



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Με θέμα:

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ
&
ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

EMOTIONAL INTELLIGENCE
&
SUCCESSFUL LEADERSHIP

του σπουδαστή
Μουτεβελή Παναγιώτη Α.Μ. 14663

Επιβλέπουσα καθηγήτρια
Σοφία Ιωαννίδου

Αιγάλεω
Ιούνιος 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που σχετίζεται με την επιτυχία μιας επιχείρησης να είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και το πόσο αποτελεσματικά το χειρίζεται ο εκάστοτε ηγέτης της. Προκειμένου να μπορεί ο ηγέτης να διαχειρίζεται σωστά το προσωπικό του πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους εργάζεται μαζί. Με λίγα λόγια να είναι συναισθηματικά ευφυής.

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας αυτής είναι να μελετήσει τη σημαντικότητα και το ρόλο που κατέχει η συναισθηματική νοημοσύνη και το πόσο στενά συνδεδεμένη είναι με την αποτελεσματική ηγεσία. Να περιγραφούν αναλυτικά και με σαφήνεια οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας και θα καταστεί κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται αυτά τα δυο.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ενσυναίσθηση, Ηγεσία

ABSTRACT

Perhaps the most important factor related to the success of a company is its people and how effectively it handles the current leader. To enable the leader to properly manage his staff should be able to understand the feelings of people with whom they work together. In short to be emotionally intelligent.

The aim of this thesis is to study the significance and the role that owns the emotional intelligence and how is closely connected with effective leadership. To describe in detail and clearly the concepts of emotional intelligence and leadership and will be understood the way in which these two are connected.

Key words : Emotional Intelligence, Empathy, Leadership

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη/Λέξεις-Κλειδιά	2
Abstract/Key-Words	3
Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 1 :Συναισθηματική Νοημοσύνη	6
1.1 Ιστορική τοποθέτηση της έννοιας	6
1.2 Διαφορές νοημοσύνης και συναισθηματικής νοημοσύνη	8
1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση	10
1.4 Οι πυλώνες της συναισθηματικής νοημοσύνης	11
1.5 Βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης	14
Κεφάλαιο 2: Ηγεσία	16
2.1 Ορισμός - Ανάλυση της έννοιας	16
2.2 Διάφορα Στυλ Ηγεσίας	17
2.3 Θεωρίες Ηγεσίας	22
2.4 Υποχρεώσεις και καθήκοντα του Ηγέτη	28
2.5 Εμπόδια και κίνδυνοι για τους ηγέτες	30
Κεφάλαιο 3 : Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	34
3.1 Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο έργο του ηγέτη	34
3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιτυχία στις επιχειρήσεις	39
3.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και λήψη αποφάσεων	41
Επίλογος - Συμπεράσματα	46
Βιβλιογραφία	47

Εισαγωγή

Μέχρι πριν λίγες δεκαετίες γνωρίζαμε μονάχα τον όρο νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον ψυχολόγο David Wechsler νοημοσύνη είναι «μία γενική και σύνθετη ικανότητα του ατόμου να ενεργεί με βάση τους σκοπούς που θέτει, να σκέπτεται με λογικό τρόπο και να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε απαιτήσεις του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος που το περιστοιχίζει». Μέχρι πριν μερικά χρόνια ήταν το μόνο είδος νοημοσύνης που γνωρίζαμε. Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη έγινε δημοφιλής στο ευρύ κοινό το 1995 από τον συγγραφέα, ψυχολόγο και δημοσιογράφο Daniel Goleman μέσω του βιβλίου του «Συναισθηματική Νοημοσύνη». Σύμφωνα με τον Goleman ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται « η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει επιτυχώς τα συναισθήματα του, τα συναισθήματα των γύρω του, να μπορεί να κάνει σωστή διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων, και να είναι σε θέση να τα επεξεργάζεται και να τα διαχειρίζεται αποτελεσματικά προκειμένου να μπορεί να υποκινεί τον εαυτό του. Πριν ακόμη από τον Goleman οι Salovey και Mayer είχαν ορίσει την συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα είδος νοημοσύνης το οποίο, σου δίνει την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα σου αλλά και των γύρω σου, να καταλαβαίνεις τί σημαίνουν, και μέσω της κατανόησης αυτής να μπορείς να ελέγχεις καλύτερα τις σκέψεις σου και τις πράξεις σου». Πέρα από όλα αυτά όμως είναι ύψιστης σημασίας να γίνει κατανοητό τί σημαίνει συναισθηματική νοημοσύνη, να μπορέσουμε να την κατανοήσουμε άλλα και να την χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά διότι «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει -αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό

βαθμό και τη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο -αυτό δεν είναι εύκολο» (Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η συναισθηματική νοημοσύνη

1.1. Ιστορική τοποθέτηση της έννοιας

Για πολλά χρόνια οι γνωστικές ικανότητες, η επίλυση προβλημάτων, η ικανότητα απομνημόνευσης θεωρούνταν καθοριστικός παράγοντας για την ακαδημαϊκή και επαγγελματική πορεία του ανθρώπου. Παρόλα αυτά άτομα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ) δεν πετυχαίνουν πάντοτε στη ζωή τους, καθιστώντας έτσι τη γνωστική νοημοσύνη όχι αρκετή για την πρόβλεψη συγκεκριμένων παραμέτρων της ανθρώπινης ζωής και λειτουργίας, όπως η επιτυχία στην επαγγελματική ζωή και καριέρα και ο έλεγχος συναισθημάτων. Αυτό οδήγησε τους ερευνητές σε σκέψεις ότι πέρα από τις γνωστικές ικανότητες υπάρχουν και άλλα στοιχεία πολύ σημαντικά επίσης που καθορίζουν την πορεία του ατόμου.

Οι πρώτες προσπάθειες για διατύπωση και θεμελίωση μιας νέας έννοιας, πέραν αυτής της γνωστικής νοημοσύνης, ανήκουν στον ψυχολόγο Thorndike όταν το 1920 μίλησε για την «κοινωνική νοημοσύνη» ως την ικανότητα κάποιου να κατανοεί και να διαχειρίζεται άνδρες και γυναίκες, αγόρια και κορίτσια και ενεργεί με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις. Το 1940 ο David Wechsler αναφέρθηκε παράλληλα με τα διανοητικά στοιχεία και σε μη διανοητικά στα οποία αναγνώριση προσωπικούς, κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες και από το 1943 πρότεινε πως τα στοιχεία αυτά δεν μπορούν να παραβλεφθούν προκειμένου να προβλεφθεί η ικανότητα κάποιου να πετύχει στη ζωή του¹

¹ Goleman Daniel, Emotional Intelligence - Συναισθηματική Νοημοσύνη, 1995

Πολλά χρόνια αργότερα ο ψυχολόγος Howard Gardner το 1983 εξελίσσει την έννοια της νοημοσύνης από μια απλή έννοια σε σύνθετη και προτείνει ένα μοντέλο δίνοντας σημασία στη σπουδαιότητα και των δύο τύπων νοημοσύνης της διαπροσωπικής - να κατανοούμε τα συναισθήματα των άλλων - και της ενδοπροσωπικής - ενδοσκόπηση, αυτογνωσία.

Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» διατυπώνεται πρώτη φορά το 1985 στη διδακτορική διατριβή του Wayne Payne «A study of emotion: Developing emotional intelligence». Αργότερα το 1988 επιχειρήθηκε να μετρηθεί για πρώτη φορά η συναισθηματική νοημοσύνη με τον Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient) σε αντιδιαστολή με τον Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient).

Το 1990 προτείνεται από τους Peter Salovey και John Mayer μια πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης όπου ορίζεται και ως η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των άλλων και τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση².

Ο Goleman δίνει ως ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης την δεξιότητα - ικανότητα η οποία δίνει στο άτομο την ικανότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως - οι οποίες αναφέρονται στον εαυτό του ή τους άλλους - με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση. Γενικά στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνονται σύμφωνα με τον συγγραφέα και η ικανότητα αυτοελέγχου, ο ζήλος, η επιμονή του ανθρώπου να δημιουργεί κίνητρα αυτοπαρακίνησης³.

² Salovey Peter., & Mayer John., Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 1995

³ Goleman Daniel, Emotional Intelligence - Συναισθηματική Νοημοσύνη, 1995

Γίνεται σαφές λοιπόν, από τα παραπάνω, ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την συναισθηματική νοημοσύνη και τη μέτρησή της. Οι διάφοροι ορισμοί είναι συμπληρωματικοί ή αντικρουόμενοι μεταξύ τους εφόσον παρουσιάζουν διαφορετικές πλευρές της σύνθετης αυτής έννοιας.

1.2 Διαφορές νοημοσύνης και συναισθηματικής νοημοσύνης

Σε αντίθεση με την νοημοσύνη που μπορεί να μετρηθεί μέσω πολλών και διαφορετικών τεστ ευφυΐας, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι πολύ πιο περίπλοκο καθώς μέχρι σήμερα είναι αδύνατο να μπορέσει να μετρηθεί αποτελεσματικά και χωρίς κίνδυνο λάθους. Είναι σημαντικό να γίνει σαφές πως νοημοσύνη και συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυο εντελώς διαφορετικά πράγματα και δεν σημαίνει πάντα ότι κάποιος ο οποίος είναι ευφυής θα είναι και συναισθηματικά ευφυής ή το αντίθετο. Αντικείμενο μελέτης και αρκετών διαφωνιών στον επιστημονικό κόσμο ανάμεσα σε επιστήμονες είναι ποιο από τα δύο άραγε είναι σημαντικότερο: το I.Q (δείκτης νοημοσύνης) ή το E.Q (δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης). Παρ' ότι ο δείκτης νοημοσύνης δείχνει την ικανότητα και την ευκολία με την οποία ένα άτομο δέχεται και επεξεργάζεται πληροφορίες, οι περισσότερες μελέτες δείχνουν ότι μάλλον ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μάλλον σημαντικότερος για την επιτυχία. Το σημαντικότερο επιχείρημα των ψυχολόγων για να υποστηρίξουν την θέση τους είναι πως απέναντι σε μία νέα εμπειρία και γενικά απέναντι σε κάτι το άγνωστο οι άνθρωποι θα λειτουργήσουν κατά γενική ομολογία με το άστικτο τους, δηλαδή, το συναίσθημα και όχι με τη λογική. Ακόμη έχει παρατηρηθεί σε στατιστικές έρευνες πως άτομα τα οποία είχαν καλύτερο συναισθηματικό έλεγχο και ήταν

πιο κοινωνικά ήταν πιθανότερο και στους υπόλοιπους τομείς της ζωής του να είναι πιο ισορροπημένα, σε αντίθεση με άτομα τα οποία παρουσίαζαν χαμηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποία ήταν πιθανότερο να προβούν σε παραβατικές ή εγκληματικές συμπεριφορές⁴.

