ο Ηγέτης αναρωτιέται τι και γιατί. Ο Manager μιμείται, ο Ηγέτης πρωτοτυπεί. Ο Manager αποδέχεται το κατεστημένο, ο Ηγέτης προκαλεί το κατεστημένο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Avolio B.J., Gardner W.L., 2005 “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, *The leadership Quarterly*,16, p.315-338
- Avronen J. and Ekvall G., 1991 “ Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model.”, *Scandinavian Journal of Management*, 7, p. 17-26,
- Avronen J. and Ekvall G., 1994 “ Leadership profiles, situations and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, p.139-161,
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. 1998a. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November . December, 93-102.
- Goleman, D.1998b. *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March - April, 78-90.
- Hunt J., 2004 “The nature of leadership.”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.,
- Jung D., Bass B., Sosik J., “Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures”, *Journal of Leadership Studies*,2,p.3-18
- «Έρευνα της KPMG σκιαγραφεί το προφίλ του Έλληνα ηγέτη», Η Καθημερινή, 30/10/2005
- « Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αλλάξει», Η Καθημερινή, 6/11/2005



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

#### 4.1 Εισαγωγή

Στις μέρες μας, μια από τις πιο πολυακουσμένες έννοιες, είναι αυτή της **Συναισθηματικής Νοημοσύνης** ή του **EQ (Emotional Quadrant)**. Ο άνθρωπος που την διέδωσε στο ευρύ κοινό, είναι ο Daniel Goleman με το ομώνυμο βιβλίο του (1995).

Όπως είναι ήδη πολύ γνωστό, ο Daniel Goleman όχι μόνο δημιούργησε τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» με το ομώνυμο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 1995 αλλά, αργότερα, το 1998 ύστερα από έρευνα που πραγματοποίησε σε περίπου 200 μεγάλες παγκόσμιες εταιρείες –και τα ευρήματά της δημοσίευσε σε άρθρο του στο Harvard Business Review (με ρεκόρ αριθμού ανατυπώσεων)– έφερε στο φως την κρυμμένη αλήθεια/βασικό συστατικό στην επιτυχία που σημείωσαν ηγέτες και οργανισμοί. Με τον επιγραμματικό τίτλο οι δείκτες νοημοσύνης (IQ) και οι τεχνικές δεξιότητες είναι όντως σημαντικές «όπως τα πρώτα απαραίτητα σκαλοπάτια», όμως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «εκ των ων ουκ άνευ», ο συγγραφέας εξηγεί γιατί δεν επαρκούν πλέον οι ιδιότητες εκείνες που παραδοσιακά συνδέονται ως απαραίτητες για την ηγεσία – δηλαδή η ευφυΐα, η «σκληράδα», η αποφασιστικότητα, το όραμα. «Αυτό που διακρίνει τους πραγματικά αποτελεσματικούς ηγέτες είναι επίσης και ο υψηλός βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Στην οποία περιλαμβάνεται η αυτογνωσία, ο αυτο-έλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές

δεξιότητες – τα «εξαρτήματα» της συναισθηματικής νοημοσύνης που αποκτώνται, αφού είναι δυνατόν να διδαχθούν και «μαθαίνονται». Ιδιαίτερος για την «ενσυναίσθηση» επισημαίνει ότι έστω και αν ο όρος αυτός παραπέμπει σε «soft» ιδιότητα και δεν χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης στις μπίζνες, για τον ηγέτη είναι, ωστόσο, απολύτως απαραίτητη προκειμένου να πάρει μια σκληρή απόφαση προς όφελος της εταιρείας του κατά τρόπο διακριτικό και με ευαισθησία προς τους ανθρώπους.

#### **4.2. Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης**

Σύμφωνα με τους **Salovey και Mayer**: *«είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, να τα προσαρμόζει στη σκέψη του, να κατανοεί την αιτία πρόκλησής τους και να ρυθμίζει τις επιπτώσεις τους τόσο στον εαυτό του όσο και στους γύρω του».*

**Ο Goleman υποστηρίζει ότι ΣΝ είναι :** *«ένα σύνθετο σετ ικανοτήτων οι οποίες επιτρέπουν στο άτομο να οργανώσει τα συναισθήματα του εαυτού του και των γύρω του, προκειμένου να διαχειριστεί και να ελέγξει αποτελεσματικά τα συναισθήματά του στις σχέσεις του με τους υπόλοιπους».*

Στο επίπεδο **.εαυτός**, ο Goleman μιλάει για δυο βασικές συναισθηματικές ικανότητες : (α) την αυτεπίγνωση (self-awareness), η οποία περιλαμβάνει την *συναισθηματική επίγνωση*, δηλ. τη δυνατότητα κάποιου ν. αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τις επιπτώσεις τους, την *ακριβή αξιολόγηση εαυτού*, το να γνωρίζει δηλ. κανείς τις δυνατότητες και τα όριά του, και την *αυτοπεποίθηση*, δηλ. μια ισχυρή αίσθηση προσωπικής αξίας και

δυνατοτήτων. Και (β) τη διαχείριση εαυτού (self-management), που περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία και ακεραιότητα ήθους, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, τα κίνητρα επιτυχίας και την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Στο επίπεδο **.άλλοι**. ξεχωρίζει επίσης δύο ικανότητες: (α) την κοινωνική επίγνωση (social awareness) που περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση (empathy) δηλ. τη δυνατότητα κάποιου να βλέπει τα πράγματα από τη σκοπιά των άλλων και να νιώθει όπως νιώθουν, τον προσανατολισμό προς την παροχή υπηρεσιών, δηλ. την ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, και την οργανωσιακή επίγνωση, δηλ. να μπορεί κανείς να αντιλαμβάνεται τα κυρίαρχα συναισθήματα μιας ομάδας καθώς και τις σχέσεις ισχύος που κυριαρχούν σε αυτήν.

Και β) τη διαχείριση σχέσεων (relationship management) που περιλαμβάνει το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των άλλων, την επιρροή, την επικοινωνία, το χειρισμό των συγκρούσεων, την οραματιστική ηγεσία, δηλ. την ικανότητα κινητοποίησης των ατόμων προς ένα κοινό όραμα, την ύπαρξη ως καταλύτη αλλαγής δηλ. το να μπορεί κανείς να επιφέρει και να χειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή, το χτίσιμο δεσμών και την ομαδική εργασία και συνεργασία.

Η βασική 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 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 και ορθολογισμό 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 από 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 επηρεάζουν 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.

### **4.3. Ιστορική Αναδρομή**

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων θεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης 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). Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σε αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους σύμφωνα με το Goleman (1998a) την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σε ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις 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.

Κι έτσι φτάσαμε να μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σε αυτήν.

Οι ρίζες αυτής της διάκρισης ανάμεσα στη 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).

Το μεγάλο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη ξεκίνησε το 1973 με την εργασία του ΜακΚλίλαντ: Μετρώντας την ικανότητα αντί για τη νοημοσύνη, "Testing for competence Rather than Intelligence". Υπόθεση της εργασίας του ΜακΚλίλαντ ήταν ότι η παραδοσιακή - σχολική ικανότητα, οι βαθμοί, τα πτυχία κλπ. δεν ήταν αρκετά για να προβλέψουν πόσο καλή θα ήταν η επίδοση των ανθρώπων στην εργασία ή κατά πόσο θα πετύχαιναν στη ζωή. Αντίθετα, θεωρούσε ότι μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους να ξεχωρίζουν από εκείνους που απλά τα πήγαιναν καλά ώστε να διατηρήσουν την εργασία τους. Με αφορμή αυτή την αρχική μελέτη του ΜακΚλίλαντ έγιναν πάρα πολλές μελέτες και έρευνες σε μικρούς και μεγάλους οργανισμούς με κύριο θέμα τις "ικανότητες" και δεξιότητες των ατόμων. Σε όλα τα ευρήματα, ένας κοινός πυρήνας προσωπικών και

κοινωνικών ικανοτήτων αποδείχθηκε ότι είναι το βασικό συστατικό για την επιτυχία των ανθρώπων: η συναισθηματική νοημοσύνη. Ο φοιτητής του ΜακΚλίλαντ στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, Ντάνιελ Γκόλμαν εμπνέεται από τα ευρήματα του καθηγητή του και συνεχίζει τις έρευνες αποδεικνύοντας ξεκάθαρα πια, ότι η επιτυχία στη ζωή δεν είναι απαραίτητα συνυφασμένη με τον υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης (ΔΝ), αλλά κυρίως με μια άλλη πτυχή της ανθρώπινης ικανότητας, τη "συναισθηματική νοημοσύνη".

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

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο Yale, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Οι 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».

Ο Goleman όμως ήταν αυτός που έφερε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο πλατύ κοινό με το βιβλίο του *Emotional Intelligence* το 1995 καθώς και με το πιο πρόσφατο *Working with Emotional Intelligence* τα οποία έγιναν

bestsellers μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα. Ο Goleman (1998b, 2001) μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο διακρίνονται δυο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης, (α) εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο -εαυτός.) οι οποίες καθορίζουν πως το άτομο χειρίζεται θέματα εαυτού και (β) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο .άλλοι.) οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους.

#### **4.4. Χαρακτηριστικά και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η "νοημοσύνη της καρδιάς" όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Ντάνιελ Γκόλμαν<sup>1</sup>, και αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Συναισθηματική νοημοσύνη κατά τον Γκόλμαν δεν σημαίνει απλώς το να "είσαι καλός". Σε στιγμές στρατηγικής σημασίας μπορεί να απαιτείται να "μην είσαι καλός", αλλά μάλλον να φέρνεις, για παράδειγμα, κάποιον αντιμέτωπο με μια δυσάρεστη αλλά υποχρεωτική αλήθεια την οποία αποφεύγει.

Δεύτερον, συναισθηματική νοημοσύνη δεν σημαίνει να αφήνεις ανεξέλεγκτα τα συναισθήματα, "να εκφράζεις και να εκδηλώνεις ό,τι ακριβώς αισθάνεσαι. Σημαίνει μάλλον χειρισμό των συναισθημάτων έτσι ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο, δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δουλεύουν μαζί ομαλά και αρμονικά για την επίτευξη κοινών τους στόχων.

---

<sup>1</sup> Daniel Goleman (2000) Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Μετάφραση: Φωτεινή Μεγαλούδη. Ζ' έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



Γενικότερα όταν μιλάμε για "συναισθηματική νοημοσύνη" αναφερόμαστε κυρίως στην ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, για την ευσυνειδησία και την ενσυναίσθηση, για την κατανόηση του άλλου, την προσεκτική ακρόαση και την άσκηση επιρροής, καθώς και για την ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία με τους άλλους ανθρώπους.

Κατά τη διεργασία της επικοινωνίας<sup>2</sup>, το περιεχόμενο των μηνυμάτων αποτελείται από σκέψεις και συναισθήματα. Όπως έχει αποκαλύψει η νευροεπιστήμη το συναισθηματικό τμήμα του εγκεφάλου μαθαίνει διαφορετικά από ότι ο σκεπτόμενος εγκέφαλος. Οι σκέψεις είναι προϊόντα της νοητικής λειτουργίας και μπορεί να είναι αντιλήψεις, ιδέες, επιχειρήματα, μνήμες, οραματισμοί κλπ. Τα συναισθήματα από την άλλη, είναι οι συγκινησιακές αντιδράσεις του εσωτερικού μας κόσμου απέναντι στις ίδιες μας τις σκέψεις και πράξεις, ή σε εκείνες των άλλων ή απέναντι σε γεγονότα και σε εξωτερικά ερεθίσματα<sup>3</sup>.

Συνήθως έχουμε μεγαλύτερη ευχέρεια να εκφραζόμαστε και να αντιδρούμε μέσω των σκέψεων παρά μέσω των συναισθημάτων. Οι σκέψεις αποτελούν πεδίο στο οποίο η πρόσβαση είναι πιο εύκολη και ασφαλής απ' ό,τι στο πεδίο των συναισθημάτων, τα οποία κατά πολλούς ερευνητές, είναι "πολύ προσωπικά" και γι' αυτό είναι σκόπιμο να τα παραβλέπουμε ιδίως στους επαγγελματικούς χώρους. Ωστόσο όμως τα συναισθήματα αποτελούν

---

<sup>2</sup> Αναλυτικά για τη διεργασία της επικοινωνίας βλ. Α. Κόκκος : Στοιχεία Επικοινωνίας, στο Α. Κόκκος & Α. Λιοναράκης : Ανοικτή και εξ αποστάσεως Εκπαίδευση - Σχέσεις διδασκόντων - διδασκομένων, τόμος Β', ΕΑΠ, Πάτρα 1998, σελ. 53 - 102.

