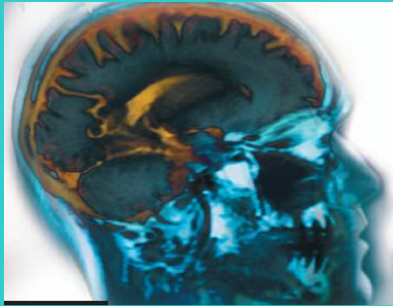
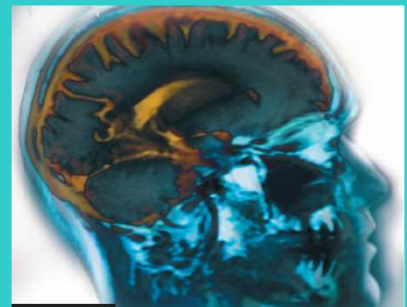




**Πανεπιστήμιο Αιγαίου**  
**Σχολή Επιστημών της Διοίκησης**  
**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**



Θλίψη – χαρά – φόβος – ηδονή – οργή – άγχος –  
νευρικότητα – ευχαρίστηση – διασκέδαση – ενθουσιασμός  
– αγανάκτηση – πικρία – τρόμος – φρίκη – πανικός –  
αγάπη – ασφάλεια – εχθρότητα – λύσσα – μελαγχολία –  
μοναξιά – απελπισία – κατάθλιψη – ευτυχία – απόλαυση –  
ανακούφιση – ικανοποίηση – αποδοχή – φιλικότητα –  
εμπιστοσύνη – τρυφερότητα – λατρεία – έρωτας –  
έκπληξη – σοκ – θαυμασμός – απορία – κατάπληξη –  
αποστροφή – περιφρόνηση – δυσφορία – φρίκη – αηδία –  
ντροπή – ενοχή – αμηχανία – απογοήτευση – τύψεις –  
μετάνοια



## **Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία**

**Πτυχιακή Εργασία**

**Διονύσιος Αρβανιτάκης (21100013)**

**Επίβλεψη: Λεωνίδας Μαρούδας, Ολίβια Κυριακίδου**

**Χίος Σεπτέμβριος 2005**

## Πρόλογος

---

Στο πλαίσιο των προπτυχιακών σπουδών στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Επιστημών της Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου εκπονήθηκε η παρούσα εργασία με θέμα: «Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία», με επιβλέποντες καθηγητές τον κο. Μαρούδα Λεωνίδα και την κα. Κυριακίδου Ολίβια. Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται ως εξής:

- Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά το αντικείμενο και η στοχοθεσία της εργασίας.
- Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εξέλιξης της μέσα στο χρόνο. Αναλύονται οι κυριότερες θεωρίες και γίνεται μια σύντομη περιγραφή του νευρολογικού υπόβαθρου της συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Στο τρίτο κεφάλαιο υπάρχει αναλυτική περιγραφή της έννοιας της ηγεσίας και ακολουθεί ανασκόπηση των κυριότερων ηγετικών στυλ καθώς και άλλων τεχνικών που συντελούν στην αποτελεσματική ηγεσία. Στην συνέχεια υπάρχει αναλυτική παρουσίαση των κυριότερων θεωριών που αναπτύχθηκαν γύρω από την ηγεσία.
- Στο τέταρτο κεφάλαιο δίνεται η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τη σύγχρονη ηγεσία μέσα από πρακτικές αναφορές και αποτελέσματα σχετικών ερευνών.
- Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται συμπεράσματα και προβληματισμοί γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία.