Ένας ενδεικτικός πίνακας για τις διαφορές μεταξύ Ε.Ο.(Emotional Quotient) και (Intelligence Quotient)⁵.

	Ε.Ο.	Ι.Ο.
Σημασία	Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να κατανοούμε και να ελέγχουμε τα συναισθήματα τα δικά μας και των γύρω μας	Νοημοσύνη είναι η ικανότητα μας να κατανοούμε και να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες
Ικανότητες	Ενσυναίσθηση, κατανόηση, έκφραση συναισθημάτων, κατανόηση συναισθημάτων άλλων ανθρώπων.	Ικανότητα μάθησης, κατανόηση και απόκτηση δεξιοτήτων, λογική σκέψη, μαθηματικές ικανότητες.
Στην εργασία	Ομαδικότητα, ηγετικότητα, επιτυχημένες σχέσεις με συνεργάτες και συνάδελφους.	Αναλυτική ικανότητα και σκέψη, επιτυχημένη αντιμετώπιση στις δύσκολες προκλήσεις
Άτομα με υψηλό	Ηγέτες, ομαδικά άτομα,	Ικανότατα και χαρισματικά άτομα

⁴ Λόγιος Ερμής, 2014 Δεκέμβριος 11. Ι.ο και Ε.ο: Ποιος δείκτης νοημοσύνης είναι σημαντικότερος. Πηγή <http://www.logiosermis.net/2014/12/iq-eq.html#.WM2cf6llHIU>

⁵ http://www.diffen.com/difference/EQ_vs_IQ, Differences E.Q vs I.Q.

1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση είναι ίσως η σημαντικότερη από τις δεξιότητες που κατέχει αυτός ο οποίος είναι συναισθηματικά νοήμων. Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των γύρω μας, όπως τη χαρά, τη λύπη, το θυμό και να μπορούμε να συμπάσχουμε μαζί τους. Με άλλα λόγια δηλαδή να μπορούμε να μοιραζόμαστε τα συναισθήματα των άλλων. Είναι ένα χαρακτηριστικό σημαντικό για τη δημιουργία και τη σύσφιξη των διαπροσωπικών σχέσεων και η έλλειψη του οδηγεί σε προβληματικές σχέσεις⁶.

Ο Hoffman υποστηρίζει ότι η ενσυναίσθηση αναπτύσσεται μέσα από τέσσερα στάδια. Το πρώτο λέγεται συναισθηματική μετάδοση (ένα παιδί θα κλάψει όταν ακούσει ένα άλλο να κλαίει, χωρίς να καταλαβαίνει γιατί). Το δεύτερο αρχίζει από το δεύτερο περίπου έτος της ηλικίας ενός παιδιού, ηλικία στην οποία το παιδί είναι σε θέση να διαφοροποιήσει τον εαυτό του από τους άλλους. Στο τρίτο έτος της ηλικίας του το παιδί μπαίνει επίσης και στο τρίτο στάδιο, όπου έχει πλέον τη δική του οπτική γωνία και μπορεί να προσφέρει κάτι σε κάποιον άλλο κρίνοντας ότι το χρειάζεται. Τέλος στη μέση παιδική ηλικία το παιδί έχει μπει στη τέταρτη φάση ανάπτυξης της ενσυναίσθησης και συνειδητοποιεί πως το ίδιο και οι άλλοι είναι διαφορετικά πρόσωπα και συνεπώς ο καθένας νοιώθει διαφορετικά και μοναδικά συναισθήματα⁷.

Δεν είναι τυχαίο πως οι αλεξιθυμικοί άνθρωποι, εκείνοι δηλαδή που έχουν δυσκολία στην κατανόηση και την έκφραση των συναισθημάτων τους συνήθως

⁶ Θανοπούλου Τ., 2016 Μάρτιος 15. Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q.) και Ενσυναίσθηση: Κλειδιά για την ισορροπία, ευτυχία και επιτυχία των παιδιών.

⁷ Παπαδοπούλου Ελ., Ενσυναίσθηση, 2013

αποτυγχάνουν παταγωδώς στις διαπροσωπικές τους σχέσεις ή τουλάχιστον αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε αυτές, καθώς τους είναι δύσκολη η διαχείριση των συναισθημάτων.

Για να το πάμε όμως ακόμα παραπέρα αξίζει να αναφερθεί ότι αυτό το οποίο χαρακτηρίζει τους ψυχοπαθείς είναι η ολοκληρωτική απουσία χαρακτηριστικών ενσυναίσθησης όπως η συμπόνια ή οι ενοχές, ενώ παράλληλα τους χαρακτηρίζει η επιπολαιότητα, η χειριστική συμπεριφορά και η σκληρότητα. Σύμφωνα με έρευνες επιστημόνων η έλλειψη ενσυναίσθησης και κατανόησης προς τον συνάνθρωπο έχει νευρολογική βάση. Οι εγκεφαλικές απεικονίσεις που έγιναν σε άτομα ανάκανα για ενσυναίσθηση έδειξαν πως όταν τα άτομα αυτά φαντάζονταν πως κάποιος πάθαινε κάτι δυσάρεστο όπως για παράδειγμα ένα ατύχημα, ή πως βίωνε πόνο, οι περιοχές του εγκεφάλου τους που συνδέονταν με την συμπόνια και την ενσυναίσθηση δεν παρουσίαζαν καμία δραστηριότητα ή σύνδεση με τις περιοχές που αφορούν στη συναισθηματική επεξεργασία και τη λήψη αποφάσεων⁸.

1.4 Οι πυλώνες της συναισθηματικής νοημοσύνης

Παραπάνω είδαμε την ενσυναίσθηση, η οποία είναι ένα σημαντικό συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πέρα από την ενσυναίσθηση όμως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις άλλες σημαντικές δεξιότητες σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman. Αυτές είναι η αυτο-επίγνωση, ο αυτο-έλεγχος, η παρακίνηση, και οι κοινωνικές δεξιότητες. Αυτές οι τέσσερις μαζί με την ενσυναίσθηση μας δίνουν την συναισθηματική νοημοσύνη.

⁸ Μελέτη από το περιοδικό *Frontiers in Human Neuroscience*

Αυτο-επίγνωση: Αυτο-επίγνωση ή αλλιώς γνώθι σαΐτων ή αλλιώς αυτογνωσία σημαίνει να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα του , τα δυνατά του σημεία και τις αδυναμίες του. Εν ολίγοις να έχει μία ρεαλιστική και ξεκάθαρη αντίληψη για το ποιός πραγματικά είναι. Οι άνθρωποι που έχουν αυτή την ικανότητα είναι ειλικρινείς με τον εαυτό τους, καταλαβαίνουν τα κίνητρα που υποκινούν τις πράξεις τους, γνωρίζουν τί πραγματικά θέλουν, βάζουν στόχους στη ζωής τους και δέχονται την καλοπροαίρετη κριτική καθώς τους αρέσει η αυτο-βελτίωση.⁹

Αυτοέλεγχος: Αυτοέλεγχος είναι η ικανότητα του να κρατάμε υπό έλεγχο τα συναισθήματα μας και να μην τα αφήνουμε να κυριαρχούν επάνω μας. Είναι συχνό φαινόμενο πολλές φορές να νιώσουμε αδικημένοι, πληγωμένοι ή προσβεβλημένοι από άλλους ανθρώπους και ως συνέπεια να αισθανθούμε θυμό. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει στο να χάσουμε τον αυτοέλεγχό μας λόγω θυμού και να αντιδράσουμε άσχημα με συνέπεια τα πράγματα να γίνουν ακόμη χειρότερα. Οι άνθρωποι οι οποίοι δεν έχουν καλό αυτοέλεγχό είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν προβλήματα υγείας και να εθιστούν σε βλαβερές συνήθειες (κάπνισμα , αλκοόλ, ναρκωτικά).Ο σωστός χειρισμός των συναισθημάτων λοιπόν είναι σημαντική δεξιότητα και για τους άλλους αλλά και για μας (θυμός και επιθετικότητα)¹⁰.

Παρακίνηση: Παρακίνηση είναι η ικανότητα του να ωθούμε τον εαυτό μας προς την επίτευξη και πραγματοποίηση στόχων που έχουμε θέσει. Στην

⁹ Κοκκίνη ΕΒ.. Πόσο επηρεάζει η Αυτοεπίγνωση την καριέρα μας?

¹⁰ <http://psychologia.medlook.gr/articles.php?id=87&type=1>

πραγματικότητα αν θέλαμε να δώσουμε έναν ακριβή ορισμό για την παρακίνηση θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι όλες εκείνες οι διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός στόχου. Μία από τις πιο πρώιμες αλλά και η πιο γνωστή θεωρία παρακίνησης είναι η ιεράρχηση αναγκών του Abraham Maslow. Σύμφωνα με αυτήν, η παρακίνηση ξεκινάει από την κάλυψη των πιο βασικών αναγκών δηλαδή των φυσικών και φτάνει μέχρι τις πιο σύνθετες όπως αυτή της αυτοπραγμάτωσης¹¹.



Κοινωνικές δεξιότητες: Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι ικανότητες οι οποίες καθιστούν ένα άτομο ικανό για επιτυχημένη επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους άλλους. Οι δεξιότητες αυτές αναφέρονται στη μορφή λεκτικής επικοινωνίας δηλαδή στο να μπορεί κάποιος να είναι καλός και ευχάριστος συνομιλητής, ή να μπορεί να πει το κατάλληλο πράγμα, την κατάλληλη στιγμή και στη μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας, όπως εκφράσεις

¹¹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή συμπεριφορά, σελ 188-189

προσώπου, γλώσσα του σώματος. Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι κάτι το οποίο μαθαίνεται, αν και κάποιοι άνθρωποι φαίνεται να έχουν μία έμφυτη ικανότητα, ενώ κάποιοι άλλοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες και χρειάζονται περισσότερη προσπάθεια για να τις μάθουν¹².

1.5.Βελτίωση της συναισθηματικής μας νοημοσύνης

Με βάση όλα όσα προαναφέραμε στις προηγούμενες υποενότητες γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άμεσα συνδεδεμένη με την προσωπικής μας ζωή, τις επιτυχημένες ή αποτυχημένες μας διαπροσωπικές σχέσεις και ακόμη δείκτης της ψυχικής μας υγείας και απαραίτητη προϋπόθεση για μια ευτυχισμένη ζωή. Η καθημερινή ζωή των περισσότερων ανθρώπων μαστίζεται από άγχος, διαπροσωπικές συγκρούσεις, προβλήματα στην επικοινωνία και στις σχέσεις με τους άλλους. Όλα τα παραπάνω έχουν ως συνέπεια την καταπόνηση του νου και κατ' επέκταση του σώματος. Είναι λοιπόν μείζωνος σημασίας η προσπάθεια για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να διαχειριζόμαστε καλύτερα τα συναισθήματα μας, να καταλαβαίνουμε καλύτερα τον εαυτό μας και τους γύρω μας με συνέπεια να ζούμε μια πιο ολοκληρωμένη και ευτυχισμένη ζωή. Προκειμένου κάποιος όμως να το καταφέρει κάποιος αυτό χρειάζεται να αντιλαμβάνεται την αδυναμία του ή την έλλειψη του και να είναι πραγματικά πρόθυμος να αλλάξει ή να βελτιωθεί. Ενδεικτικά μερικοί τρόποι που μπορούν να βοηθήσουν σε αυτό είναι:

¹² Αργυρός Γ., EDU - Τι είναι οι κοινωνικές δεξιότητες;

Να προσπαθούμε να μη δρούμε εν βρασμό ψυχής όταν καταβαλλόμαστε από αρνητικά συναισθήματα, αλλά αρχικά να κάνουμε προσπάθεια να κατανοήσουμε τα αρνητικά συναισθήματα με ψυχραιμία και να τα αντιμετωπίσουμε αναλόγως.