<sup>3</sup> Α. Κόκκος (1998) Στοιχεία Επικοινωνίας. Στο: Α. Κόκκος & Α. Λιοναράκης: Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση - Σχέσεις Διδασκόντων / Διδασκομένων. Τόμος Β. Πάτρα 1998, σελ. 74

αναπόσπαστο μέρος της προσωπικότητας και ουσιώδες στοιχείο της επικοινωνίας. Πολλές φορές μάλιστα εκδηλώνονται τα συναισθήματα πριν ολοκληρωθεί η νοητική επεξεργασία.

Σήμερα όλο και περισσότερο γίνεται κατανοητή η σημασία των συναισθημάτων στην αποτελεσματική επικοινωνία και μάθηση. Σύμφωνα με έρευνες<sup>4</sup> τόσο τα μεταπτυχιακά τμήματα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, όσο και οι ίδιοι οι εργοδότες ζητούν υποψήφιους με προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες που αφορούν στην ψυχοσυναισθηματική επικοινωνία, στην ενσυναίσθηση, στην αντίληψη της προοπτικής, και στη συνεργασία.

Και αν αυτές οι ικανότητες βρίσκονται σε προτεραιότητα στις σπουδές της Διοίκησης Επιχειρήσεων και στον επιχειρησιακό χώρο, πόσο μάλλον θα πρέπει να προσεχθούν στην εκπαιδευτική διαδικασία και στον εκπαιδευτικό χώρο, όπου η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι από τα βασικότερα εργαλεία μάθησης ατόμων και εκπαιδευτικών οργανισμών. Παίζουν δε σημαντικό ρόλο στην όλη διεργασία της διαπραγμάτευσης και της εμπύχωσης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε ώστε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στις πέντε διαστάσεις της-στοιχεία : την αυτοεπίγνωση, την αυτορύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους. Η

---

<sup>4</sup> Για το τι ζητούν οι εργοδότες από νεοπροσλαμβανόμενα άτομα βλ. A. P. Carnevale et al., (1989) "Workplace Basics: The Skills Employers Want", U.S. Department of Labor Employment and Training Administration.

συναισθηματική ικανότητα δείχνει πόσο από αυτό το δυναμικό έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες σχετικές με την εργασία<sup>5]</sup>.

Το να έχει κανείς απλώς υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εγγυάται ότι έχει μάθει τις συναισθηματικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την εργασία. Σημαίνει μόνον ότι έχει μεγάλες δυνατότητες να τις μάθει. Ένα άτομο, για παράδειγμα ένας ηγέτης - Σύμβουλος, μπορεί να διαθέτει ιδιαίτερα αναπτυγμένη ενσυναίσθηση, αλλά ωστόσο να μην έχει μάθει τις δεξιότητες εκείνες που βασίζονται στην ενσυναίσθηση και καταλήγουν, ας πούμε, στην ενοποίηση και εναρμόνιση των μελών μιας ανομοιογενούς ομάδας εργασίας.

Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η καθεμιά από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή βασική διάσταση (όπως αναφέρθηκαν προηγούμενα) της συναισθηματικής νοημοσύνης.

### **«Ευφυείς» οργανισμοί**

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν κάνει μόνο τους ηγέτες –κάθε βαθμίδα– «ευφυείς» και αποτελεσματικούς αλλά «Χτίζει» και συναισθηματικά «ευφυείς» οργανισμούς, στους οποίους οι άνθρωποι εργάζονται σε μίαν ατμόσφαιρα ομαδικού πνεύματος και θέλουν να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Αλλωστε, ποια είναι η πρόκληση για την ηγεσία σήμερα; «Είναι το πώς οι ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν τους άλλους ώστε να θέλουν να κάνουν εξαιρετικά πράγματα μέσα σε έναν οργανισμό. Και αυτό να το πετυχαίνουν χρησιμοποιώντας πρακτικές με τις οποίες να μεταμορφώνουν τις αξίες σε δράση, το όραμα σε πραγματικότητα, τα εμπόδια σε καινοτομία, την

---

<sup>5</sup> Ντανιέλ Γκολεμάν: Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. οπ.π. σελ. 52

απομόνωση σε αλληλεγγύη, τους κινδύνους σε ανταμοιβές», όπως αναφέρεται από τον H.D. Shannon του Future Leaders Institute (American Association of Community Colleges), θέλοντας να υπογραμμίσει τη σημερινή αδιαμφισβήτητη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τη δημιουργία ήθους, αξιών και ομαδικού πνεύματος.

### **Μπροστά σε διλήμματα**

Υπογραμμίζει ακόμη πόσο απαραίτητο είναι ο ηγέτης να έχει ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη του στην περίπτωση που βρεθεί αντιμέτωπος με προκλητικά και αμφίσημα ηθικά διλήμματα για τα οποία, ως γνωστόν, «κανένα βιβλίο συνταγών μαγειρικής» δεν προσφέρει τη λύση τους.

Οι αριθμοί που προκύπτουν όχι μόνο από τις έρευνες του κ. Goleman, αλλά και άλλων σύγχρονων ερευνητών πείθουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών συνδέεται άμεσα με την επιτυχία των εταιρειών τους. Πείθουν, επίσης, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται εφόσον τα στελέχη διδαχθούν τον τρόπο να προσεγγίσουν κατ' αρχήν το (ελληνικότατο) «γνώθι σαυτόν» που προϋποθέτει ότι γνωρίζουν τα όρια των δυνατοτήτων τους πριν αναλάβουν το έργο είτε την αποστολή που τους προτείνουν και ομολογούν τις ελλείψεις τους. «Συμβαίνει όμως συχνά τα ανώτατα στελέχη να μην αναγνωρίζουν και να μην αποδίδουν το σεβασμό που δικαιούνται τα ειλικρινή αυτά άτομα και χωρίς πολλή σκέψη τα απορρίπτουν ως μελλοντικούς ηγέτες». Κάνουν, δηλαδή, το αντίθετο από αυτό που θα έπρεπε να κάνουν, αφού οι ίδιοι δεν διαθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και δεν είναι σε

θέση να διακρίνουν την ανεπτυγμένη αυτογνωσία των συνεργατών τους.

#### **4.5. Κατηγορίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Διακρίνονται 4 κύριες κατηγορίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

**1. Self-awareness/αυτοεπίγνωση:** Η αυτοεπίγνωση, περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την συναισθηματική μας επίγνωση, την ακριβή μας αυτοαξιολόγηση και τέλος την αυτοπεποίθηση μας (πχ. ανατρέξτε στα προηγούμενα άρθρα μας με τίτλους: «συμβουλές σταδιοδρομίας» και «αγορά εργασίας και καριέρα»)

**2. Self-management/αυτοδιαχείριση:** Η αυτοδιαχείριση συνίσταται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες, τον συναισθηματικό μας αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα μας, τον προσανατολισμό στους στόχους και την θετικότητα μας (πχ. ανατρέξτε στα προηγούμενα άρθρα μας με τίτλους: «προγραμματισμός», «αναθέστε αρμοδιότητες», «διαχειριστείτε τις συναντήσεις και, «stress management»)

**3. Social-awareness/κοινωνική επίγνωση:** Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την εμπάθεια (πχ. το να «μπαίνουμε στα παπούτσια των γύρω μας»), την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό μας στην εξυπηρέτηση των συνανθρώπων μας (ανατρέξτε στα προηγούμενα άρθρα μας με τίτλους: «τύποι συμπεριφοράς», «συμπεριφορά και ηλικία», «customer service» και «τηλεφωνική συμπεριφορά»)

**4. Relationship management/διαχείριση σχέσεων:** Η διαχείριση των σχέσεων συνίσταται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες, την ηγεσία, την

παρακίνηση, την δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων και τέλος την ομαδικότητα και τη συνεργασία (πχ. ανατρέξτε στα προηγούμενα άρθρα μας με τίτλους: «ηγεσία», «μη χρηματικές ανταμοιβές» και «το management των αλλαγών»)

Οι 4 κύριες κατηγορίες **Συναισθηματικής Νοημοσύνης** δεν είναι κληρονομικοί παράγοντες ή ταλέντα, αλλά επίκτητες ικανότητες (και άρα μπορούν να αναπτυχθούν από τον καθένα, αρκεί όμως να το θέλει και να το προσπαθήσει).

Σύγχρονες έρευνες μάλιστα, έδειξαν ότι το IQ μας από μόνο του δεν επαρκεί για να μετρήσει την εργασιακή μας απόδοση ή ικανότητα! Μετρά καλά τις «ακαδημαϊκές» μας ικανότητες, αλλά δεν αρκεί για να υποδείξει τους καλύτερους για μια εργασία. Σύμφωνα πάλι με τον Daniel Goleman, υπάρχει σχέση μεταξύ του IQ και του EQ. Αυτή η σχέση αποτυπώνεται σε 4 στερεότυπα:

**1. High I.Q. Male:** Ο άντρας με υψηλό IQ χαρακτηρίζεται συχνά ως διανοούμενος, διαθέτοντας ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και ικανοτήτων. Είναι φιλόδοξος και παραγωγικός. Διαθέτει αυτοπειποίθηση. Παράλληλα όμως είναι προβλέψιμος και τυπικός. Είναι εκλεκτικός και δύσκολα ευχαριστιέται. Συχνά είναι κριτικός. Δεν εξωτερικεύει εύκολα τα συναισθήματα του. Χαρακτηρίζεται «κρύος».

**2. High E.Q. Male:** Ο άντρας με υψηλό EQ είναι «κοινωνικός» τύπος, εξωστρεφής και πρόσχαρος. Δεν δείχνει να ανησυχεί ιδιαίτερα για το αύριο. Δεσμεύεται με τους ανθρώπους, αναλαμβάνει ευθύνη και έχει «φιλότιμο». Γίνεται εύκολα συμπαθής και δείχνει ενδιαφέρον για τις

σχέσεις του. Ζει «γεμάτη» κοινωνική ζωή. Τα «έχει καλά» με τον εαυτό του και τους γύρω του.

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

**4. High E.Q. Female:** Η γυναίκα με υψηλό EQ είναι σθεναρή και δυναμική. Εκφράζει τα συναισθήματα της χωρίς να τα φιλτράρει. Νοιώθει καλά με τον εαυτό της. Είναι εξωστρεφής και εκφραστική. Λειτουργεί καλά σε αγχωτικό περιβάλλον. Είναι ανοικτή στη γνωριμία νέων ατόμων, ενώ σπανίως νοιώθει ενοχές.

Το συμπέρασμα όλων των παραπάνω είναι ότι το IQ μας από μόνο του δεν επαρκεί για να επιτύχουμε στη ζωή που επιλέγουμε, αλλά και ότι για να το καταφέρουμε μπορούμε να αναγνωρίσουμε και να αναπτύξουμε περαιτέρω τις ικανότητες της Συναισθηματικής μας Νοημοσύνης.

#### **4.6. Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης**

Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να ταξινομηθούν σε:

- Ανεξάρτητες:** Η καθεμιά συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή και επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα.
- Αλληλεξαρτώμενες:** Η καθεμιά από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.

□ **Ιεραρχικές:** Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης "οικοδομούνται" η μια πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική για την αυτορύθμιση και την ενσυναίσθηση. Η αυτορύθμιση και η αυτοεπίγνωση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων και όλες μαζί συμμετέχουν στις κοινωνικές δεξιότητες.

□ **Αναγκαίες αλλά όχι ικανές:** Το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν του εγγυάται ότι θα αναπτύξει ή θα επιδείξει και τις σχετικές δεξιότητες, όπως είναι η συνεργασία ή η ηγεσία. Παράγοντες όπως το κλίμα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ή το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την εργασία του θα καθορίσουν επίσης αν θα εκδηλωθεί η συγκεκριμένη ικανότητα.

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

Στη συνέχεια ακολουθεί η καταγραφή του υποδείγματος των συναισθηματικών ικανοτήτων, το οποίο επιτρέπει στον καθένα /μια να καταγράψει τα δυνατά σημεία του /της και να εντοπίσει ικανότητες τις οποίες θέλει να ενισχύσει.