Να εξασκηθούμε στο να τα αναγνωρίζουμε επιτυχώς, να αναλαμβάνουμε ευθύνη για αυτά και ακόμα σημαντικότερα να μάθουμε να τα ξεπερνάμε προτού αυτά γίνουνε τοξικά για μας και την ζωή μας.

Να δείχνουμε σεβασμό και κατανόηση στα συναισθήματα των άλλων, να μην είμαστε επικριτικοί προς αυτούς και να καταλάβουμε ότι ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, νιώθει διαφορετικά και σκέφτεται διαφορετικά από εμάς.

Να γίνουμε ικανοί στο να εκφράζουμε δύσκολα συναισθήματα όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο, χωρίς να νιώθουμε το αίσθημα της ντροπής ή της ενοχής, για να προστατεύσουμε τον εαυτό μας αποτελεσματικά.

Να μάθουμε να εκφράζουμε τα θέλω μας και τις ανάγκες και να θέτουμε τις δικές μας προτεραιότητες χωρίς όμως να καταπατάμε τους άλλους¹³.

¹³ Psychology Today (επιστημονικό περιοδικό)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ηγεσία

2.1 Ορισμός - Ανάλυση της έννοιας

Τί είναι η ηγεσία; Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με σκοπό να κατευθυνθούν οι εργασίες αυτής της ομάδας στην πραγματοποίηση ενός ή ενός συνόλου στόχων. Ηγεσία μπορεί να λαμβάνει χώρα είτε σε ανεπίσημη μορφή, δηλαδή σε μια παρέα ατόμων, όπου κάποιος μπορεί να είναι πιο κυριαρχικός και να έχει αρχηγικές τάσεις και να απολαμβάνει τον σεβασμό και την εκτίμηση των άλλων είτε και σε επίσημη μορφή όπως στην περίπτωση ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης όπου ο ηγέτης αναλαμβάνει να καθοδηγήσει τους υφισταμένους του σε κάποιο στόχο, σε κάποιο αποτέλεσμα επιτυχώς. Το κοινό που έχουν πάντως όλοι οι ηγέτες είναι μία σειρά από χαρακτηριστικά και προσωπικά γνωρίσματα. Αυτό που τους διακρίνει και τους ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ανθρώπους είναι γνωρίσματα όπως η εξωστρέφεια, η φιλοδοξία, η ευσυνειδησία, η χαρισματικότητα, η δημιουργικότητα και ακόμη η συναισθηματική νοημοσύνη που αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο¹⁴. Η αποτελεσματική ηγεσία και γενικότερα η διοίκηση απασχολούσε και θα απασχολεί διαχρονικά όλους εκείνους που αναζητούν την αποτελεσματικότητα σε διάφορους τομείς και έχουν γραφτεί πολλά βιβλία για αυτήν από σημαντικούς ηγέτες, φιλόσοφους και γενικά επιφανείς ανθρώπους από τα παλιά χρόνια. Ένα πολύ σημαντικό έργο τέχνης, είναι το «Η Τέχνη του Πολέμου», ένα βιβλίο στρατηγικής για τον πόλεμο, που γράφτηκε από τον σπουδαίο Κινέζο πολέμαρχο και φιλόσοφο, τον στρατηγό Sun Tzu τον 6^ο αιώνα π.χ. Παρ' ότι το εγχειρίδιο αυτό

¹⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή συμπεριφορά,

αναφέρεται κυρίως στον πόλεμο, ακόμα και σήμερα χιλιάδες χρόνια μετά οι περιγραφές του για τον άνθρωπο-ηγέτη και οι αρετές που πρέπει να τον χαρακτηρίζουν παραμένουν έγκυρες. Σύμφωνα με τον Sun Tzu για να είναι κάποιος ηγέτης δεν πρέπει να αρκείται στο αξίωμα του απλά, αλλά πρέπει να διαθέτει την εξυπνάδα να κατανοεί τις ιδιαιτερότητες και τις πολυπλοκότητες του ρόλου του. Πέρα όμως από τον Κινέζο στρατηγό Sun Tzu, που ίσως να μην τυγχάνει και τόσο μεγάλης αναγνώρισης στον δυτικό κόσμο, μία ακόμη μεγάλη προσωπικότητα ο γνωστός διπλωμάτης, πολιτικός στοχαστής και συγγραφέας Niccolo Machiavelli που έζησε στην μεσαιωνική Ευρώπη ασχολήθηκε και καταπιάστηκε με την ηγεσία στον βιβλίο του «Ο Ηγεμόνας». Ο Machavelli πίστευε ακράδαντα πως ο ηγεμόνας θα έπρεπε να εμπνέει πάνω απ' όλα φόβο στους υποτελείς του, προκειμένου να ασκήσει επιτυχημένη ηγεσία και να διατηρήσει την θέση εξουσίας που κατέχει, καθώς θεωρούσε ότι οι περισσότεροι άνθρωποι παρακινούνται εγωϊστικά, για το συμφέρον τους και όχι για το γενικότερο καλό. Ακόμη πίστευε ότι ο ηγέτης πρέπει, ανάλογα με τις περιστάσεις πάντα, να είναι και σπλαχνικός, αλλά και σκληρός, καθώς κατά την γνώμη του υπάρχουν δύο τρόποι να διοικήσει κανείς, ο ένας με τους νόμους και όποτε δεν αρκούν αυτοί με τη χρησιμοποίηση της βίας. Δηλαδή ο ιδανικός ηγέτης πρέπει να είναι διαλλακτικός και να εμπνέει στους υποτακτικούς του αγάπη αλλά και σεβασμό¹⁵.

¹⁵ Σουρμελής Στ., Άρθρο, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

2.2 Διάφορα Στυλ Ηγεσίας

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει πολύ από το παρελθόν μέχρι και σήμερα. Έχουν δημιουργηθεί λοιπόν πολλές θεωρίες και τρόποι αποτελεσματικότητας που έχουν καθιερωθεί. Ένα από τα πιο διάσημα μοντέλα ή αλλιώς στυλ ηγεσίας είναι αυτό που καθιέρωσε ο Rensis Likert, Αμερικανός παιδαγωγός και ψυχολόγος, ο οποίος ωστόσο έγινε περισσότερο γνωστός στο ευρύ κοινό λόγω της επιστημονικής του έρευνας στο τομέα των τρόπων διαχείρισης. Ο Likert λοιπόν ερεύνησε το θέμα της ηγεσίας και ανέπτυξε την δικιά του θεωρία των τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας. Αυτά είναι :

Αυταρχικό Εκμεταλλευτικό: Το συγκεκριμένο στυλ βασίζεται ξεκάθαρα στην αποδοχή των εντολών που δέχονται οι εργαζόμενοι από την ανώτατη διοίκηση. Οι στόχοι της οργάνωσης επιλέγονται ολοκληρωτικά από την διοίκηση και φτάνουν στα κατώτερα κλιμάκια και οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι απρόσωπες έως και ανύπαρκτες. Η παρακίνηση και η υποκίνηση επιτυγχάνεται μέσω της αυστηρότητας και του φόβου για τιμωρία.

Καλοπροαίρετο Αυταρχικό: Ενώ μοιάζει με το προηγούμενο σύστημα όσο αναφορά την αυταρχικότητα και την αυστηρότητα του ηγέτη, παρ' όλα αυτά είναι υπαρκτή κάποιας μορφής επικοινωνία μεταξύ ηγέτη-υφισταμένων με αποτέλεσμα να υπάρχει μία κάπως πιο ανθρωποκεντρική μορφή σχέσης μεταξύ τους με συνέπεια την καλύτερη αποδοτικότητα.

Συμβουλευτικό σύστημα: Εδώ έχουμε ακόμη μεγαλύτερη επικοινωνία μεταξύ ηγέτη-υφισταμένων με απώτερο σκοπό να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις τους και τις δεξιότητες τους προς όφελος τους. Είναι σημαντική η ύπαρξη εμπιστοσύνης, αλλά και η χρήση τιμωρίας μονάχα όμως σε συγκεκριμένες περιπτώσεις που κρίνεται σκόπιμο.

Συμμετοχικό σύστημα: Η εμπιστοσύνη εδώ είναι αναγκαίο προαπαιτούμενο για ηγέτη-υφισταμένους. Στη λήψη αποφάσεων συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας και κυριαρχεί η αρχή της πλειοψηφίας, αμφίδρομη επικοινωνία.

Ο Likert θεώρησε ότι από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας το πιο επιτυχημένο και εποικοδομητικό είναι το συμμετοχικό ¹⁶. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το μοντέλο ηγεσίας του Fiedler, ο οποίος χρησιμοποιεί μία διαφορετική προσέγγιση. Ο Fiedler βάσιζε τη θεωρία του σε 3 παραμέτρους οι οποίοι είναι:

Οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων: Εξετάζονται οι σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των εργαζομένων και των υψηλότερων κλιμακίων του οργανισμού. Ο αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη είναι ύψιστης σημασίας καθώς αυξάνουν την αποδοτικότητα και την δεκτικότητα των εργαζομένων.

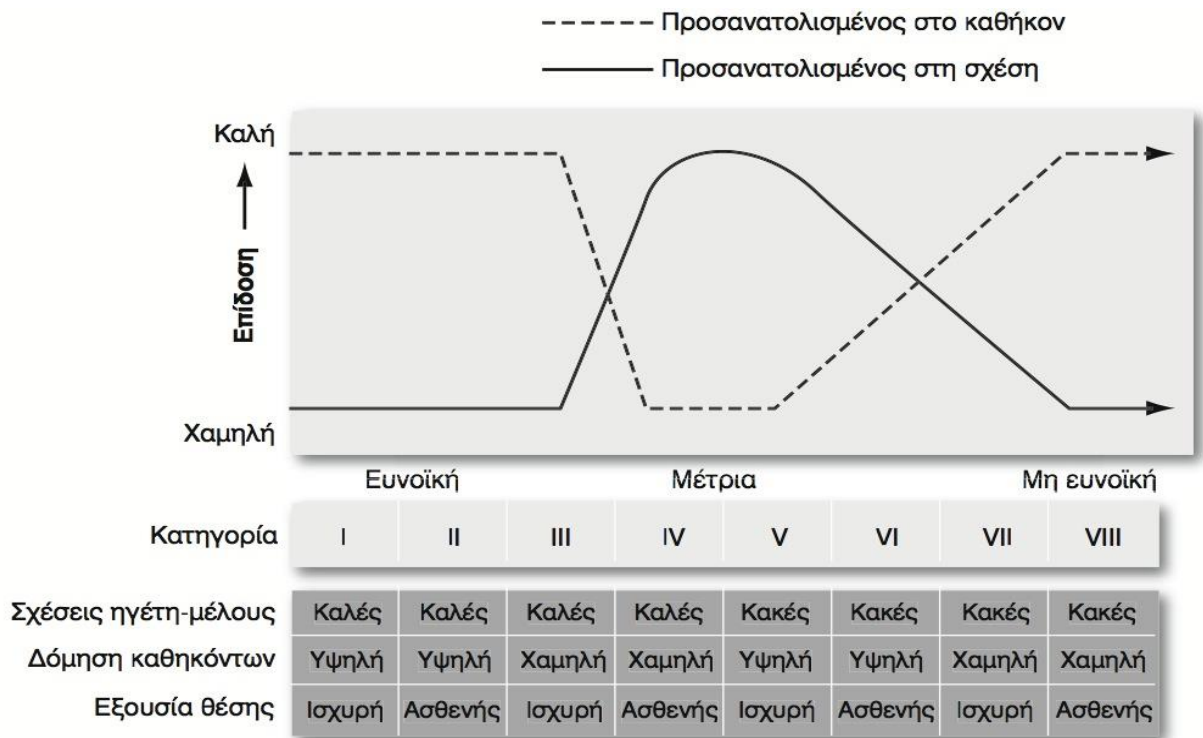
Η δόμηση των καθηκόντων: Σε κάθε ομάδα υπάρχει ένας τρόπος με τον οποίο δομούνται τα καθήκοντα. Ο βαθμός της σαφήνειας με την οποία

¹⁶ Μαλαγκονιάρη Ευ., Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις

δομούνται τα καθήκοντα αυτά στην ομάδα επηρεάζουν το κατά πόσο πιο εύκολα θα ασκηθεί η ηγεσία. Όταν δηλαδή τα καθήκοντα είναι δύσκολο να οριστούν και να αξιολογηθούν εξίσου δύσκολο γίνεται και το έργο του προϊστάμενου.

Η θέση ισχύος που κατέχει ο προϊστάμενος: Εδώ μας ενδιαφέρει η ιεραρχική θέση που κατέχει ο προϊστάμενος στην πυραμίδα του οργανισμού. Η θέση εξουσίας είναι πολύ σημαντική καθώς μας αποκαλύπτει το βαθμό επιρροής που έχει ο ηγέτης σε μία σειρά μεταβλητών εξουσίας όπως : οι προσλήψεις, οι απολύσεις, οι προαγωγές. Ο Fiedler θεωρούσε ότι η αξιολόγηση της κάθε κατάστασης που προέκυπτε θα έπρεπε να γίνεται με γνώμονα αυτές τις τρεις παραμέτρους. Υποστήριζε πως όσο καλύτερες είναι σχέσεις ηγέτη-μέλους, όσο καλύτερα δομημένη είναι η εργασία και όσο πιο ισχυρή είναι η εξουσία της θέσης τόσο περισσότερο έλεγχο απολαμβάνει ο ηγέτης. Ο συνδυασμός των τριών αυτών παραμέτρων δημιουργεί οκτώ πιθανές διαφορετικές καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας ηγέτης οι οποίες μπορεί να είναι από πολύ ευνοϊκές μέχρι και πολύ δυσμενείς. Ο Fiedler έφτασε στο συμπέρασμα ότι το στυλ που προσανατολίζεται περισσότερο στις σχέσεις είναι πιο αποδοτικό σε μέτρια ευνοϊκές συνθήκες, ενώ εκείνο που εστιάζει περισσότερο στο καθήκον είναι πιο αποτελεσματικό σε πολύ ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές συνθήκες. Το σχεδιάγραμμα παρακάτω δείχνει ενδεικτικά τις καταστάσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν¹⁷.

¹⁷ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή συμπεριφορά



Τέλος άξια αναφοράς είναι και η έρευνα του Goleman για τα έξι στυλ ηγεσίας, η οποία βασίζεται σε μία παγκόσμια βάση δεδομένων επιτυχημένων στελεχών. Ο Goleman ξεχώρισε έξι στυλ ηγεσίας: του οραματιστή, του συμβουλάτορα, του συνεργάτη, του δημοκρατικού, εκείνου που ορίζει τον ρυθμό και του αυταρχικού.

Τύποι ηγετών						
	Οραματιστής	Συμβουλάτορας	Συνεργάτης	Δημοκρατικός	Εκείνος που ορίζει τον ρυθμό	Αυταρχικός
Χαρακτηριστικά ηγέτη	Εμπνέει την ομάδα του, πιστεύει στο όραμά του και εξηγεί γιατί η προσπάθεια των γύρω του συμβάλλει στην πραγματοποίηση του στόχου που έχει θέσει	Ακούει και βοηθά τους υφιστάμενους του να καθορίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, τους συμβουλεύει και τους ενθαρρύνει	Ενισχύει την αλληλεγγύη, τη φιλικότητα, εξυμνεί το ηθικό και επιλύει τις συγκρούσεις	Εξαιρετικός αμοιβαίος παίκτης, συνεργάτης, άνθρωπος που επηρεάζει τους γύρω του	Φιλόδοξος, θέτει υψηλά standards, παίρνει πρωτοβουλίες, δεν είναι αμοιβαίος παίκτης, είναι ανυπόμονος και έχει τόση στη μικροδιαχείριση	Διακρίνει, είναι απειλητικός, ασκεί αυστηρό έλεγχο, επηρεάζει αρνητικά το ηθικό και τη διάθεση των γύρω του, δικάζει τα таланτά
Πώς το στυλ δημιουργεί απήχηση	Υποκινεί τους ανθρώπους στο να υιοθετήσουν τους κοινούς στόχους	Αρνούμενος τις επιθυμίες, και συντονίζεται με τους στόχους	Δημιουργεί ηρεμία φέρνοντας τους γύρω του πιο κοντά	Εκτιμά τη συμβολή των συνεργατών	Πραγματοποιεί πολύπλοκα σχέδια	Μειώνει τον κίνδυνο όντας ξεκάθαρος οδηγός σε περίπτωση ανάγκης
Ο αντίκτυπος	+++	++	+	+	Συχνά ==	Συχνά ==
Πότε το στυλ είναι το κατάλληλο	Όταν οι αλλαγές απαιτούν νέο όραμα	Για να βοηθήσει τους υπαλλήλους που διαθέτουν κίνητρο να βελτιώσουν την απόδοσή τους	Δίνει κίνητρο σε περιόδους έντονου στρες και ενισχύει τους δεσμούς μεταξύ των συνεργατών	Όταν παρέχει στήριγμα και τονίζει την ομοφωνία ή όταν ζητά τη συμβουλή των συνεργατών	Στον τομέα των πωλήσεων και όταν επιθυμεί άριστα αποτελέσματα από μια δυνατή ομάδα	Σε μια πολύ σοβαρή κατάσταση ή σε περίπτωση προβληματικών υπαλλήλων

TA NE

Ο Goleman στη θεωρία του, υποστηρίζει πως το κάθε στυλ ηγεσίας ταιριάζει σε διαφορετικούς κάθε φορά στόχους, ανάλογα με το τί θέλει ο εκάστοτε ηγέτης, και πιστεύει πως όσα περισσότερα στυλ κατέχει από τα παραπάνω τόσο πιο ικανός και αποτελεσματικός είναι, καθώς διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικές αντιμετωπίσεις¹⁸.

2.3 Θεωρίες ηγεσίας

Στην προηγούμενη παράγραφο εξετάσαμε στυλ ηγεσίας, δηλαδή διάφορους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται η άσκηση της ηγεσίας. Πέρα από τα στυλ ηγεσίας όμως, εξίσου σημαντικό είναι να δούμε και τί είναι αυτό που κάνει τον ηγέτη. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν τα ατομικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών και τι τους κάνει να διαφέρουν από τους υπόλοιπους. Κύριο χαρακτηριστικό λοιπόν

¹⁸ Βασιλειάδου Φ., Άρθρο στην εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ»

που θα εξετάσουμε είναι η προσωπικότητα. Προσωπικότητα λοιπόν είναι ένα σύνολο από ατομικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά που κάνουν το κάθε άτομο μοναδικό σε σύγκριση με τα άλλα. Ενώ υπάρχουν πολλά και ποικίλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας εμείς θα εμβαθύνουμε σε εκείνα τα οποία είναι τα πιο σημαντικά ως προς το πλαίσιο της εργασίας. Σύμφωνα με τους ερευνητές αυτά είναι πέντε, γνωστά και ως «οι Πέντε Μεγάλοι Παράγοντες». Παρακάτω τα βλέπουμε συνοπτικά.

Εξωστρέφεια: Η εξωστρέφεια είναι υπεύθυνη για τον βαθμό κοινωνικότητας του ατόμου με τους γύρω του. Κατά κανόνα όσο περισσότερο χαρακτηρίζει κάποιον η εξωστρέφεια τόσο πιο άνετος είναι στις σχέσεις με τους γύρω του, ενώ αυτός που χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια τείνει να είναι πιο συνεσταλμένος και διστακτικός.

Προσήνεια: Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από προσήνεια δείχνουν ενδιαφέρον στον συνάνθρωπο τους. Έχουν την τάση να αποφεύγουν τις συγκρούσεις, και τις δυσάρεστες καταστάσεις, να είναι δεκτικά συνεργάσιμα και αξιόπιστα.

Ευσυνειδησία: Ένας ευσυνείδητος άνθρωπος είναι προσεκτικός, υπεύθυνος, και εκέμυθος. Προσπαθεί να εκτελεί το καθήκον του με τιμιότητα και επιμέλεια.

Συναισθηματική σταθερότητα: Ο τέταρτος παράγοντας, αυτός της συναισθηματικής σταθερότητας μας δείχνει τον βαθμό που κάποιος είναι κυρίαρχος των συναισθημάτων του, ικανός να ελέχει το άγχος του, να

αποφεύγει τις συγκρούσεις. Η έλλειψη της συναισθηματικής σταθερότητας πολλές φορές οδηγεί σε άγχος, νευρικότητα και υπερένταση.