#### **4.7. Υπόδειγμα Συναισθηματικών Ικανοτήτων**

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



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

**Πίνακας 4.7.1: Υπόδειγμα Συναισθηματικών Ικανοτήτων**

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

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

Όπως παρατηρούμε, από τον ανωτέρω πίνακα στον οποίο παρουσιάζεται το υπόδειγμα των συναισθηματικών ικανοτήτων, στο πεδίο της προσωπικής

ικανότητας συγκαταλέγεται η δέσμη των ικανοτήτων που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας (κυρίως οι διαστάσεις της αυτοεπίγνωσης, της αυτορρύθμισης και των κινήτρων συμπεριφοράς). Η διαχείριση του εαυτού μας αποτελεί ιδιαίτερα ενδιαφέρον επιστημονικό και πρακτικό πεδίο στην ανάπτυξη διαπροσωπικών ή ανθρώπινων σχέσεων στις ομάδες και στους οργανισμούς<sup>6</sup>).

Για τον ηγέτη είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του.(Αυτοεπίγνωση - Αυτογνωσία). Να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους.(Επίγνωση των συναισθημάτων), καθώς επίσης να γνωρίζει τα ισχυρά σημεία και τα όριά του. (Ακριβής αυτοαξιολόγηση) και να είναι σίγουρος για την αξία και τις ικανότητές του (Αυτοπεποίθηση). Όλα , αυτά σημαίνουν ότι μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα (Αυτορύθμιση) με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφεύγονται τα διασπαστικά συναισθήματα και οι παρορμήσεις (αυτοέλεγχος).

Όταν ο ηγέτης λειτουργεί ή προσπαθεί να λειτουργήσει μέσα σε ένα τέτοιο πεδίο προσωπικής ανάπτυξης είναι επόμενο να ενεργεί ως αυτοδύναμα δρων και να υποβοηθεί συναισθηματικές καταστάσεις (Δέσμευση, Πρωτοβουλία, Αισιοδοξία), που οδηγούν ή διευκολύνουν την επίτευξη μαθησιακών στόχων όχι μόνο της ομάδας των φοιτητών /τριων του αλλά και καθενός/μιας ξεχωριστά.

---

<sup>6</sup>[20] βλ. σχετικά το κεφάλαιο: Η διαχείριση του εαυτού μας, των Everard K.B & Morris G., στο: Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση, Μετάφραση: Κίκιζας Δ., Επιστημονική Επιμέλεια:Αθανασούλα - Ρέππα Αν. ΕΑΠ, Πάτρα.(1999), σελ. 143 - 168.

Στην άλλη πλευρά του υποδείγματος βρίσκεται το πεδίο της κοινωνικής ικανότητας που περιλαμβάνει τη δέσμη των συναισθηματικών ικανοτήτων που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε σχέσεις, (κυρίως εδώ αναφέρονται οι διαστάσεις της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων).

Για τον ηγέτη είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει ο ίδιος πόσο καλά μπορεί να διαχειριστεί τον εαυτό του, για να είναι σε θέση στη συνέχεια να διαπραγματευτεί και τη διαχείριση των σχέσεων με τους φοιτητές του. Λόγω της ιδιαιτερότητας του έργου του η ενσυναίσθηση, δηλαδή η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των φοιτητών του, είναι από τα "κλειδιά" στην όλη διαδικασία της εμπύχωσης και της επικοινωνίας με στόχο τη μάθηση. Η Κατανόηση των άλλων, κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των εργαζομένων και το ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους, είναι μια από τις βασικότερες ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Η ανάπτυξη της ικανότητας αυτής τον διευκολύνει να προσανατολιστεί στην παροχή υπηρεσιών, δηλαδή στην πρόβλεψη και αναγνώριση των αναγκών των φοιτητών και στην ικανοποίησή τους, καθώς επίσης και στην ενίσχυση της ανάπτυξης τους, δηλαδή στην αίσθηση του τι έχουν ανάγκη οι εργαζόμενοι για να αναπτυχθούν και πώς μπορούν να ενισχυθούν οι δυνατότητές τους.

Ως αποτέλεσμα αυτών ο ηγέτης θα μπορεί να κάνει σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας, δηλαδή να δημιουργεί και καλλιεργεί ευκαιρίες σε φοιτητές με διαφορετικές ανάγκες, και να αναγνωρίζει τις συναισθηματικές τάσεις μιας

ομάδας (Πολιτική αντίληψη), ώστε να είναι σε θέση να ενδυναμώσει τις σχέσεις.

Τέλος, όπως παρατηρούμε στο υπόδειγμα, η ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων είναι επίσης μια διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που για τον ηγέτη έχει ιδιαίτερη σημασία. Η ιδιαιτερότητα έγκειται στο γεγονός ότι η σχέση ή οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη-εργαζομένων, διαμορφώνονται και οικοδομούνται κατά κύριο λόγο όχι άμεσα με την προσωπική επαφή αλλά έμμεσα και από απόσταση. Η ιδιομορφία αυτή απαιτεί από αυξημένες κοινωνικές δεξιότητες (δηλαδή ικανότητα να προκαλεί στους εργαζομένους του αντιδράσεις που θέλει), καθώς η άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς (επιρροή), η έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων (επικοινωνία) και η έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ατόμων (ηγεσία) γίνεται σε ένα περιβάλλον, όπου η δυναμική είναι εξασθενημένη σε σχέση με την κατά πρόσωπο επαφή.

Κατά την ίδια λογική και οι υπόλοιπες δεξιότητες που αναφέρονται στο υπόδειγμα και αφορούν στην καθιέρωση αλλαγών ή στο χειρισμό των αλλαγών, στη διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών, στην καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων, στη συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων, και στη δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων, θα πρέπει να ασκηθούν από τον ηγέτη είτε από απόσταση, είτε με ολιγόωρες προσωπικές συναντήσεις, ατομικές ή Ομαδικές Συμβουλευτικές (Ο.Σ.Σ).

Καταδεικνύεται έτσι πόσο σημαντικό είναι από τη μια να κατέχει ο ηγέτη όλες αυτές τις συναισθηματικές ικανότητες και από την άλλη να μπορεί να τις

μετουσιώνει σε άμεσα πρακτικά εργαλεία, ώστε να επιφέρει τα καλύτερα επικοινωνιακά.

Συμπερασματικά λοιπόν όπως διαπιστώνεται, υπάρχει ένας πολύ μακρύς δρόμος και πολλά "μονοπάτια" της συναισθηματικής νοημοσύνης για να φτάσει κανείς στην αποτελεσματική και ποιοτική επικοινωνία. Όπως είναι φυσικό κανείς ηγέτης δεν είναι τέλειος σε όλα. Υπάρχουν δυνατά και αδύνατα σημεία. Ο καθένας /καθεμιά μπορεί να εντοπίσει ποια είναι αυτά και να προσπαθήσει να βελτιώσει όσα θεωρεί απαραίτητα. Η γνώση και διαχείριση αυτού του ιδιαίτερα σημαντικού συνόλου συναισθηματικών ικανοτήτων, βοηθάει σημαντικά στην αποτελεσματική επικοινωνία και στη δημιουργία ενός θετικού, ανοικτού και υποστηρικτικού κλίματος μάθησης.

#### **4.8. Εκμάθηση και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Τι γίνεται με όσους δεν διακρίνονται από εξαιρετικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά θέλουν να γίνουν επιτυχημένοι κι αποτελεσματικοί μάνατζερς; Αντίθετα με τη γνωστική νοημοσύνη, που αναπτύσσεται στα πρώτα χρόνια της ζωής κι έχει μικρά περιθώρια βελτίωσης από κει και πέρα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί. Απαιτείται όμως συνεχής προσπάθεια. Δεν είναι κάτι που γίνεται από τη μία ημέρα στην άλλη. Διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργούνται συνεχώς, ως ανταπόκριση στο κάλεσμα του επιχειρηματικού κόσμου για πιο έξυπνους συναισθηματικά εργαζόμενους. Άλλα από αυτά επιτυγχάνουν αυτό που υπόσχονται, άλλα όμως όχι. Γι. αυτό και χρειάζεται προσοχή στην επιλογή του κατάλληλου

εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης και θα μπορεί να επιφέρει μακρόχρονα αποτελέσματα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το πρόγραμμα που εφάρμοσε ο Καθηγητής Richard Boyatzis στο Case Western Reserve University των ΗΠΑ για τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των φοιτητών MBA, όπου με συγκεκριμένες δραστηριότητες στόχευσε στη βελτίωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης του συστήματος του Goleman. Τα αποτελέσματα από τέσσερις φουρνιές φοιτητών ολικής απασχόλησης (full-time) το 1992, 1993, 1994 και 1995 έδειξαν στατιστικά σημαντική βελτίωση του 71% των ικανοτήτων Διαχείρισης Εαυτού, 100% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 50% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων. Επίσης στους φοιτητές μερικής απασχόλησης (part-time) παρατηρήθηκε βελτίωση κατά 71% στις ικανότητες Διαχείρισης Εαυτού, 50% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 83% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν μπορεί να βελτιωθεί, χρειάζεται όμως μεθόδευση, υπομονή και πάνω απ όλα επιθυμία από το ίδιο το άτομο να αλλάξει. Ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης που γίνεται επειδή έτσι αποφάσισε η διεύθυνση χωρίς να το συζητήσει με τους άμεσα ενδιαφερόμενους ή γιατί απλά είναι μόδα, είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

Ενδεικτικά, τα βασικά βήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Goleman, 1998):

- *Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία*

Όλα τα εργασιακά αντικείμενα δεν απαιτούν τις ίδιες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχημένη εκτέλεσή τους. Για έναν πωλητή, για παράδειγμα, εξέχουσα σημασία έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της ενσυναίσθησης, του προσανατολισμού προς την παροχή υπηρεσιών, της επιρροής και του χτισίματος σχέσεων. Ενώ για έναν μάνατζερ, έρευνες έχουν δείξει (Jacobs, 2001) ότι μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της ακεραιότητας, των κινήτρων επιτυχίας, της ενσυναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, της επιρροής, της ανάπτυξης των άλλων, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας.

- *Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει*

Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά ερωτηματολόγια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. το Emotional Competencies Inventory, ECI). Επίσης, καλό είναι τα στοιχεία αυτά να λαμβάνονται από διαφορετικές πηγές (το ίδιο το άτομο, τους προϊστάμενους, υφιστάμενους και συναδέλφους του) υπό τη μορφή αξιολόγησης 360 βαθμών (360-degree assessment).

- *Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback)*

Αυτό είναι ένα πολύ βασικό στάδιο το οποίο αν γίνει εσφαλμένα ή εσπευσμένα μπορεί να έχει ολέθριες συνέπειες για όλο το πρόγραμμα. Εδώ τίθενται οι βάσεις για τα επόμενα στάδια, καθώς το άτομο αποκτά επίγνωση των συναισθηματικών του δυνατοτήτων και θέτει τους στόχους της περαιτέρω εξέλιξης.

- *Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή*

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου οι συμμετέχοντες αισθάνονται σαν κρατούμενοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων! Ενώ οι ίδιοι δεν είχαν καμιά διάθεση να αλλάξουν, υποχρεώθηκαν από τη διοίκηση να συμμετέχουν. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι καταδικασμένο στην αποτυχία. Η επιθυμία και η ετοιμότητα για αλλαγή είναι ένας παράγοντας καθοριστικός για την επιτυχία ενός προγράμματος συναισθηματικής νοημοσύνης.

- *Παροχή κινήτρων*

Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα γι. αυτό. Τα κίνητρα επηρεάζουν δραστικά όλη τη διαδικασία μάθησης, από το στάδιο της αρχικής συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη. Στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα, μπορεί το ίδιο το άτομο να συνειδητοποιήσει ότι για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά και να αναρριχηθεί στην ιεραρχία, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και η επιχείρηση να θεσπίσει συγκεκριμένες ανταμοιβές για όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών.

- *Η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών πρέπει να είναι αυτο-υποκινούμενη (self-directed)*



Πρέπει να προέρχεται εκ των έσω, από ειλικρινή διάθεση του ατόμου να αλλάξει, να μάθει, να βελτιωθεί. Ταυτόχρονα, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ατόμου, καθώς και το επίπεδο μαθησιακής ανάπτυξης όπου βρίσκεται.