Δεκτικότητα σε εμπειρίες: Τέλος ο πέμπτος παράγοντας εστιάζει στο κατά πόσο ένα άτομο είναι δημιουργικό, έχει φαντασία, του αρέσει να μαθαίνει καινούργια πράγματα και γενικότερα πόσο το χαρακτηρίζει η φιλομάθεια η προοδευτικότητα και οι ανοικτοί ορίζοντες¹⁹. Σε έρευνα που έγινε στην οποία συμμετείχαν πάνω από 3.400 μάνατζερ, έγινε σαφές πως οι εργαζόμενοι εκτιμούσαν και σεβόντουσαν τους ηγέτες εκείνους, των οποίων η προσωπικότητα χαρακτηριζόταν από εντιμότητα, ικανότητα, αξιοπιστία, προνοητικότητα. Μελετητές²⁰ θεωρούν ότι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους πιο επιτυχημένους ηγέτες είναι τα παρακάτω:

Δυναμισμός: Δηλαδή η ανάληψη πρωτοβουλίας όποτε χρειάζεται, η αποφασιστικότητα και η ενεργητικότητα.

Αυτοπεποίθηση: Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σημαντικό να πιστεύουν στον εαυτό τους και στις δυνάμεις τους

Δημιουργικότητα: Η δημιουργικότητα συνδέεται με την καινοτομία. Ο καινοτόμος και αυθεντικός τρόπος σκέψης είναι χαρακτηριστικό των επιτυχημένων ηγετών.

Γνωστική ικανότητα: Είναι η ικανότητα του να δέχεται κάποιος, να συνδιάζει και να επεξεργάζεται πληροφορίες. Αυτή η ικανότητα απαιτεί υψηλό δείκτη

¹⁹ Schermerhorn J., Εισαγωγή στο Management.

²⁰ Shelley και Kirkpatrick

νοημοσύνης και είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που συναντάμε σε επιτυχημένους ηγέτες.

Παρακίνηση: Οι επιτυχημένοι ηγέτες ασκούν μεγάλη επιρροή στους υφισταμένους τους και αυτό τους δίνει την ικανότητα να μπορούν να τους παρακινήσουν εύκολα ως προς την επίτευξη του οράματος και των στόχων.

Ευελιξία: Αναφέρεται στο πόσο διπλωματικός είναι κάποιος κάτι το οποίο έχει μεγάλη σημασία, καθώς οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν και να ανταποκριθούν σε καταστάσεις και συνθήκες διαφορετικές κάθε φορά.

Γνώσεις σχετικές με τη δουλειά: Οι επιτυχημένοι ηγέτες οφείλουν να ξέρουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τομέα της εργασίας τους και τα καθήκοντα που είναι προσκείμενα σε αυτόν.

Εντιμότητα και ακεραιότητα: Ο τελευταίος και πολύ σημαντικός επίσης παράγοντας, καθώς τον ηγέτη πρέπει να τον χαρακτηρίζει η εντιμότητα, η αξιοπιστία, το ήθος, η εμπιστοσύνη προκειμένου να εμπνέει τους υφισταμένους του και να τον ακολουθούν²¹.

Το ζήτημα της ηγεσίας εκτός από τα πρακτικά θέματα που το συνοδεύουν, περιλαμβάνει μια σειρά από θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες επιχειρούν να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν γενικότερα το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς.

²¹ Schermerhorn J., Εισαγωγή στο Management.

Μια σύντομη και περιγραφική αναφορά σε βασικές θεωρίες, προκειμένου να διαμορφώσουμε μια συνολικότερη εικόνα για το θεωρητικό πλαίσιο του ζητήματος αυτού.

Η γενετική θεωρία

Η γενετική θεωρία αποτελεί την πιο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα θεωρείται κληρονομική.

Βασίζεται δηλαδή στην πεποίθηση πως τα άτομα τα οποία έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών «δυνατών γονιδίων» τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς χώρους. Πρόκειται για τις θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες ερμήνευαν διαχρονικά την προέλευση των αριστοκρατών, των βασιλιάδων και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων.

Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών

Η θεωρία αυτή βρίσκεται στην προέκταση της Γενετικής θεωρίας, αφού εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία αν δεν τα διαθέτεις (δηλαδή αν δεν γεννηθείς με αυτά) δεν μπορείς να αναπτύξεις κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς. Η προσέγγιση αυτή κέρδισε έδαφος στον 20ο αιώνα, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά των ατόμων όπως εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, βάρος, κοινωνικό υπόβαθρο, μόρφωση, κοινωνική καταγωγή, χαρακτηριστικά ευφυΐας, ευγένεια, φιλικότητα, επιθετικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ευχέρεια λόγου, φυσιογνωμικά

χαρακτηριστικά κλπ. Σύμφωνα με τη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα στερεότυπα γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συμπεριφέρονται. Για παράδειγμα, οι ηγετικές προσωπικότητες είναι πιο εξωστρεφείς, πιο δυναμικές, διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, είναι ισχυρογνώμονες κ.ά. Αξιοσημείωτη είναι η ταξινόμηση του Stogdill ²² σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε 6 κατηγορίες. Σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, κοινωνικά χαρακτηριστικά.

Θεωρίες της συμπεριφοράς

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς επιχειρούν να κατανοήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από δύο κυρίως διαστάσεις. Τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους και τον προσανατολισμό προς την εργασία. Η πρώτη διάσταση δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους, το πόσο ικανοποιημένοι είναι, το αν αισθάνονται δική τους την επιχείρηση, το αν οι ανάγκες τους καλύπτονται μέσα στον εργασιακό χώρο και μετά όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Η δεύτερη διάσταση δίνει έμφαση στη διαδικασία της εργασίας, στην τυπική άσκηση των καθηκόντων, στη διαδικασία της οργάνωσης και της διεκπεραίωσής της ανεξάρτητα από το πώς οι άνθρωποι νιώθουν μέσα σε αυτήν. Σύμφωνα με την ουσία των θεωριών της συμπεριφοράς η ηγετική ικανότητα δεν είναι μια κληρονομική και έμφυτη διαδικασία αλλά μία επίκτητη, πολύπλοκη και «κοινωνικά καλλιεργήσιμη» λειτουργία που μπορεί να αναπτυχτεί, σε διαφορετικά περιβάλλοντα με πολλούς τρόπους και ανάλογα τις περιστάσεις.

²² Stogdill R.M., Personal factors associated with leadership, 1948

Χαρακτηριστική υπήρξε η συμβολή των ερευνητών του Πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο²³ και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν²⁴ όπου δόθηκε έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στα γνωρίσματά του (θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών) καταλήγοντας στο ότι ο συνδυασμός και των δύο διαστάσεων μας οδηγεί σε ένα αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας²⁵.

2.4 Υποχρεώσεις και καθήκοντα του ηγέτη

Ο ηγέτης πέρα από την εξουσία της θέσης του και των προνομίων που απολαμβάνει λόγω αυτής, έχει ορισμένες υποχρεώσεις και καθήκοντα τα οποία είναι υψηλότερης σημασίας από αυτά των υφισταμένων του, καθώς ως ηγέτης οφείλει να είναι παράδειγμα προς μίμηση για τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Κατ' αρχάς πρώτον και κυριότερον οφείλει να προσέχει την εξωτερική του εμφάνιση, να είναι ευπαρουσίαστος και προσεγμένος, διότι η εμφάνιση ενός ανθρώπου δημιουργεί μία πρώτη εντύπωση γι' αυτόν και ανάλογα με αυτήν μπορεί να του προσδώσει κύρος και εκτίμηση ή το αντίθετο, να δημιουργήσει μία κακή εντύπωση. Έχει αποδειχτεί από διάφορες έρευνες ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται πολύ ως προς την αντίληψη τους για ένα άτομο από την εξωτερική εμφάνιση αυτού και σε γενικές γραμμές τείνουν υποσυνείδητα να συγχέουν την καλή εμφάνιση με άλλα θετικά χαρακτηριστικά όπως η εξυπνάδα, η καλοσύνη, η ειλικρίνεια, η φιλικότητα, η αξιοπιστία. Το αντίθετο συμβαίνει με άτομα που έχουν κακή εξωτερική εμφάνιση, όπου παρατηρείται το φαινόμενο να θεωρούνται λιγότερο αξιόπιστα, λιγότερο

²³ House κ.α.,2004

²⁴ Lussier R.N& AchuaC.F, 2010

²⁵ Ζαβλανός Μ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά

έξυπνα και γενικότερα να αντιμετωπίζονται με μια πιο αρνητική προκατάληψη²⁶. Ακόμη θα πρέπει να έχει καλές σχέσεις με τους εργαζομένους του, καθώς αυτές επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της απόδοσης τους. Το προσωπικό χρειάζεται κάποιον ο οποίος θα είναι κάτι παραπάνω από απλός προϊστάμενος του, κάποιος ο οποίος θα είναι ευαίσθητος στις ανάγκες του, θα είναι διαθέσιμος στα όποια προβλήματα και ανησυχίες αντιμετωπίζει και κάποιος ο οποίος θα τους παρακινεί με την ευχάριστη προσωπικότητα του σε ακόμα καλύτερη απόδοση και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ικανοποίηση των αναγκών είναι σπουδαίο κίνητρο για εργασία. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι λοιπόν να τον νοιώθουν κοντά τους να τον σέβονται και να τον εκτιμούν και να μην τον φοβούνται. Καθήκον επίσης για έναν ηγέτη είναι η επιβράβευση αλλά και η επίπληξη ανάλογα με την περίπτωση. Η επιβράβευση έχει πολλές μορφές. Μπορεί να είναι απλά ένας δημόσιος έπαινος σε έναν εργαζόμενο, ο οποίος εκτέλεσε επιτυχώς και με ζήλο την εργασία του, ή ακόμα μία χρηματική αύξηση του μισθού του, ή τέλος η προαγωγή του σε κάποια ανώτερη θέση με περισσότερο κύρος. Είναι πολύ σημαντικό για την ψυχολογία κάποιου να βλέπει ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια του και ανταμείβεται καθώς αυτό είναι πολύ πιθανό να τον οδηγήσει σε ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια και ακόμα καλύτερη απόδοση. Η επίπληξη όποτε χρειάζεται είναι εξίσου σημαντική με την επιβράβευση, καθώς αποτελεί ένα μήνυμα, μια παρατήρηση προς έναν εργαζόμενο, ότι ενδεχομένως να έχει μια άσχημη συμπεριφορά ή να μην εργάζεται με ζήλο, ή η απόδοση του να μην είναι αυτή που θα έπρεπε. Η επίπληξη λοιπόν, σκοπό έχει να βελτιώσει κάποιον. Η επιβράβευση και η επίπληξη είναι εξίσου σημαντικά καθήκοντα

²⁶ Στυλιανίδου Μ., Το προφίλ του καλού ηγέτη.