- *Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους*

Γενικοί και αόριστοι ή μεγαλεπήβολοι και μη ρεαλιστικοί στόχοι του τύπου .Θα αποκτήσω όλες τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα σ. έναν μήνα. δεν μπορούν παρά μόνο να οδηγήσουν σε αποτυχία του προγράμματος. Αντίθετα, το «σπάσιμο» ενός μεγαλύτερου στόχου σε μικρά και ρεαλιστικά βήματα (π.χ. τον επόμενο μήνα θα εστιάσω στη βελτίωση της ικανότητας της ενσυναίσθησης και όταν μιλάω με τους υφισταμένους μου θα προσπαθώ συνειδητά να βλέπω τα πράγματα από τη σκοπιά τους) μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα.

- *Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής*

Η απόκτηση νέων ικανοτήτων είναι σταδιακή και επίπονη. Είναι πολύ φυσιολογικό λοιπόν κάποια στιγμή να υπάρξει υποτροπή και το άτομο να γυρίσει στις παλιές του συνήθειες. Αυτό πρέπει να αναμένεται από τον εκπαιδευτή, καθώς και από το ίδιο το άτομο. Καλό είναι να υπάρχει προειδοποίηση από την αρχή ότι θα υπάρξουν άσχημες ημέρες, που όμως δε θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με απαισιοδοξία. Μία υποτροπή δε σημαίνει ότι όλα χάθηκαν, αντίθετα είναι και αυτή ένα βασικό κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας.

- *Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback)*

Η ανάδραση βρίσκεται στην καρδιά κάθε αλλαγής και είναι βασικό να γίνεται σε συχνή και σταθερή βάση. Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς του, βοηθά το άτομο να μην ξεφεύγει από την πορεία μάθησης που αρχικά χάραξε και να μένει πιστό (committed) στους στόχους του.

- *Συνεχής εξάσκηση*

Ο περιορισμός της διαδικασίας μάθησης μέσα στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μερικών ημερών δεν οδηγεί σε βιώσιμα αποτελέσματα. Πρέπει να γίνει συνείδηση από τους συμμετέχοντες ότι πρόκειται για διαρκή, ατομική προσπάθεια. Ακόμη πρέπει οι επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στα πλαίσια των διαδικασιών του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

- *Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων*

Ένα μεγάλο μέρος της μάθησης εκτυλίσσεται μέσα στις σχέσεις που αναπτύσσει το άτομο εντός του εργασιακού χώρου. Τα δίκτυα άτυπων και τυπικών σχέσεων είναι πολύτιμες πηγές πληροφοριών και στήριξης. Έτσι, η δημιουργία μικρών ομάδων στήριξης (buddy systems) αποτελούμενων από άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά στη διαδικασία της μάθησης και τη βιωσιμότητα της αλλαγής.

Με βάση τα παραπάνω, οι Cherniss & Goleman (2001) παρουσιάζουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εκπαίδευσης για συναισθηματική νοημοσύνη (βλ. Σχήμα 1). Καταλήγοντας, αυτό που θα ήθελα να τονίσω ιδιαίτερα είναι ότι για να είναι επιτυχές και κυρίως βιώσιμο οποιοδήποτε πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στο υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού και κυρίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης (Jacobs, 2001).

#### **4.9. Συναισθηματική Νοημοσύνη και IQ<sup>7</sup>**

ο όρος «IQ» (Intelligence Quotient) ή αλλιώς «Πηλίκιο Διανοητικής Ευφυΐας» είναι γνωστός στους περισσότερους. Το IQ αναγνωρίζεται ως ο ενδείκτης της εξυπνάδας κάθε ατόμου. Όσο μεγαλύτερο ποσοστό επί τις εκατό έχει κάποιος τόσο πιο έξυπνος θεωρείται. Πώς νοείται ο όρος ευφυΐα; Σε αυτό το σημείο, θα ερμηνευτεί ένας θεμελιώδης διαχωρισμός που αφορά την έννοια της ευφυΐας και τους τρόπους με τους οποίους πραγματοποιείται η εκτίμησή της.

Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι το IQ είναι η καλύτερη «μεζούρα» της ανθρώπινης δυναμικότητας. Τα τελευταία 10 χρόνια, όμως, μελετητές ανακάλυψαν ότι αυτό δεν είναι απαραίτητα ένα αντικειμενικά αποδεκτό γεγονός. Ότι στην πραγματικότητα, το «Πηλίκιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» (Emotional Quotient) μπορεί να είναι μεγαλύτερος ενδείκτης της μελλοντικής επιτυχίας ενός ανθρώπου.

---

<sup>7</sup> Περιοδικό ε.ΜΜΕ.ις, για φοιτητές, Άρθρο « Τι είναι η ΣΝ και ποιες οι διαφορές από το IQ, πώς μετριέται, Νάσια Ευθυμίου

Το IQ και το EQ δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες. Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα συνάγεται από τις έρευνες που έχουν γίνει πάνω στο θέμα, και αυτό είναι ότι είναι σχετικά σπάνιο να βρεθεί άτομο που να έχει πολύ υψηλά τον ένα δείκτη και πολύ χαμηλά τον άλλο. Συνήθως και οι δύο δείκτες είναι σε παρόμοια επίπεδα.

Ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης (e.q.) είναι ένα μέτρο της συναισθηματικής ευφυΐας ή της ικανότητας να χρησιμοποιεί κάποιος τα συναισθήματα και τις γνωστικές του ικανότητες στην καθημερινή του ζωή. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται στην εναίσθηση, διαίσθηση, δημιουργικότητα, ευκαμψία, προσαρμοστικότητα, έλεγχο του άγχους, αρχηγική ικανότητα, ακεραιότητα, αυθεντικότητα, ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές δεξιότητες.

Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι ένας αριθμός που χρησιμοποιείται για να εκφράσει τη φαινομενική σχετική ευφυΐα ενός ατόμου, που είναι ο λόγος της διανοητικής ηλικίας -όπως προκύπτει από ένα τυποποιημένο τεστ- προς τη χρονολογική ηλικία, πολλαπλασιαζόμενος με το 100. Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι το μέτρο των γνωστικών ικανοτήτων, όπως η ικανότητα της μάθησης, της κατανόησης ή της αντιμετώπισης πρωτόγνωρων καταστάσεων. Ο επιδέξιος χειρισμός της λογικής. Η πνευματική οξύτητα, η λογική και οι αναλυτικές ικανότητες.

Το IQ μετριέται με τεστ όπως τα GSAT (Great Six Achievement Test), CXC (Caribbean Examinations Council), επίπεδα « A » και άλλα πιστοποιητικά γνώσεων. Μετράει τη νοημοσύνη και είναι καθορισμένο. Το IQ αποτιμά

ουσιαστικά τις γνωστικές ικανότητες, όπως είναι αυτή της γνώσης, ανάγνωσης και γραφής, η αριθμητική και η επίγνωση του χώρου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματά σου και να ανταποκρίνεσαι αποτελεσματικά με αυτά στους άλλους ανθρώπους. Μπορείς να μετρήσεις τη συναισθηματική νοημοσύνη σου κάνοντας μία επαγγελματικώς σχεδιασμένη αποτίμηση.

#### Σχετικές διαφοροποιήσεις μεταξύ IQ και EQ

-Να ξέρεις πώς και γιατί **VS.** να ξέρεις τι.

-Να ξέρεις πώς να παρακινείς κάθε άτομο **VS.** να φέρεσαι σε όλους με τον ίδιο τρόπο, σαν να λειτουργούν όλοι έτσι, κάτι που φυσικά δε συμβαίνει.

-Να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματά σου και να τα χρησιμοποιείς για καλά αποτελέσματα **VS.** να είσαι έρμαιο των συναισθημάτων σου, επειδή δεν τα καταλαβαίνεις ή δεν ξέρεις πώς να λειτουργήσεις με αυτά.

#### Αξιολόγηση-Μέτρηση

Ανόμοια με το IQ, που εκτιμάται με τα διάσημα Stanford-Binet τεστ, το EQ δεν προσδίδει στον εαυτό του καμία μεμονωμένη αριθμητική μέτρηση. Ούτε και θα έπρεπε, λένε οι επιστήμονες. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξ ορισμού μια πολύπλοκη, πολύπλευρη ποιότητα που αντιπροσωπεύει απροσδιόριστες αξίες, όπως η αυτογνωσία, η συναισθηματική κατανόηση, η επιμονή και η δεξιότητα.

Μερικές πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο, μπορούν να μετρηθούν. Η αισιοδοξία, για παράδειγμα, είναι ένα χειροπιαστό κριτήριο της αυτοεκτίμησης ενός ανθρώπου. Σύμφωνα με τον Martin Seligman, έναν ψυχολόγο του Πανεπιστημίου της Πενσυλβάνια, το πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στα πτωχεύματα -αισιόδοξα ή απαισιόδοξα-, είναι ένας δίκαιος και ακριβής ενδείκτης του κατά πόσο θα πετύχουν στο σχολείο, στα αθλήματα και σε συγκεκριμένα είδη δουλειάς.

Είναι σημαντικό επίσης να πούμε ότι είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει ένα τεστ με μολύβι και χαρτί που να προσδιορίζει με σχετική ακρίβεια το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως υπάρχει για την διανοητική νοημοσύνη. Τα τεστ αυτά που προσδιορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι κυρίως πρακτικά, οπτικά ή τέτοιου τύπου.

### Συμπέρασμα

Εν ολίγοις, το «πηλίκο της συναισθηματικής νοημοσύνης», όπως ερμηνεύεται κατά λέξη ο όρος "Emotional intelligence Quotient", είναι το μέτρο της χρήσης των συναισθημάτων και των γνωστικών σου ικανοτήτων, ενώ το IQ είναι το μέτρο του πόσο έξυπνος είσαι σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Ουσιαστικά, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει περισσότερο να κάνει με την επιτυχία και την ευτυχία στη ζωή σε σχέση με τη διανοητική ευφυΐα. Όταν αναγνωρίζεις τη διαφορά μεταξύ EQ και IQ , μπορείς να δουλέψεις και να αναπτύξεις το EQ σου. Μπορεί να διδαχθεί και να μαθευτεί, αλλά έχει παραμεληθεί στην εκπαίδευσή μας, τόσο στο σπίτι, όσο και στο σχολείο.

#### 4.10. Συναισθηματική Νοημοσύνη και επιχειρηματικότητα<sup>8</sup>

Βασικά σημεία :

- Η συναισθηματική νοημοσύνη επιτακτική αναγκαιότητα για τον νέο επιχειρηματία.
- Ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια μιας επιχείρησης κυριαρχεί η αβεβαιότητα, η ασάφεια, οι αλληπάλληλες συγκρούσεις και η ραγδαία μεταβολή.
- Μόνο ένας επιχειρηματίας με **όραμα, ικανότητα χειρισμού των συγκρούσεων, ομαδικό πνεύμα και διαπροσωπικές δεξιότητες** θα μπορέσει να εμπνεύσει μια πραγματικά επιχειρηματική (entrepreneurial) κουλτούρα και να καταστήσει την επιχείρηση επιτυχή και βιώσιμη.
- Κρίσιμος ο ρόλος της **οραματιστικής ηγεσίας** στα αρχικά αλλά και στα πιο ώριμα στάδια εξέλιξης μιας επιχείρησης:  
“Αν δε γνωρίζεις πού πηγαίνεις, όλοι οι δρόμοι σε οδηγούν στο πουθενά”.
- Το κοινό όραμα είναι η κινητήριος δύναμη που θα συσπειρώσει όλα τα μέλη της επιχείρησης και θα τα ωθήσει στην καταβολή μέγιστης προσπάθειας για την κατάκτηση της επιτυχίας.

---

<sup>8</sup> Όλγα Επιτροπάκη, Καθηγήτρια Οργανωτικής Συμπεριφοράς και διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, ALBA, Ημερίδα « Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρηματικότητα» Ιανουάριος 2002

#### Διάγραμμα 4.10.1: Δημιουργία οράματος για μια νέα επιχείρηση



Πηγή: Όλγα Επιτροπάκη, Ημερίδα Ελληνικής Ένωσης Νέων επιχειρηματιών, 11/4/2002

#### Χτίζοντας μια συναισθηματικά νοήμονα επιχείρηση

- Καίριος ο ρόλος:
- (α) της ανώτατης διοίκησης και
- (β) του συστήματος ανθρωπίνων πόρων
- Η **συναισθηματικά νοήμων ηγεσία** θα δημιουργήσει κουλτούρα και κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ασφάλειας, ελευθερίας έκφρασης, δημιουργικότητας και επικοινωνίας.
- Το **σύστημα ανθρωπίνων πόρων** θα βοηθήσει στη δημιουργία ενός συναισθηματικά νοήμονα οργανισμού μέσω των διαδικασιών επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού.