ενός ηγέτη που σκοπό έχουν «να αποδώσουν δικαιοσύνη», να ανταμείψουν όσους το αξίζουν και «να τιμωρήσουν» αυτούς, η συμπεριφορά των οποίων παρεκκλίνει από την πρέπουσα. Τέλος πολύ σημαντικό καθήκον του ηγέτη είναι οι οδηγίες και οι εντολές που δίνει στο προσωπικό του να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφής και ξεκάθαρες. Αρκετές φορές συναντάται το φαινόμενο ο ηγέτης να μη δίνει εύκολα κατανοητές οδηγίες στο προσωπικό με συνέπεια να εκτελούνται λάθος. Αυτό έχει ως επόμενο να δημιουργούνται νεύρα εντάσεις και παρεξηγήσεις μεταξύ προσωπικού-ηγέτη, να δημιουργείται κακό κλίμα στον οργανισμό και να υπάρχει μια κακή ψυχολογία. Αντιθέτως όταν οι οδηγίες είναι εύκολα κατανοητές το προσωπικό εκτελεί τις εργασίες του με θετική διάθεση και αυτοπεποίθηση, με αποτέλεσμα τη μείωση των λαθών, την ικανοποίηση όλων και γενικότερα την ευημερία του οργανισμού. Εν κατακλείδι παρ' ότι ο ηγέτης απολαμβάνει εξουσία και έχει πολλά προνόμια έναντι των υφισταμένων του, τα καθήκοντα του και οι υποχρεώσεις του είναι ανάλογα με τη θέση του. Αν διοικεί σωστά το προσωπικό του θα είναι κερδισμένος ο οργανισμός, σε αντίθετη περίπτωση δηλαδή κακής διοίκησης, πάλι ζημιωμένος θα είναι ο οργανισμός.

2.5 Εμπόδια και κίνδυνοι για τους ηγέτες

Οι πιο επιτυχημένοι μεταξύ των ηγετών προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνουν τις ικανότητες τους για ακόμη καλύτερη ηγεσία και κατά συνέπεια ακόμη καλύτερα αποτελέσματα. Ωστόσο όλοι ανεξαιρέτως έχουν να αντιμετωπίσουν δυσκολίες και να προσέξουν πολλούς κινδύνους και παγίδες που μπορεί να πέσουν μέσα. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που θα

πρέπει να λάβει υπόψιν του ο εκάστοτε ηγέτης όσον αφορά την ηγεσία, είναι τα εμπόδια, που μπορεί να προκύψουν κατά την άσκηση αυτής. Τα εμπόδια είναι πολύ σημαντικό να μην δημιουργούνται εξ αρχής, αλλά στην περίπτωση που αυτό είναι αδύνατο θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όσο το δυνατόν γρηγορότερα προκειμένου να μην βλάψουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Ένα πολύ κοινό και συνηθισμένο φαινόμενο που δημιουργεί προβλήματα στην ηγεσία και παρατηρείται σε πάρα πολλούς οργανισμούς, είναι τα εμπόδια που μπορούν να εντοπιστούν στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Είναι πολύ εύκολο να γίνουν λάθη στην επικοινωνία, οπότε θα πρέπει τα μηνύματα, οι οδηγίες οι διευκρινήσεις προς τον δέκτη να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητές καθώς θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν πως κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, μπορεί να έχει διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο από κάποιον άλλο, διαφορετική αντίληψη. Για τα προβλήματα που υπάρχουν στην επικοινωνία ευθύνεται πάντα ο πομπός, δηλαδή ο ηγέτης, διότι δεν προνόησε και δεν εξέτασε όλες τις παραμέτρους προτού μεταδώσει τις οδηγίες στους δέκτες όσο το δυνατόν καλύτερα, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο λάθους. Ένας ακόμη πιο σημαντικός κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες συχνά είναι οι αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και η αδυναμία τους πολλές φορές να προσαρμοστούν σε αυτές. Περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι όλες εκείνες οι δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό, μια επιχείρηση, είτε θετικά, είτε αρνητικά και το διαχωρίζουμε σε εσωτερικό περιβάλλον (ανθρώπινο δυναμικό, χρηματικά διαθέσιμα) και εξωτερικό περιβάλλον (ανταγωνιστές, προμηθευτές, καταναλωτές, πολιτικοί παράγοντες, οικονομικοί παράγοντες). Το περιβάλλον λοιπόν των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, αστάθεια, πολυπλοκότητα

και μεγάλο βαθμό μεταβλητότητας. Σκοπός του ηγέτη είναι να προσπαθήσει να προβλέψει όσο το δυνατόν περισσότερο τις αλλαγές που πρόκειται να προκύψουν στο περιβάλλον και να προετοιμάσει την επιχείρηση όσο γίνεται καλύτερα για να τις δεχθεί και να τις αντιμετωπίσει. Πολλές φορές οι αλλαγές που δημιουργούνται στο περιβάλλον είναι αναπόφευκτες και θα πρέπει ο ηγέτης να προσαρμοστεί σε αυτές και να τις δεχτεί, ειδάλλως σε περίπτωση που συμπεριφερθεί με ακαμψία θα αντιμετωπίσει κίνδυνο η βιωσιμότητα του οργανισμού. Διαφορετικές συνθήκες χρειάζονται διαφορετικές αντιμετωπίσεις και διαφορετικό τρόπο προσαρμογής²⁷. Πέρα από τους προηγούμενους κινδύνους ωστόσο, ο σημαντικότερος από όλους που καλείται να διαχειριστεί ένας ηγέτης είναι η ζημιά στη φήμη της επιχείρησης. Η φήμη μιας επιχείρησης μπορεί να γνωρίσει απαξίωση για πολλούς και ποικίλους λόγους όπως, ελαττωματικά προϊόντα, διαφθορά, παράνομες επιχειρηματικές πρακτικές. Η Αση Βρετανική πολυεθνική, η οποία παρέχει διαχείριση κινδύνου, σε διετή παγκόσμια έρευνα που διεξήγαγε, για τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση και κατ' επέκταση ένας ηγέτης, κατέταξε τη ζημιά στη φήμη μιας επιχείρησης τον νούμερο ένα κίνδυνο. Ο κίνδυνος για την επιχείρηση είναι τόσο μεγάλος, διότι χάνεται η εμπιστοσύνη του καταναλωτή που αντιμετωπίζει την επιχείρηση με δυσπιστία και καχυποψία και πολλές φορές στρέφεται σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Τα πράγματα επιδεινώνονται ακόμα περισσότερο από τα κοινωνικά δίκτυα και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που με την επιρροή που έχουν στην κοινωνία μπορούν να προκαλέσουν περαιτέρω απαξίωση και ζημιά στη φήμη της επιχείρησης. Η ζημιά στη φήμη μιας επιχείρησης είναι ο υπ' αριθμόν ένα κίνδυνος, γιατί τις

²⁷ Μπαλοδήμας Δ., «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική».

περισσότερες φορές είναι μη αναστρέψιμη και προκαλεί ανεπανόρθωτες φθορές σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο. Τέλος άξιος αναφοράς είναι ένας ακόμη κίνδυνος, αυτός της αδυναμίας ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Ο επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να εργάζεται συνεχώς προκειμένου να ικανοποιεί όσο καλύτερα μπορεί το απαιτητικό κοινό του των πελατών, βελτιώνοντας τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγει ο οργανισμός του, αλλά και εφευρίσκοντας νέες καινοτομίες που θα τους ικανοποιούν και θα τους ενθουσιάζουν. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ασταμάτητος και πολύ σκληρός και είναι πολύ εύκολο οι πελάτες να απογοητευτούν από μια επιχείρηση και να μεταπηδήσουν σε μια άλλη αν θεωρούν ότι καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες τους. Ένας καλός τρόπος βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης είναι τα ερωτηματολόγια μέτρησης ικανοποίησης πελατών. Μέσω αυτών ο ηγέτης μπορεί να πληροφορηθεί πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες του από αυτά που προσφέρει και σημεία τα οποία χρήζουν βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

3.1 Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο έργο του ηγέτη

Η ηγεσία έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, έμφυτα ή επίκτητα, υπάρχει έντονη ασυμφωνία ανάμεσα στους ειδικούς. Εάν θα έπρεπε να διαλέξουμε μερικά, αυτά θα ήταν: η ικανότητα επικοινωνίας, η αυτοπεποίθηση, η αυτογνωσία, ο ενθουσιασμός, η ικανότητα να βλέπει μακριά, η προσαρμοστικότητα, η δυνατότητα να μπαίνει στη θέση του άλλου, η ψυχική αντοχή να συνεχίζει όταν οι άλλοι εγκαταλείπουν, η ικανότητα δημιουργικής σκέψης, η αστείρευτη ροπή να μαθαίνει συνεχώς.

Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και McKee²⁸ ένας ηγέτης που διαθέτει υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να εμπνέει θετικά συναισθήματα στην ομάδα του. Αυτό το επιτυγχάνει καλλιεργώντας την αρμονία και δημιουργώντας μία δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, ότι ένας ηγέτης μπορεί αντίστοιχα να καθοδηγήσει τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσει, αντί για αρμονία, δυσαρμονία, με αρνητικές επιπτώσεις στους ανθρώπους. Η ηγεσία είναι η τέχνη του να: " κερδίζεις την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας (είτε πρόκειται για μια απλή ομάδα εργασίας, είτε για μια ολόκληρη επιχείρηση), " ευθυγραμμίζεις τους στόχους της ομάδας, με τις υγιείς

²⁸ Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee A. (2002). Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, εκδ. Ελληνικά Γράμματα

φιλοδοξίες και τους ατομικούς στόχους των μελών της, " διασφαλίζεις την ολόψυχη συμμετοχή και αφοσίωση των μελών της ομάδας, στην εκπλήρωση των ομαδικών στόχων, " επικοινωνείς ένα δυναμικό όραμα, το οποίο να εμπνέει και να κινητοποιεί όλα τα μέλη της ομάδας. Όσον αφορά στην ηγεσία και στην ικανότητα παρακίνησης, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να παρακινούν σε συνεχή βάση τα μέλη της ομάδας τους. Διαθέτουν μια αστείρευτη πηγή σύλληψης κινήτρων, τα οποία έχουν τις ρίζες τους σε πραγματικές ανάγκες. Η διάγνωση των αναγκών απαιτεί πραγματική μαεστρία γιατί είναι διαφορετικές όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά και στο ίδιο άτομο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του. Τα κίνητρα πρέπει να είναι πολύμορφα, προκλητικά και πρωτότυπα. Όσον αφορά στην ηγεσία και στην ικανότητα επικοινωνίας, η τέχνη της επικοινωνίας θεωρείται από πολλούς ειδικούς ως το βασικότερο προσόν του αποτελεσματικού ηγέτη. Για να μπορέσουμε να πούμε ότι ο ηγέτης κατέχει καλά αυτή την τέχνη θα πρέπει: α) κατά τη διαπροσωπική επικοινωνία να επιδεικνύει τις ακόλουθες αρετές:

- να μπορεί να ακούει προσεκτικά και να αντιλαμβάνεται τί ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά (ικανότητα ενσυναίσθησης),
- να ομιλεί με σαφήνεια, σε κατάλληλη γλώσσα και να εκπέμπει στο ίδιο μήκος κύματος, επικαλύπτοντας κατά το δυνατόν το αντιληπτικό πεδίο του συνομιλητή του. Τα μηνύματα πρέπει να είναι μεστά, απαλλαγμένα από περιττή ορολογία και να δίνονται στο σωστό χρόνο. Η ευθύνη της σωστής επικοινωνίας ανήκει πάντα στον ηγέτη. β) κατά την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, ο ηγέτης πρέπει να φροντίσει για τα παρακάτω:

- οι απαραίτητες για την επίτευξη του έργου πληροφορίες πρέπει να παρέχονται ελεύθερα και άπλετα και να ενθαρρύνεται η διάχυση των πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις,
- να υπάρχουν ανοικτοί, αμφίδρομοι δίαυλοι επικοινωνίας, οριζόντιοι και κάθετοι (έτσι θα αποφεύγονται οι φήμες και οι παρατηρήσεις),
- να κάνει σύντομες, αλλά τακτικές επισκέψεις στους χώρους εργασίας και να μελετά από κοντά τις συνθήκες εργασίας και τυχόν προβλήματα. Η “γνήσια ηγεσία” απαιτεί την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη, καθώς θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για δουλειά, η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Επίσης, εμβαθύνοντας στις τέσσερις βασικές συναισθηματικές δεξιότητες - αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση (ενσυναίσθηση) και διαχείριση σχέσεων - μπορούμε να διαπιστώσουμε γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε μία επιτυχημένη ηγετική συμπεριφορά. Π.χ. Ο ηγέτης που δεν διαχειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Και αν τα συναισθήματα αυτά είναι ανεξέλεγκτα, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουρα προβλήματα στη διαχείριση των σχέσεών του με τους άλλους. Κι αυτό θα συμβεί γιατί αν δεν είμαστε ικανοί να κατανοήσουμε τα δικά μας συναισθήματα (αυτοεπίγνωση), τότε αδυνατούμε να κατανοήσουμε και των άλλων, γεγονός που θα οδηγήσει σε μια αποτυχημένη κοινωνική σχέση.

Ένας μάνατζερ χρειάζεται να έχει συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη η αντίληψη ότι οι καλύτεροι μάνατζερ είναι αυτοί με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence - EQ).

Κάποιοι από τους λόγους που υποστηρίζουν αυτή την άποψη:

- Επειδή οι μάνατζερ κρίνονται από τις αποφάσεις τους. Στην προσπάθειά τους όμως να πάρουν τις σωστές σε κάθε περίπτωση αποφάσεις, διάφορα συναισθήματα - που ενδεχομένως δεν έχουν αναγνωρίσει ούτε μπορούν να αναγνωρίσουν - τους οδηγούν σε βεβιασμένες κινήσεις και τους παρεμποδίζουν από το να εξετάσουν μια κατάσταση από όλες τις πλευρές και να ανταποκριθούν σε αυτή με οδηγό την καλή κρίση.

- Επειδή το 67% των χαρακτηριστικών που οδηγούν σε επιτυχία αφορούν δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Για παράδειγμα, δεξιότητες όπως είναι η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία κάνουν τους πιο επιτυχημένους να ξεχωρίζουν από εκείνους που απλώς τα πηγαίνουν αρκετά καλά ώστε να διατηρήσουν την εργασία τους.

- Επειδή η Συναισθηματική Νοημοσύνη θα αυξήσει την προσωπική αποτελεσματικότητά τους. Σε προσωπικό, φιλικό και επαγγελματικό επίπεδο.

- Επειδή η ανάπτυξη των δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης θα τους βοηθήσει στο να ενεργούν με μεγαλύτερη υπευθυνότητα και συνέπεια. Λέγοντας συνέπεια αναφερόμαστε στην ικανότητα τους να λένε αυτό που πραγματικά εννοούν και να εννοούν αυτό που λένε, αλλά και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα κίνητρά τους. Ένας μάνατζερ, που κατέχει

θέση υψηλής διοικητικής ευθύνης, πρέπει να συνειδητοποιεί ποια είναι τα κίνητρά κάθε φορά, τα οποία υποκινούν τις ενέργειές του.

- Επειδή η αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τους κάνει ικανούς για μεγαλύτερη ευελιξία και δημιουργικότητα. Κάτι που με τη σειρά του, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία περισσότερων επιλογών και την πιο αποτελεσματική και αποδοτική επίλυση προβλημάτων.

- Επειδή τα συναισθήματα είναι «μεταδοτικά». Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο πολύ αυξάνει κανείς τις σχετικές ικανότητες και δεξιότητές του, τόσο πιο πολύ θα είναι ικανός να εφαρμόσει στην πράξη αυτά που έμαθε, αλλά και να τα μεταδώσει στα μέλη της ομάδα του.

- Επειδή έτσι γνωρίζουν καλύτερα τον ίδιο τους τον εαυτό Αυτό αποτελεί τον θεμελιώδη λίθο της συναισθηματικής νοημοσύνης - και τους επιτρέπει να μπορούν να ελέγχουν καλύτερα τις διαφορετικά «μη ελεγχόμενες» αντιδράσεις τους. Αυτό που δεν γνωρίζουμε μας ελέγχει!

- Επειδή τα συναισθήματά μας αποτελούν πηγή παρακίνησης. Όταν λοιπόν ο μάνατζερ μπορεί και ελέγχει τα συναισθήματά του, αλλά και κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, τότε μπορεί καλύτερα να επηρεάσει τις αλλαγές και την ανάπτυξη και να υπακούσει σε πιο «ρεαλιστικά» κίνητρα παρακίνησης.

- Επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία ικανότητα εξίσου σημαντική και αναγκαία, όπως και πολλές άλλες στον εργασιακό χώρο για την αποτελεσματικότερη απόδοση και συνεργασία με τους άλλους.

- Επειδή στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό και πολύπλοκο σημερινό περιβάλλον οι τεχνικές δεξιότητες δεν είναι αρκετές. Άλλωστε, έρευνες δείχνουν ότι όσο πιο ψηλά ανεβαίνει ένα άτομο στην ιεραρχική σκάλα, τόσο πιο σημαντική γίνεται η ικανότητά του στη συναισθηματική νοημοσύνη²⁹.

3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιτυχία στις επιχειρήσεις

Πριν τις σημαντικές ανακαλύψεις και έρευνες του Goleman και άλλων επιφανών ψυχολόγων και επιστημόνων για την συναισθηματική νοημοσύνη και την σημαντικότητα της στο εργασιακό χώρο, οι περισσότεροι άνθρωποι αντιμετώπιζαν την ύπαρξη και την έκφραση συναισθημάτων στις επιχειρήσεις ως κάτι το αχρείαστο. Υπήρχε η πεποίθηση ότι το προφίλ του ιδανικού ηγέτη είναι ένας άνθρωπος με υψηλή νοημοσύνη και πολλά πτυχία ή και μεταπτυχιακά που θα επιβεβαιώνουν τις γνώσεις του και την εκπαίδευση του. Πράγματι, αυτά όλα είναι στοιχεία σημαντικά για την επιτυχία ενός ηγέτη, αλλά από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία³⁰.

Μία έρευνα πραγματοποιήθηκε από την Johnson & Johnson πάνω σε τριακόσιους πενήντα οκτώ μάντζερ προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχουν ηγετικά χαρακτηριστικά που κάνουν τους κορυφαίους μάντζερ να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους. Οι μάντζερ που πήραν μέρος στην έρευνα βαθμολογήθηκαν από χίλιους τετρακόσιους εργαζόμενους, οι οποίοι απάντησαν σε εκατόν ογδόντα τρεις ερωτήσεις σχετικά με το ποιες είναι οι

²⁹ Δαλακούρα Αφροδίτη, Συναισθηματική Νοημοσύνη, 2011

³⁰ Λιάκου Ελ., Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

σημαντικότερες δεξιότητες των μάντζερ. Διαπιστώθηκε ότι οι μάντζερ εκείνοι οι οποίοι είχαν συναισθηματικές δεξιότητες όπως αυτεπίγνωση, ευσυνειδησία, ενσυναίσθηση απέδιδαν και καλύτερα στο ρόλο τους και απολάμβαναν και την εκτίμηση των εργαζομένων περισσότερο³¹. Ακόμη έχει παρατηρηθεί πως όσο σημαντικότερη και ψηλότερη είναι η θέση κάποιου σε μια επιχείρηση τόσο περισσότερο απαιτείται να έχει ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες προκειμένου να αποδώσει επιτυχώς στο ρόλο του.

Επίσης σε έρευνα του Williams (1994), που πραγματοποιήθηκε πάνω σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη ασφαλιστικών εταιριών της Αμερικής, διαπιστώθηκε ότι όσο περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης κατείχαν τα στελέχη τόσο καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις παρουσίαζαν έχοντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους. Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν και από τον McClelland (1998) που διεξήγαγε έρευνα επίσης πάνω σε διευθυντικά στελέχη πολυεθνικών εταιριών και τροφίμων, όπου παρατηρήθηκε ότι οι διευθυντές εκείνοι που παρουσίαζαν σπουδαίες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς τους στόχους με διαφορά 15-20% καλύτερα συγκριτικά με άλλους διευθυντές που είχαν να παρουσιάσουν χαμηλότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος αξίζει να αναφερθεί και έρευνα του Claudio Fernandez-Araoz (2001) με θέμα επίσης του παράγοντες επιτυχίας των διευθυντικών στελεχών. Στο δείγμα 515 διευθυντών που χρησιμοποίησε παρατήρησε ότι τρία βασικά στοιχεία

³¹ Cavallo K., Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study

διαχώριζαν τους πολύ επιτυχημένους διευθυντές από τους λιγότερο. Αυτά ήταν η προϋπηρεσία, η γνωστική νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη. Κατέληξε μάλιστα πως ο ιδανικότερος συνδυασμός για επιτυχία ήταν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και μεγάλη προϋπηρεσία / εμπειρία τονίζοντας ότι ένα μέτριο I.Q δεν αποτελεί τροχοπέδη για την επιτυχία³².