#### Συμπεράσματα

- Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασική προϋπόθεση για επιχειρηματική ανάπτυξη και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα.
- Ένας συναισθηματικά νοήμων επιχειρηματίας διαθέτει:
- αυτογνωσία



- ενσυναίσθηση
- αυτοπεποίθηση
- οργανωσιακή επίγνωση
- αυτοέλεγχο
- επιρροή
- ακεραιότητα
- ενδιαφέρον για την
- κίνητρα επιτυχίας ανάπτυξη των άλλων
- ικανότητα χειρισμού των συγκρούσεων
- επικοινωνία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Bar-on, R. 2000. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.) *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace* (pp.363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- P. Carnevale et al., 1989 "Workplace Basics: The Skills Employers Want", U.S. Department of Labor Employment and Training Administration. βλ. Σχετικά για το τι ζητούν οι εργοδότες από νεοπροσλαμβανόμενα άτομα
- Cherniss, C., & Goleman, D. 2001. *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. 1998a. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November . December, 93-102.
- Goleman, D.1998b. *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March - April, 78-90.
- Jacobs, R. L. 2001. Using Human Resource functions to enhance emotional intelligence. In Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 159-181). San Francisco: Jossey-Bass.

- McClelland, D. C. 1998. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
- Morris G., & Everard K.B 1999 βλ. σχετικά το κεφάλαιο: Η διαχείριση του εαυτού μας, των στο: Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση, Μετάφραση: Κίκιζας Δ., Επιστημονική Επιμέλεια: Αθανασούλα - Ρέππα Αν. ΕΑΠ, Πάτρα., σελ. 143 - 168.
- Ryback, D. 1998. *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. Butterworth-Heinemann.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Νάσια Ευθυμίου, Μάρτιος 2007, Άρθρο «Τι είναι η ΣΝ και ποιες οι διαφορές από το IQ, πώς μετρείται», Περιοδικό ε.ΜΜΕ.ις, για φοιτητές,
- Α. Κόκκος 1998: Αρχές Μάθησης Ενηλίκων. Στο: Α. Κόκκος & Α. Λιοναράκης, Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση - Σχέσεις Διδασκόντων Διδασκομένων, τόμος Β. ΕΑΠ, Πάτρα, σελ.23-24
- Όλγα Επιτροπάκη, Καθηγήτρια Οργανωτικής Συμπεριφοράς και διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, ALBA, Ημερίδα Ελληνικής Ένωσης νέων επιχειρηματιών « Συναισθηματική Νοημοσύνη για επιχειρηματική ανάπτυξη» 11 Απριλίου 2002

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

#### 5.1. Εισαγωγή

Είναι σίγουρο ότι αρκετοί ρωτάνε «Μα καλά τώρα για συναισθήματα στον εργασιακό χώρο θα μιλάμε; Τι σχέση έχουν 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». Εν μέρει αυτό είναι δίκαιο, όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι αναμφίβολα σημαντικοί για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Αλλά υπάρχει χώρος και 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 έργου.

Αν κάποιος ρωτούσε ποιο είναι το χρέος ενός ηγέτη σήμερα, η απάντηση είναι: χρέος ενός ηγέτη 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; Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει έναν επιτυχημένο και αποτελεσματικό από έναν μέτριο ηγέτη; Ας σκεφτεί κανείς για λίγο το εξής σενάριο: 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 οδηγεί πολλές φορές σε συγκρούσεις και σε άσχημη ατμόσφαιρα μέσα στο τμήμα. Αδιαφορεί για παράπονα και υποδείξεις, πιστεύει ότι έχει πάντα δίκιο, κι αν περνούσε απ. το χέρι του θα έκανε τα πάντα μόνος του. Έτσι μόνο μπορείς να είσαι σίγουρος ότι μια δουλειά γίνεται σωστά, συνηθίζει να λέει.

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 μεσολαβήσει 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' ότι αν είχαν αντιμετωπιστεί ευθύς εξαρχής.

Ο τρίτος μάνατζερ δεν διαθέτει την έξυπνάδα 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, 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 για

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 σε αυτούς τους τρεις. Ο υποψήφιος που έχει τις περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχής στο ρόλο του γενικού προέδρου είναι ο τρίτος. Γιατί; Γιατί διαθέτει κάτι στο οποίο οι άλλοι υστερούν. Διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη.

Το συγκεκριμένο case study παρουσιάστηκε από την κα Όλγα Επιτροπάκη στο συνέδριο που πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο 2002 στην Ελληνική Ένωση Νέων Επιχειρηματιών με τίτλο “ Συναισθηματική νοημοσύνη για επιχειρηματική ανάπτυξη: η πρόκληση του νέου επιχειρηματία”

## **5.2. Βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμων ηγέτη**

Σύμφωνα με τον Ryback (1998) στο βιβλίο του *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*, ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, συγκεκριμένα, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα

στο να πεις «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό κι αυτό.» Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.

2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.

3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.

4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).

6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και που το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα

άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.

8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.

9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δε θεωρεί ότι έχει ν. αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.

10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν. αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

### **5.3. Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία ενός ηγέτη**

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 απόδοση.

Συγκεκριμένα σε έρευνα του Williams (1994) σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη



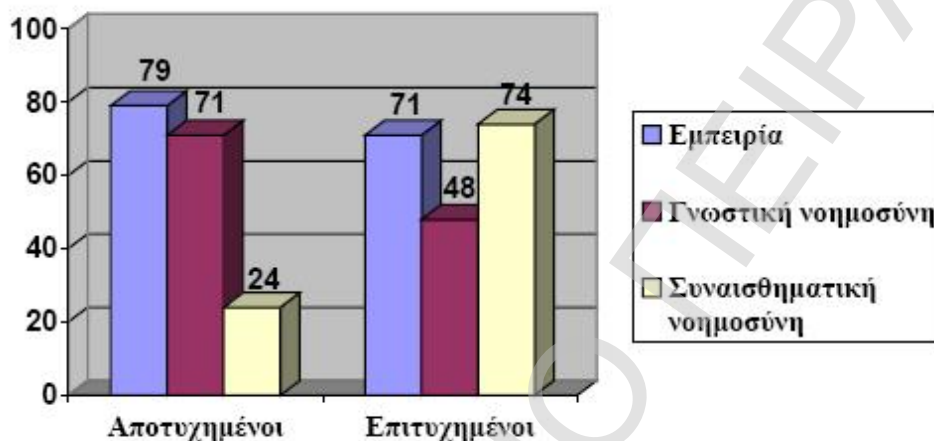
αμερικανικών ασφαλιστικών εταιρειών, φάνηκε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Παρόμοια σχέση μεταξύ των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων βρέθηκε από τον McClelland (1998) σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας ποτών και τροφίμων.

Οι διευθυντές εκείνοι που κατεδείκνυαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15 ως 20% καλύτερα απ. ότι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει έρευνα του Claudio Fernandez-Araoz (2001) με θέμα τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία, βρήκε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία: την προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία, τη γνωστική νοημοσύνη και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, τα προφίλ που παρουσίασε ο Fernandez-Araoz είναι τα εξής:

Στη συνέχεια ο Fernandez-Araoz έκανε λόγο για συγκεκριμένους συνδυασμούς των παραπάνω τριών χαρακτηριστικών οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

**Διάγραμμα 5.3.1: Ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιλογή ανώτατων στελεχών**



**Πηγή:** Όλγα Επιτροπάκη, *Ημερίδα Ελληνικής Ένωσης Νέων επιχειρηματιών*, 11/4/2002

- Ο πιο ισχυρός συνδυασμός, καθοριστικός της επιτυχίας, είναι ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα μέτριο IQ δε φαίνεται να δρα αρνητικά για την επιτυχία.
- Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.
- Ο παραδοσιακός συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει πολλά να προσφέρει στην επιτυχία ανώτατων διευθυντικών στελεχών όταν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χαμηλή.

### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Cooper, R.K. & Sawaf, A. 1996. *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. A Perigee Book.
- Fernandez-Araoz, C. 2001. The challenge of hiring senior executives. In Cherniss, C., & Goleman, D. 2001. *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 182-206). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, H. 1983. *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books.
- Ryback, D. 1998. *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. Butterworth-Heinemann.
- Williams, D. 1994. *Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study*. Boston: Hay Group.
- N. Pitner, & R. T. Ogawa 1981 Organizational Leadership: The Case of the Superintendent. *Educational Administration Quarterly*, 17, p. 45-65,
- W. J. Martin, & D. J. Willower 1981. The Managerial Behavior of High School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 17, p.69-90,
- Όλγα Επιτροπάκη, Καθηγήτρια Οργανωτικής Συμπεριφοράς και διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, ALBA, Ημερίδα Ελληνικής Ένωσης νέων επιχειρηματιών « Συναισθηματική Νοημοσύνη για επιχειρηματική ανάπτυξη» 11 Απριλίου 2002

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΕΡΕΥΝΑ <sup>9</sup>

Η συγκεκριμένη έρευνα διερευνά το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως προς την διαμόρφωση της στάσης απέναντι στην ηθική κατανάλωση. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να συνδυαστεί και να κατανοηθεί κατά πόσο η στάση των ανθρώπων απέναντι στα νέα δεδομένα καταναλωτισμού με ηθική άποψη επηρεάζεται ή όχι από το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πιο συγκεκριμένα, ερευνώνται:

- Οι διαφορές που παρουσιάζονται στην στάση απέναντι στην Ηθική Κατανάλωση ως προς το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο μόρφωσης.
- Αν ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί δείκτη πρόβλεψης της ηθικής κατανάλωσης.
- Τα γενικά χαρακτηριστικά των Ελλήνων ηθικών καταναλωτών.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει αναλυθεί σε προηγούμενα κεφάλαια. Σχετικά με την ηθική του καταναλωτή, η έννοια αυτή μπορεί να ορισθεί, ως:

*«το σύνολο των ηθικών κανόνων, των αρχών και των αξιών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας, στην επιλογή, την αγορά, τη χρήση ή την πώληση αγαθών ή υπηρεσιών»*