3.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και λήψη αποφάσεων

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός κι αυτό γιατί, μέσω των αποφάσεων αυτών, καθορίζεται η προοπτική της επιχείρησης καθώς και οι τύχες των συνεργατών του. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι οι αποφάσεις σε ένα εργασιακό χώρο δεν μπορούν να λαμβάνονται ούτε εν θερμώ, ούτε χωρίς σχέδιο και προγραμματισμό, ούτε χωρίς ορθολογική σκέψη. Επομένως ο ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από καθαρή σκέψη και να είναι κυρίαρχος των συναισθημάτων του κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων προκειμένου να πραγματοποιήσει ορθολογικές και σωστές επιλογές, καθώς δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι φέρνει στο ακέραιο την ευθύνη για τη στρατηγική του εργασιακού του χώρου και για το λόγο αυτό οι αποφάσεις του οφείλουν να ανταποκρίνονται στις περιστάσεις και τις απαιτήσεις των συνθηκών. Ένας ηγέτης, που αποφασίζει εν βρασμώ ψυχής κυριαρχούμενος από τα συναισθήματα του, συχνά λαμβάνει λανθασμένες και επιζήμιες αποφάσεις για τον οργανισμό.

³² <https://arthra.wordpress.com>, Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα.

Με τον όρο απόφαση εννοούμε τη διαδικασία επιλογής ανάμεσα σε δύο, τρεις ή περισσότερους τρόπους αντιμετώπισης ενός προβλήματος με τρόπο που οφείλουμε να βρούμε την ισορροπία ανάμεσα σε μία υπαρκτή κατάσταση και μία κατάσταση, την οποία επιθυμούμε. Όπως είναι λογικό, πρόκειται για διαδικασία η οποία δεν είναι εύκολη και «ανώδυνη», αφού προϋποθέτει το χειρισμό πολλών, σύνθετων και αντικρουόμενων συμφερόντων, καταστάσεων, συμπεριφορών και συνθηκών.

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων αποτελεί όχι απλά την επιλογή μίας λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεσή μας αλλά την πεμπτούσια της διαδικασίας του σχεδιασμού όλης της στρατηγικής που ο ηγέτης οφείλει να έχει χαράξει.

Ο ηγέτης, αν θέλει να αποδειχθεί ο ρόλος του αποτελεσματικός και επωφελής, οφείλει συνεχώς να αποφασίζει με τρόπο που να καθορίζει :

- α) το τι πρέπει να γίνει,
- β) ποιος πρέπει να εφαρμόσει την απόφαση,
- γ) το πού και το ποια χρονική στιγμή.

Για να είναι σε θέση ένα ηγετικό στέλεχος να μπορεί να δώσει σαφείς και με στέρεο τρόπο απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα οφείλει να ακολουθήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σύμφωνα με ένα ορθολογικό σκεπτικό και μια συντεταγμένη μεθοδολογία.

Πρώτο βήμα, αποτελεί η διαδικασία προσδιορισμού των υπάρχουσών εναλλακτικών λύσεων απέναντι στο πρόβλημα, διαδικασία η οποία γίνεται με συστηματικό τρόπο λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως ο χρόνος, οι διαθέσιμοι πόροι, το υφιστάμενο πλαίσιο των ευκαιριών, των δυνατοτήτων αλλά και των απειλών του περιβάλλοντος.

Δεύτερο βήμα, αποτελεί η ανάλυση των συγκεκριμένων εναλλακτικών επιλογών με τρόπο που οφείλουμε να εξετάσουμε προσεκτικά τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Με άλλα λόγια, απαιτείται μία διαδικασία αξιολόγησης και αντικειμενικής εκτίμησης των εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να αποφασίσουμε την πιο ορθή και κατάλληλη επιλογή. Στη διαδικασία αυτή συμβάλλει αποφασιστικά τόσο το ένστικτο και προσωπικό κριτήριο του ηγέτη όσο και άλλα εργαλεία εντοπισμού κινδύνων και ευκαιριών στην επιλογή μιας λύσης.

Το τρίτο βήμα αποτελεί την τελική επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης με στόχο την εφαρμογή και την υλοποίηση της απόφασης.

Είναι ευνόητο, λοιπόν, ότι η διαδικασία λήψης μιας απόφασης αποτελεί κορυφαία διαδικασία, γιατί επηρεάζει τη ζωή όλων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο. Από τη στιγμή όμως που μια απόφαση ληφθεί, θα πρέπει και να εφαρμοστεί με συνέπεια και αποτελεσματικότητα για να προκληθούν εποικοδομητικά και επωφελή αποτελέσματα για όλους. Η εφαρμογή μιας απόφασης είναι σημαντικό ζήτημα και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Με βάση την υπάρχουσα εμπειρία το ηγετικό στέλεχος οφείλει να μεριμνήσει για:

- i) τον προγραμματισμό υλοποίησης της απόφασης,
- ii) για τη σωστή μεταφορά της πληροφορίας προς τους συνεργάτες του (η επικοινωνία της απόφασης),
- iii) για τη διασφάλιση της δέσμευσης των συνεργατών του για την υλοποίηση (συναίνεση),

iv) την παροχή των κατάλληλων μέσων για την υλοποίηση της απόφασης. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι σε έναν εργασιακό χώρο οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου. Για παράδειγμα, στην πρώτη περίπτωση όταν λάβουμε τη μια ή την άλλη απόφαση, μπορούμε με ακρίβεια να γνωρίζουμε τα αποτελέσματα της επιλογής μας. Στη δεύτερη περίπτωση η απόφασή μας μπορεί να είναι προϊόν μιας δύσκολης επιλογής, επειδή το περιβάλλον και οι υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις ενέχουν αβέβαια αποτελέσματα και σημαντικούς κινδύνους.

Είναι σαφές ότι ο ηγέτης ακόμα και σ αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να είναι έτοιμος να διαχειριστεί τον κίνδυνο (risk management) και τις απειλές του συστήματος με τρόπο ορθολογικό, τολμηρό και με υπολογισμούς για τη λιγότερη δυνατή βλάβη σε περίπτωση μη θετικής έκβασης του αποτελέσματος.

Ωστόσο, πέρα από τη συγκεκριμένη σειρά των βασικών σταδίων που παρεμβάλλονται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι υπάρχουν παράγοντες που πρέπει ο ηγέτης να λαμβάνει υπόψη του. Τέτοιοι είναι η σοβαρότητα της απόφασης, το πόσο επείγουσα ή όχι είναι η λήψη της συγκεκριμένης απόφασης, το εύρος της εφαρμογής της, το επίπεδο των συνθηκών. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο ηγέτης, αν κρίνει με βάση τους παράγοντες αυτούς ή κάποιους άλλους ενδεχομένως, μπορεί να πάρει τις αποφάσεις του με συλλογικό τρόπο θέτοντας το θέμα στην ομάδα του και μεταβιβάζοντας μέρος της ευθύνης σε όλους τους συνεργάτες του. Ωστόσο, πάντα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μια σειρά από εμπόδια τα οποία υπάρχουν σε κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων τα οποία

δυσχεραίνουν την ορθολογική και αντικειμενική επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.

Τέτοια εμπόδια αποτελούν οι υπάρχουσες προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που υπάρχουν στην κοινωνική ζωή. Πρόκειται για ήδη διαμορφωμένες αντιλήψεις, οι οποίες γενικεύουν συμπεράσματα και εκτιμήσεις με τρόπο ανορθολογικό και ατεκμηρίωτο, εμποδίζοντας την ορθολογική σκέψη να δει τα πράγματα καθαρά και ανεπηρέαστα. Ουσιαστικά τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις παραμορφώνουν, αλλοιώνουν την αλήθεια και συσκοτίζει την καθαρότητα μιας απόφασης. Άλλα εμπόδια που εμφανίζονται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων ενδεχομένως μπορεί να είναι ο δογματικός χαρακτήρας της σκέψης μας, μέσα από την επιβολή ιδεολογικών ή άλλων πολιτικών αγκυλώσεων, καθώς και διάφοροι τεχνικοί περιορισμοί που ενδεχομένως υπάρχουν στο περιβάλλον, τους οποίους και δεν μπορούμε να τους αντιμετωπίσουμε με επάρκεια.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για κάθε εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα σήμερα που η οικονομική και κοινωνική κρίση πλήττουν καίρια τη σφαίρα της απασχόλησης. Παρά τις διαφορετικές θεωρήσεις για το ποια είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία που συγκροτούν την ηγετική συμπεριφορά, είναι σαφές ότι η συζήτηση παραμένει ανοικτή και επίκαιρη. Αναμφίβολα, στοιχεία όπως η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του, η δημιουργία καινοτόμων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα κάποιων να τους ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα οι συνεργάτες τους, αποτελούν βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά σε κάθε εργασιακό χώρο.

Εξίσου σημαντικό ζήτημα στο χώρο της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με στόχο την ενσυναίσθηση και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, καθώς και ζητήματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τόσο σημαντική όσον αφορά την ηγεσία σε μία επιχείρηση, επειδή δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ίσως ο πιο σημαντικός της πόρος είναι οι άνθρωποι, και ανάλογα με το πόσο ικανοποιημένοι είναι ή όχι από τον ηγέτη η αποδοχή τους θα κυμαίνεται στο αντίστοιχο επίπεδο. Τις περισσότερες φορές την διαφορά σε μια επιχείρηση την κάνει το ανθρώπινο δυναμικό της, επομένως είναι πολύ σημαντικό για τον ηγέτη να το διαχειρίζεται σωστά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αργυρός Γ., EDU - Τι είναι οι κοινωνικές δεξιότητες;

Βασιλειάδου Φ., Άρθρο στην εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ»

Δαλακούρα Α., Συναισθηματική Νοημοσύνη, 2011

Ζαβλανός Μ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 2002, Εκδ. Σταμούλης

Θανοπούλου Γ.Τ., 2016 Μάρτιος 15. Συναισθηματική Νοημοσύνη (Ε.Ο.) και Ενσυναίσθηση: Κλειδιά για την ισορροπία, ευτυχία και επιτυχία των παιδιών.

Κοκκίνη ΕΒ., Πόσο επηρεάζει η Αυτοεπίγνωση την καριέρα μας?

Λιάκου ΕΛ., Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Μαλαγκονιάρη Ευ., Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις

Μπαλοδήμας Δ., «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Παπαδοπούλου ΕΛ., Ενσυναίσθηση, 2013

Σουρμελής Στ., Άρθρο, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Στυλιανίδου Μ., Το προφίλ του καλού ηγέτη.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Cavallo K., Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study

Goleman D., Emotional Intelligence - Συναισθηματική Νοημοσύνη, 1995

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee A. (2002). Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, εκδ. Ελληνικά Γράμματα

Psychology Today (επιστημονικό περιοδικό)

Robbins P. Stephen, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή συμπεριφορά

Salovey P., & Mayer John., Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, 1995

Schermerhorn J., Εισαγωγή στο Management.

Stogdill R.M., Personal factors associated with leadership, 1948

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

<http://psixologia.medlook.gr/articles.php?id=87&type=1>

<http://www.logiosermis.net/2014/12/iq-eq.html#.WM2cf6llHIU>) Λόγιος Ερμής, 2014

Δεκέμβριος 11. Ι.α και Ε.α: Ποιος δείκτης νοημοσύνης είναι σημαντικότερος.