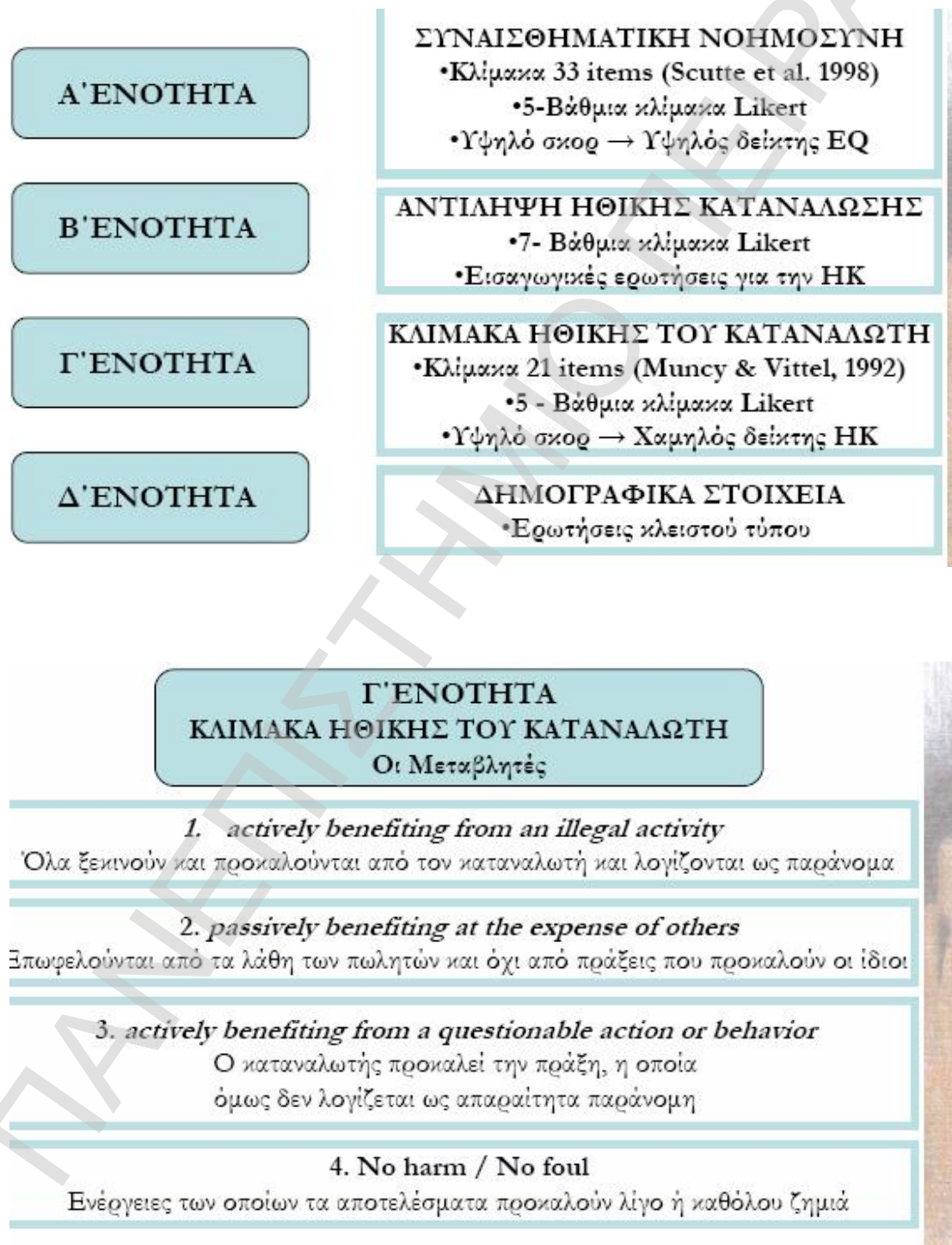
---

<sup>9</sup> Παναγοπούλου Κυριακή, 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Διερεύνηση του ρόλου της ΣΝ ως προς την διαμόρφωση στάσης απέναντι στην ηθική κατανάλωση»

(Munchy και Vitell, 1992)

□ Κάποιος δρα ηθικά όταν ακολουθεί αξίες καθολικής ισχύς στο περιβάλλον του, όχι άκριτα, αλλά όταν έχουν γίνει μέρος του ήθους του και του χαρακτήρα του.

**Διάγραμμα 6.1. Ερωτηματολόγιο έρευνας**



### Δειγματοληψία έρευνας

**Διανεμήθηκαν** συνολικά 180 ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα εκ των οποίων τα **64** έδωσαν ελλιπή στοιχεία και δεν συμπεριλήφθησαν στο τελικό δείγμα.

### Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων

- Ανεξάρτητη μεταβλητή:** Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Εξαρτημένη μεταβλητή:** Η στάση των καταναλωτών απέναντι στην ηθική κατανάλωση
- Ανακωδικοποίηση στην κλίμακας EQ:**
- Παρατήρηση 5: *«δυσκολεύομαι να κατανοήσω τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων ανθρώπων»*
- Παρατήρηση 28: *«όταν έρχομαι αντιμέτωπος με μια πρόκληση, παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω»*
- Παρατήρηση 33: *«είναι δύσκολο για μένα να κατανοήσω γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται έτσι όπως αισθάνονται»* έτσι ώστε, το συμφωνώ απόλυτα (5) να εκφράζει την **απόλυτα θετική στάση**.

## Ανάλυση αξιοπιστίας

### ➤ Συντελεστής Αξιοπιστίας “Cronbach a”

(όπου  $0 < a < 1$ ) Τιμές  $> 0,60$  παραπέμπουν στο συμπέρασμα ότι η κλίμακα είναι αξιόπιστη.

✓ *Κλίμακα HK*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,792	21

✓ *Κλίμακα EQ*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,822	33



και οι δύο κλίμακες κρίνονται ως αξιόπιστες

## Ανθρωπομετρικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας.

- Φύλο
- 45 ήταν άντρες (38,8%) και οι 71 ήταν γυναίκες (61,2%)
- Μόρφωση:
- 14,7% απόφοιτοι Γυμνασίου / Λυκείου,
- 43,1% απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ,
- 40,5% κάτοχοι Μεταπτυχιακού και
- 1,7% κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου.

**Πίνακας 6.1 & 6.2. Ηλικιακές ομάδες και διαμονή**

## ➤ Ηλικιακές Ομάδες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-26	47	40,5	40,5	40,5
27-35	33	28,4	28,4	69,0
36-44	15	12,9	12,9	81,9
45-49	13	11,2	11,2	93,1
>60	8	6,9	6,9	100,0
Σύνολο	116	100,0	100,0	

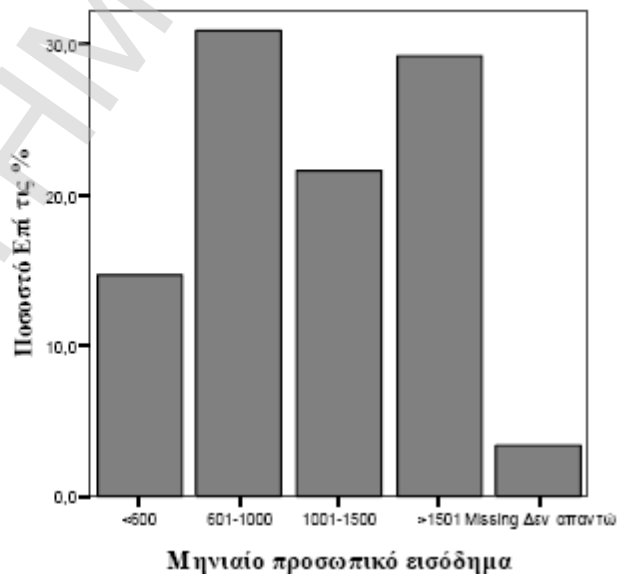
## ➤ Διαμονή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αθήνα	78	67,2	67,2	67,2
Πάτρα	38	32,8	32,8	100,0
Σύνολο	116	100,0	100,0	

## Διάγραμμα 6.2 Καθαρό μηνιαίο εισόδημα

### Καθαρό μηνιαίο εισόδημα

- 31% με 601-1000 €
- 29,3% με >1501 €
- 21,6% με 1001-1500 €
- 14,7% με εισόδημα <600 €
- 3,4% του δείγματος αρνήθηκε να απαντήσει.



## Επίδραση δημογραφικών στην ΗΚ

- Επεξεργασία με t-test και Anova (κανονικό δείγμα)



**Στατιστικά σημαντικές διαφορές** στους παράγοντες που επηρεάζουν την Ηθική Κατανάλωση:

- Τόπος διαμονής ( $t=3,328, p<0,05$ )
- Μορφωτικό επίπεδο ( $F=3,571, p<0,05$ )
- Οικογενειακή κατάσταση ( $F=4,204, p<0,05$ )
- **Φύλο, ηλικία και εισόδημα είναι παράγοντες στατιστικά μη - σημαντικοί ως προς την ηθική κατανάλωση.**

### Περιγραφική Στατιστική στην ΣΝ

- Οι γυναίκες έχουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άνδρες. Παρόλα αυτά η διαφορά μεταξύ τους κρίνεται ως στατιστικά μη σημαντική ( $t=-0,321, df=99 p>0,05$ ).
- Αξίζει να σημειωθεί ότι η **μέγιστη τιμή** που σημειώθηκε ήταν 148 ( $\max: 33*5=166$ ) και η ελάχιστη 93 ( $\min: 33*1=33$ )
- **Μέσος** :119,22
- Διάστημα εμπιστοσύνης : (109,803 , 128,637)

**Πίνακας 6.3: Διάστημα συναισθηματικής νοημοσύνης**

	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Emotional Intelligence Scale	55	93	148	119,22	9,417

➤ μέσο σκορ των απαντήσεων είναι ιδιαίτερα υψηλό

### Ανάλυση παραγόντων ΗΚ

- Έλεγχος την αξιοπιστίας του σκουρ που προκύπτει για τον κάθε έναν από τους 4 παράγοντες της ΗΚ.

- Παράγοντας 1: *actively benefiting from an illegal activity*

Cronbach's Alpha	N of Items
,672	6

- Παράγοντας 2: *passively benefiting at the expense of others'*  
( $\alpha=0,696>0,6$ )

- Παράγοντας 3: *actively benefiting from a questionable action or behavior*  
( $\alpha=0,638>0,6$ )

- Παράγοντας 4: *no harm / no foul* ( $\alpha=0,770>0,6$ )

- Διενεργείται **Περιγραφική στατιστική**. (προστέθηκαν τα *scours* των *items* που αντιστοιχούν στον κάθε έναν από αυτούς και στη συνέχεια διαιρέθηκαν με το πλήθος των *items*/παράγοντα)

**Πίνακας 6.4 : Παράγοντες ΗΚ.**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Παράγοντας 1	113	3	1	4	1,91	,779
Παράγοντας 2	116	4	1	5	2,22	1,004
Παράγοντας 3	110	3	1	4	2,36	,798
Παράγοντας 4	114	9	1	10	3,41	1,182
Valid N (listwise)	109					

Από τους μέσους παρατηρούμε ότι αυξάνονται σταδιακά όσο η ανηθικότητα των ενεργειών μειώνεται,

**ΣΥΝΕΠΩΣ** το δείγμα είναι στην πλειοψηφία τους **Ηθικοί Καταναλωτές** καθώς αρνούνται να αποδεχτούν πράξεις οι οποίες γίνονται εις βάρος των άλλων.

## Ανάλυση συσχέτισης

- Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των δύο μεταβλητών

**Πίνακας 6.5. Ανάλυση συσχέτισης**

		EQ scale	EC scale
EQ_scale	Pearson Correlation	1	-,897
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	109	109
EC_scale	Pearson Correlation	-,897	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	109	109

- Συντελεστής **Pearson** είναι **-0,897** → πολύ ισχυρή αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση.

- Το **αρνητικό πρόσημο** σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο μειώνεται η τάση για μη – ηθική κατανάλωση

- Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ΣΝ και των παραγόντων της Ηθικής Κατανάλωσης:

### **Συντελεστές Pearson:**

- Παράγοντας 1:  $p1 = -0,377$
- Παράγοντας 2:  $p2 = -0,710$
- Παράγοντας 3:  $p3 = -0,652$
- Παράγοντας 4:  $p4 = 0,596$

**ΣΥΝΕΠΩΣ,** όσο αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη των καταναλωτών, τόσο μειώνεται η τάση τους να διαπράττουν μη – ηθικές ενέργειες τις οποίες δεν έχουν προκαλέσει οι ίδιοι. (passively benefiting

at the expense of others και actively benefiting from a questionable action or behavior)

### Γραμμική Παλινδρόμηση

Πρόβλεψη της στάσης απέναντι στην ΗΚ βάσει του δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό αφού το  $F=4,164$  είναι στατιστικά σημαντικό ( $p<0,05$ ).

**Μοντέλο Υπολογισμού:  $EC=57,346 - 0,24*EQ$**

Όπου, EC: Τάση για μη - ηθική κατανάλωση EQ: Συναισθηματική Νοημοσύνη  
**ΑΡΑ, όσο αυξάνεται ο δείκτης ΣΝ τόσο μειώνεται η τάση των καταναλωτών να διαπράττουν μη ηθικές καταναλωτικές ενέργειες.**

### Συμπεράσματα έρευνας

- Από την έρευνα, συμπεραίνεται ότι η ΗΚ επηρεάζεται από:
- Τη Συναισθηματική Νοημοσύνη καθώς και,
- Το μορφωτικό επίπεδο
- Τον τόπος διαμονής
- Την οικογενειακή κατάσταση

**Οι ηθικοί καταναλωτές** είναι άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και επίπεδο μόρφωσης, που ζουν στα μεγάλα αστικά κέντρα και είναι ως επί το πλείστον ανεξάρτητοι στις καταναλωτικές τους επιλογές.

- Αξίζει να σημειωθεί, ότι το 75% του δείγματος αν και στην πλειοψηφία τους ηθικοί καταναλωτές (ανεξαρτήτου δημογραφικών) θα αποδέχονταν την από λάθος επιστροφή φόρου, ως απόλυτα σωστή πράξη.

- Γενικά η έρευνα μας δείχνει ότι οι γυναίκες καταναλωτές τείνουν να κάνουν περισσότερο μη ηθικές αγορές όταν δεν έχουν προσωπική επαφή με τον πωλητή, ή όταν διατηρείται η ανωνυμία τους.
- Επίσης, οι γυναίκες 18-26 με ανώτατη μόρφωση θα αγόραζαν ένα προϊόν για την ηθικότητά του και μόνο κατά 93%!
- Οι άντρες, αντίθετα είναι περισσότερο επιφυλακτικοί, παρ'όλα αυτάμπούκοτάρουν ευκολότερα προϊόντα που κρίνονται ως μη ηθικά. (σε ηλικίες 27-35, 71%)
- Εκτός των άλλων, οι διαμένοντες στην περιφέρεια είναι λιγότερο απόλυτοι σε όλες τους τις απαντήσεις έναντι των ερωτώμενων που διαμένουν στην Αθήνα, με αποτέλεσμα να είναι εμφανής η ελλιπής πληροφόρησή τους, αλλά και η ποικιλία εναλλακτικών επιλογών στην αγορά για την κατανάλωση ηθικών και μη προϊόντων.
- Σαν γενικό συμπέρασμα κρίνεται ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με:
  - Την συνειδητή ηθική κατανάλωση. Όσο αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ανθρώπου, τόσο αυξάνονται και οι ηθικοί κανόνες που διέπουν την συμπεριφορά του ως προς την απόκτηση/ αγορά ενός αγαθού. Η σχέση δηλαδή είναι ανάλογη
  - Την μη-ηθική κατανάλωση που οφείλεται σε λάθος του πωλητή (οπότε και λείπει το στοιχείο της ενσυναίσθησης). Άτομα με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη πιθανόν να δεχτούν μια μη ηθική πράξη κατανάλωσης, αν η πράξη αυτή προερχόταν από λάθος που οφείλεται σε τρίτο πρόσωπο και όχι από τους ίδιους.

□ Την μη-ηθική κατανάλωση που σχετίζεται με πράξεις αμφισβητούμενες οι οποίες γίνονται από απροσεξία ή αμέλεια. Άτομα με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη πιθανόν να δεχτούν μια μη ηθική πράξη κατανάλωσης, αν η πράξη αυτή προερχόταν από απροσεξία που οφείλεται σε τρίτο πρόσωπο και όχι από τους ίδιους.

Επίσης από την έρευνα συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν 3-ομάδες καταναλωτών Βάσει των παραγόντων της ΗΚ:

### **1. «Οι αποστάτες»**

□ Αποφεύγουν ότι έχει σχέση με το μη ηθικό ακόμα και αν κινηθούν υπερβολικά, αλλάζοντας τον τρόπο ζωής τους.

□ Τα προϊόντα που θα ήταν ελκυστικά σε αυτό το κοινό – στόχο θα υποστήριζαν έναν εναλλακτικό τρόπο ζωής και σε καμία περίπτωση δε θα επιβάρυναν έμμεσα και άμεσα το περιβάλλον

### **2. «Οι ολοκληρωτικοί»**

□ Οι ηθικές τους ενέργειες ακολουθούν όλες τις πλευρές της ζωής τους: κοινωνικό - εργασιακό περιβάλλον και κατανάλωση, ενώ χρειάζονται πληροφορίες lifestyle για τις επιχειρήσεις που το παράγουν.

□ Οι ολοκληρωτικοί καταναλωτές ελκύονται από προϊόντα στα οποία θα είχαν την επιλογή να ορίζουν τα δικά του προσωπικά κριτήρια (customized προϊόντα).

### **3. «Οι ορθολογιστές»**

□ Δρουν ηθικά σε περιορισμένες περιοχές και αποσπασματικά προσπαθώντας να δώσουν το στίγμα τους, χωρίς όμως να επιδρά αυτό σημαντικά στον τρόπο ζωής τους.

- Προσεγγίζεται πιο εύκολα και αποτελεί το σημαντικότερο κοινό – στόχο, αλλά περιορίζεται σε πολύ συγκεκριμένα προϊόντα.
- Μια επιχείρηση θα μπορούσε να προχωρήσει στην προβολή ηθικών προϊόντων και υπηρεσιών ανάμεσα σε μία λίστα καθημερινών επιλογών έτσι ώστε να διευκολύνει τον καταναλωτή να κάνει μία ηθική καταναλωτική ενέργεια.

**Επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας οδηγούν τις επιχειρήσεις στην διαμόρφωση στρατηγικών όπως :**

- Ακριβής και ειλικρινής πληροφόρηση, έτσι ώστε οι καταναλωτές να κάνουν συνειδητές επιλογές.
- Ξεκάθαρη παρουσίαση του προϊόντος, έτσι ώστε να προσδίδει με ευκρίνεια τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του.
- Πειστικοί ισχυρισμοί και δράσεις της επιχείρησης που να μην συγκρούονται με ηθικές ή περιβαλλοντολογικές αξίες.
- Ενεργή δράση για συνεχή ενημέρωση του ζητήματος της «ηθικής κατανάλωσης», σε όλες τις ηλικιακές ομάδες με έμφαση στις νεαρότερες ηλικίες (π.χ. δραστηριότητες σε σχολεία, εκθέσεις για παιδιά, προβολή επιπτώσεων της μη -ηθικής κατανάλωσης κτλ.)

Επομένως,

- Βασικό κοινό στόχος και ευκολότερα προσεγγίσιμο από τις επιχειρήσεις είναι οι γυναίκες 18-26 με ανώτατη μόρφωση που διαμένουν στα μεγάλα αστικά κέντρα, και εντάσσονται στην κατηγορία των «ορθολογιστών»:

– Προβολή lifestyle προϊόντων με έμφαση στα ηθικά τους χαρακτηριστικά.

- Δημιουργία ενός νέου προϊόντος με σκοπό ένα ποσοστό κερδών να διατίθεται στην προστασία των παιδικών δικαιωμάτων.
- Αναλυτική περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας ώστε να πείθει ότι πληρούνται οι ηθικές προϋποθέσεις.
- Εναλλακτικές προτάσεις χρήσης των προϊόντων.
- Ειλικρινής αντιμετώπιση του καταναλωτή ώστε να νοιώσει ότι συμμετέχει ενεργά σε μία σημαντική υπόθεση.
- Ενεργή ΕΚΕ της επιχείρησης ως προς την προστασία των ηθικών αξιών του κοινωνικού και του φυσικού περιβάλλοντος.

#### **Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

- Έμφαση στη μελέτη της ύπαρξης σχέσης των μεταβλητών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ΗΚ
- Χρήση μεγαλύτερου και πιο αντιπροσωπευτικού δείγματος.
- Διεξαγωγή έρευνας cross - cultural.
- Χρήση συνδυαστικών μεθόδων μέτρησης της στάσης απέναντι στην ηθική κατανάλωση, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να απεικονίζουν καλύτερα την πραγματικότητα (ποιοτικές και ποσοτικές).
- Συνδυαστική μελέτη του lifestyle και ηθικής κατανάλωσης ή των διαδικτυακών ηθικά καταναλωτικών αγορών.
- Τέλος, μελέτη των παραγόντων που δημιουργούν την ανάγκη για ΗΚ και πώς αυτή επικοινωνείται στις νεαρότερες ηλικίες.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**  
**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί λοιπόν ένα άλλο βασικό κομμάτι του παζλ 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 στην πολύπλευρη επιτυχία.

Η ακαδημαϊκή ευφυΐα δεν έχει και πολλή σχέση με τη συναισθηματική ζωή. Άνθρωποι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να χειρίζονται εντυπωσιακά άστοχα την προσωπική της ζωή. Σε αντίθεση με το ΔΝ, που έχει γνωρίσει κοντά στα εκατό χρόνια έρευνες πάνω σε εκατοντάδες χιλιάδες ανθρώπους, η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence, EQ) είναι μια νέα έννοια. Κανένας δεν μπορεί να πει με ακρίβεια σε ποιο βαθμό ευθύνεται για τις διαφορές των ανθρώπων στη ζωή τους. Από τα δεδομένα προκύπτει ότι μπορεί να είναι εξίσου και μερικές φορές πιο ισχυρή από το ΔΝ. Παρόλο που υπάρχουν εκείνοι που ισχυρίζονται ότι ο ΔΝ δεν μπορεί να μεταβληθεί σημαντικά από την εμπειρία ή την αγωγή, καίριες συναισθηματικές ικανότητες μπορούν πράγματι να διδαχθούν και να βελτιωθούν στα παιδιά – αν βέβαια μπορούμε στον κόπο να τις διδάξουμε.

Άλλωστε ο τρόπος που γίνονται οι συνάψεις στον εγκέφαλο, επιτρέπει τις νέες κατηγοριοποιήσεις ακόμα και σε μεγαλύτερη ηλικία.

Παλαιότερα οι ηγέτες μιας επιχείρησης εστίαζαν την προσοχή στις δεξιότητες, αγνοώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη, ένα σύνολο διακριτικών στοιχείων – μερικοί θα το αποκαλούσαν χαρακτήρα – που επίσης έχει απεριόριστη σημασία για το προσωπικό μας πεπρωμένο. Η συναισθηματική σφαίρα είναι ένα πεδίο το οποίο, όσο και τα μαθηματικά ή η ανάγνωση, μπορεί να χειριστεί κανείς με μεγαλύτερη ή μικρότερη επιδεξιότητα, και απαιτεί το δικό της μοναδικό σύνολο ικανοτήτων. Το συναισθηματικό ταλέντο είναι μια μετα-ικανότητα που καθορίζει πόσο καλά μπορούμε να χειριστούμε οποιαδήποτε ικανότητα διαθέτουμε, ακόμα και την ακατέργαστη ευφυΐα (raw intellect). Οι άνθρωποι που δεν είναι σε θέση να βάλουν σε τάξη και να ελέγξουν τη συναισθηματική τους ζωή, δίνουν εσωτερικές μάχες που υπονομεύουν την ικανότητά τους για σωστά προσανατολισμένη εργασία και καθαρή σκέψη.

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

- Παναγοπούλου Κυριακή, 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Διερεύνηση του ρόλου της ΣΝ ως προς την διαμόρφωση στάσης απέναντι στην ηθική κατανάλωση»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Avolio B.J., Luthans F., Walumba F.O., 2004 “ Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance working paper”: Gallup Leadership Insitute, University of Nebraska- Lincoln,
- Avolio B.J., Gardner W.L., 2005, “Autentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, *The leadership Quarterly*,16, p.315-338
- Avronen J. and Ekvall G., 1991 “ Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model.”, *Scandinavian Journal of Management*, 7, p. 17-26,
- Avronen J. and Ekvall G., 1994 “ Leadership profiles, situations and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, p.139-161,
- Baker J.H. and Baker G.A2001. , “Leadership, culture and knowledge management”, *weLEAD Online Magazine, Leadendtoday.org*”,
- Bar-on, R. 2000. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.) *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace* (pp.363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- .Bass B. 1990 “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision”, *Organizational Dynamics*, American Management Assosiation, New York, , p.22

- Bass B., 1990 “ Theory, research and managerial applications.”, N.Y., The Free Press,
- Bass B., 1991 “Stogdill’s handbook of leadership: A survey of theory and research.”, New York, The Free Press,
- Bass B., 1997 “The ethics of transformational leadership”, Working papers-Academy of Leadership Press,
- Bass B., 1998 “ Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact.”, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates,
- Bennis W., 2003“Πώς γίνεται κάποιος ηγέτης ηγετών», σελ.209-226 από το βιβλίο του R.Gibson “Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδ. Καστανιώτη,
- Bennis W. & Goldsmith J., 1994 “Learning to Lead: A workbook on becoming a leader”,US: Addison-Wesley/UK:Simon and Schuster,)
- Bennis W., 1990 “ A Force for Change: How leadership differs from management, US/UK:Macmillan,
- Burns J. MacGregor 2005, “Leadership”, Sage Publications, vol.1, ,p.11-12
- Cameron K. And Quinn R., 1999 “Diagnosing and changing Organizational Culture”, Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company, chapters2,3 and “Measures of Organizational Culture”, “Principles and Factors of Leadership” Upper Saddle River,NJ:Prentice-Hall,1999
- Chanoch J. and House R., 2001 “ Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests”, The Leadershi Quarterly, 12 (1), p.75-113,

- Cherniss, C., & Goleman, D. 2001. *The emotionally intelligent workplace*. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations. Jossey-Bass.
- Clement R. 1994 "Culture, Leadership and Power: The keys to Organizational change, Business Horizons, Jan-Feb,p.33-39
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. 1996. *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. A Perigee Book.
- Daft R. L. 1991, Management, The Dryden Press, Chicago, Χρ. Σαϊτης " Ο θεσμός του υποδιευθυντή σχολείου ως βάση για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση" Διοικητική Ενημέρωση , 11, Μάιος 1998 σ. 50,
- Dansereau F., Graen G., Haga W. 1975 "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making processes", Organizational Behaviour and Human Performance13, ,p.46-78
- DenHartog D.,House R.,Hanges P., 1999 "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?", The Leadership Quarterly, 10,(2), p.219-256,
- Dent E., Higgins M., Wharff D., 2005 "Spirituality and leadership:An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions, The Leadership Quarterly, 16, ,p.625-653
- DeTienne K.B., Dyer G., 2004, Hoopes C. and Harris S., "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, Leadership, and CKOs", Journal of leadership and organ.studies, vol 10, n.4, p.26-43)

- Dickson M., Den Hartog D., Mitchelson J., 2003, "Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions", *The Leadership Quarterly*, 14, p.729-768
- Duncan and Pinegar, 2002 "Leadership for Saints", Salt Lake City, UT. Desert,
- Eagly A.H., 2005 "Achieving relational authenticity: Will the real leader please stand up?", *The Leadership Quarterly*,
- Fernandez- Araoz, C. (2001). The challenge of hiring senior executives. In Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 182-206). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fielder F.E., 1967 "A Theory of Leadership", New York, McGraw-Hill,)
- Fu P.P., 1999 "Chinese Leadership and Culture", In R.J. House and J. Chhokar (Eds), *Cultures of the world, A Globe anthology of in-depth descriptions of the cultures of 14 countries* (vol.1),
- Fulmer R., 1997 "The Evolving Paradigm of Leadership development.", *Organizational Dynamics* 25 (4): p.59-73,
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books.
- Gertner C 1994, Day D., "Cross-cultural comparison of leadership prototypes, *The Leadership Quarterly* 5(2), p.121-134,
- Greenleaf R.K., 1977 "Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness", Mahwah, NJ: Paulist Press,
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. NY: Bantam Books.



- Goleman, D. 1998a. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November . December, 93-102.
- Goleman, D. 1998b. *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March - April, 78-90.
- Gupta V., Macmillan I., Surie G., 2004, "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct", *Journal of Business Venturing*, 19, p.241-260)
- House R.J. and Mitchell T.R. 1974 "Path Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, 3, p.81-97
- Hunt J., 2004 "The nature of leadership.", Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.,
- Jacobs, R. L. (2001). Using Human Resource functions to enhance emotional intelligence. In Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 159-181). San Francisco: Jossey- Bass.
- Jung D., Bass B., Sosik J., "Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures", *Journal of Leadership Studies*, 2 ,p.3-18
- Lewis C.T. and Jobs S.M 1993,: "Conflict management: the essence of leadership", *Journal of Leadership Studies*, Nov. p.47-60
- Likert R., 1961 "New Patterns of Management.", New York,: McGrawHill,
- Likert R., 1967 " The human Organization.", New York, : McGrawHill,

- Martin W. J., & D. J. Willower 1981. The Managerial Behavior of High School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 17, p.69-90,
- McClelland, D. C. 1998. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
- Michie S. & Gooty J., 2005 “ Values, emotions and authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*,
- Nanus B., 1992, “Visionary Leadership”, New York, Free Press, p.8
- Pitner N., & R. T. Ogawa 1981 *Organizational Leadership: The Case of the Superintendent*. *Educational Administration Quarterly*, 17, p. 45-65,
- Ryback, D. 1998. *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. Butterworth-Heinemann.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Schein E., 1992 *Organizational Culture and Leadership*, second edition, San Francisco, Jossey-Bass,
- Selznick P., 1957 “ Leadership in Administration.”, Evanston, IL:Row Peterson,
- Shamir B., & Eilam G., 2005 “ What’s your story?” A life stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*,
- Sharma R., 2004 “The Saint, the Surfer and the CEO”, articles on leadership and life renewal,
- Skogstad A., Einarsen S., 1999, “ The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures”, *Scandinavian Journal of Management*, 15, p.289-306

- Storey J., 2004, "What next for strategic-level leadership research?", vol1(1), Sage Publications, p.89-104
- Stringer, R 2002. Leadership and Organizational Climate. Upper Saddle River, Prentice Hall;
- Vicere A. and Fulmer R., 1998 " Leadership by design", Oxford, Capstone,
- Vroom V. and Yetton P., 1973 " Leadership and Decision Making.", Pittsburgh: University of Pittsburgh Press,
- Williams, D. 1994. *Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study*. Boston: Hay Group.
- Ylitalo J., "Leadership and Management", 23/9/2004, Tuo-53.300, Organizational Behaviour and Knowledge Management

#### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- Βλασταράκης Μ., «Πώς θα επιλέγει ο καταναλωτής όταν τα προϊόντα θα μοιάζουν ίδια» , ενthesis, Η Καθημερινή, Ιούλιος 2005
- Δαμουλιάνου Χ., «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», Η Καθημερινή, 12/12/2004
- Επιτροπάκη Όλγα, Καθηγήτρια Οργανωτικής Συμπεριφοράς και διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, ALBA, Ημερίδα Ελληνικής Ένωσης νέων επιχειρηματιών « Συναισθηματική Νοημοσύνη για επιχειρηματική ανάπτυξη» 11 Απριλίου 2002
- Ευθυμίου Νάσια, Μάρτιος 2007, Άρθρο «Τι είναι η ΣΝ και ποιες οι διαφορές από το IQ, πώς μετριέται», Περιοδικό ε.ΜΜΕ.ις, για φοιτητές,

- Κόκκος Α.: Αρχές Μάθησης Ενηλίκων. Στο: Α. Κόκκος & Α. Λιοναράκης, Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση - Σχέσεις Διδασκόντων Διδασκομένων, τόμος Β. ΕΑΠ, Πάτρα 1998, σελ.23-24
- Λεμπέση Μ., « Οι Ευρωπαίοι μανάτζερ...ρωτούν για την ποιότητα» , Η Καθημερινή, 14/11/2004
- Λεμπέση Μ., « Αναζητώντας το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Επενδύοντας στους ανθρώπους επενδύεις στην επιτυχία», Η Καθημερινή, 27/3/2005
- Μπουραντάς Δ., «Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου,2001,σ.130, 315
- Μουρδουκούτας Π., «Η επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία», εκδ. Σταμούλη, 2005
- Παναγοπούλου Κυριακή, 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Διερεύνηση του ρόλου της ΣΝ ως προς την διαμόρφωση στάσης απέναντι στην ηθική κατανάλωση
- Σίσογλου Νικόλαος, Επιστημονικός Σύμβουλος Fever, Ελλάδας- Κύπρου

### **ΑΡΘΡΑ**

- Η Καθημερινή, 30/10/2005 «Έρευνα της KPMG σκιαγραφεί το προφίλ του Έλληνα ηγέτη»,
- Η Καθημερινή, 6/11/2005 « Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αλλάξει»,

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ**

[www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net),

[www.academy.umd.edu.htm](http://www.academy.umd.edu.htm),  
[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com),  
[www.onepine.info/pschein.htm](http://www.onepine.info/pschein.htm) ,  
[www.tnellen.com](http://www.tnellen.com),  
[www.hcgnet.com/research](http://www.hcgnet.com/research) ,  
[www.mapnp.org](http://www.mapnp.org) ,  
[www.au.af.mil/au/awk/awcgate/doe/benchmark/ch11/pdf](http://www.au.af.mil/au/awk/awcgate/doe/benchmark/ch11/pdf) ,  
[www.digitalgovernment.org](http://www.digitalgovernment.org)  
[www.weleadinlearning.org](http://www.weleadinlearning.org) ,  
[www.meansbusiness.com](http://www.meansbusiness.com)  
[www.ex.ac.uk/psychology/docs/courses/1124/leadership.ppt](http://www.ex.ac.uk/psychology/docs/courses/1124/leadership.ppt) ,  
[www.onepine.info/lead1.htm](http://www.onepine.info/lead1.htm),  
[www.info/phof.htm](http://www.info/phof.htm),  
[www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf) ,  
[www.bus.ucf.edu](http://www.bus.ucf.edu),  
[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org),  
[www.pubmedcentral.nih.gov/articlerende](http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerende),  
[www.c.g.i.di.uoa.gr](http://www.c.g.i.di.uoa.gr)  
[www.see.ed.ac.uk](http://www.see.ed.ac.uk) ,  
[www.marketing.byu.edu.htm](http://www.marketing.byu.edu.htm),  
[www.onepine.info/lead1.htm](http://www.onepine.info/lead1.htm),  
[www.stewart-associates.co.uk/leadership-models.aspx](http://www.stewart-associates.co.uk/leadership-models.aspx),  
[www.blackacademy.co.uk](http://www.blackacademy.co.uk) ,  
[www.affinitymc.com](http://www.affinitymc.com),  
[www.au.af.mil/au/awk/awcgate/doe/benchmark/ch11pdf](http://www.au.af.mil/au/awk/awcgate/doe/benchmark/ch11pdf) ,

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. ΗΛΙΚΙΑ 18-25  26-40  41-65  >65
2. ΦΥΛΟ ΑΝΔΡΑΣ  ΓΥΝΑΙΚΑ
3. ΣΠΟΥΔΕΣ  
ΓΥΜΝΑΣΙΟ  ΛΥΚΕΙΟ-ΙΕΚ  ΤΕΙ  ΑΕΙ  ΜΕΤΑΠΤ.-ΔΙΔΑΚΤ
4. ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ :  
<€600  €601-€1000  €1001-€1500  >€1.500
5. ΠΟΛΗ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ;  
Αθήνα  Θεσ/κη  Πάτρα  Επαρχία
6. Εξωτερικές μεταβλητές λήψης ηθικής απόφασης :  
Προσωπικοί περιορισμοί  Ευρύτεροι κοινωνικοί παράγοντες   
Παράγοντες συγκυρίας  Άλλοι

7. Κατατάξτε τα παραπάνω με βαθμό σημαντικότητας(1 καθόλου σημαντικό, 5 πολύ σημαντικό)

	Καθόλου					Πολύ σημαντικό	
Προσωπικοί περιορισμοί	0	1	2	3	4	5	
Ευρύτεροι κοινωνικοί παράγοντες	0	1	2	3	4	5	
Παράγοντες συγκυρίας	0	1	2	3	4	5	
Άλλοι	0	1	2	3	4	5	

8. Εσωτερικές μεταβλητές λήψης ηθικής απόφασης  
Αξίες  Ηθική ικανότητα  Κοινωνική πίεση  Αντίληψη  
προσωπικής ευθύνης  Αντίληψη προσωπικής παρέμβασης

9. Κατατάξτε τα παραπάνω με βαθμό σημαντικότητας(1 καθόλου σημαντικό, 5 πολύ σημαντικό)

	Καθόλου					Πολύ σημαντικό	
Αξίες	0	1	2	3	4	5	
Ηθική ικανότητα	0	1	2	3	4	5	
Κοινωνική πίεση	0	1	2	3	4	5	
Αντίληψη προσωπικής ευθύνης	0	1	2	3	4	5	
Αντίληψη προσωπικής παρέμβασης							

10. Επωφελεύστε από τα λάθη των πωλητών;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

11. Κατά την γνώμη σας, εσείς προκαλείται παράνομες πράξεις:

ΝΑΙ  ΟΧΙ

12. Αναφέρετε ενέργειες που προκαλούν λίγη ή καθόλου ζημιά

Πράξεις – ενέργειες

Βαθμός ζημιάς

13. Πιστεύετε ότι ενεργείτε με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη:

ΝΑΙ  ΟΧΙ

14. Πιστεύεται ότι Συναισθηματική νοημοσύνη και ηθική κατανάλωση αλληλοεπηρεάζονται:

ΝΑΙ  ΟΧΙ

15. Αν ναι σε τι βαθμό σημαντικότητας(1 καθόλου σημαντικό, 5 πολύ σημαντικό)

0

1

2

3

4

5