## Περιεχόμενα

---

Πρόλογος	1
Περιεχόμενα	2
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Η Συναισθηματική Νοημοσύνη	7
2.1 Εισαγωγικά για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη	7
2.1.1 Ιστορική αναδρομή	7
2.1.2 Ορισμοί για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη	8
2.1.3 Δείκτης Νοημοσύνης και Συναισθηματική Νοημοσύνη	10
2.2 Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης	12
2.2.1 Θεωρία του Goleman, 1997	12
2.2.2 Θεωρία του Goleman, 1998	12
2.2.3 Θεωρία των Goleman, Boyatzis και Rhee, 1998	14
2.2.4 Θεωρία των Salovey και Mayer, 1990	19
2.2.5 Θεωρία των Mayer και Salovey, 1997	20
2.2.6 Θεωρία Cares	22
2.2.7 Θεωρία Cooper και Sawaf	23
2.2.8 Θεωρία του Bar-On	23
2.2.9 Θεωρία Lane και των συνεργατών του	24
2.3 Νευρολογική Ανάλυση	24
2.3.1 Ο λογικός και ο συγκινησιακός νους	24
2.3.2 Ανατομία και λειτουργία του εγκεφάλου	25
2.3.3 Νευρολογική σχέση εγκεφάλου και συναισθηματικής νοημοσύνης	27
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Η ηγεσία	29
3.1 Εισαγωγικά για την Ηγεσία	29
3.1.1 Ιστορική Εξέλιξη	29
3.1.2 Ηγεσία και Διοίκηση	29
3.1.3 Ορισμοί Ηγεσίας	31
3.2 Βασικά ηγετικά στυλ	32
3.2.1 Ο αυταρχικός τρόπος συμπεριφοράς	33
3.2.2 Ο ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς	34
3.2.3 Ο ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς Laissez-Faire	34
3.2.4 Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς	35
3.2.5 Ο δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς	36
3.2.6 Οι επιπτώσεις τω διαφόρων στυλ διοίκησης στους υφισταμένους	37
3.2.6.1 Ο αυταρχικός προσανατολισμός	37

3.2.6.2 Ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός	38
3.2.6.3 Ο προσανατολισμός Laissez-faire	38
3.2.6.4 Ο πειστικός προσανατολισμός	39
3.2.6.5 Ο δημοκρατικός προσανατολισμός	39
3.3 Η ηγετική χρήση της δύναμης και της εξουσίας	40
3.3.1 Τύποι Ισχύος	40
3.3.2 Τακτικές Επιρροής	42
3.3.3 Ποια τακτική να επιλεγεί;	44
3.3.4 Ενίσχυση Υπαλλήλου	44
3.4 Θεωρίες Ηγεσίας	45
3.4.1 Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait Theories) 1940 – 50	45
3.4.2 Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Theories) 1950 – 60	46
3.4.2.1 Θεωρία Χ, Ψ ή (Χ,Υ)	46
3.4.2.2 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς	48
3.4.2.3 Το διευθυντικό (διοικητικό) πλέγμα (The managerial Grid)	50
3.4.3 Θεωρίες ηγεσίας που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος ή που προξενούνται από μια κατάσταση (Situational Leadership Theory) 1960	52
3.4.3.1 Θεωρία της απρόβλεπτης ή τυχαίας προσέγγισης κάποιου γεγονότος – Θεωρία του Fiedler. (Contingency theory of Leadership).	53
3.4.3.2 Η θεωρία 3-D του Reddin	55
3.4.3.3 Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων	59
3.4.3.4 Το υπόδειγμα Vroom – Yetton	61
3.5 Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Ηγεσίας	65
3.5.1 Ηγεσία της Αλλαγής/ Μετασχηματισμού – Διεξαγωγής (Transformational – Transactional Leadership)	65
3.5.2 Χαρισματική – Οραματιστική Ηγεσία (Charismatic – Visionary Leadership)	65
3.5.3 Ηγεσία της Ομάδας (Team Leadership)	67
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	68
4.1 Γενικά	68
4.2 Η άποψη του Goleman για την Ηγεσία και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη	71
4.2.1 Τα ηγετικά στυλ σύμφωνα με το Goleman	71
4.2.2 Το οπλοστάσιο των ικανοτήτων του ηγέτη	74
4.2.3 Οι καλοί τερματίζουν πρώτοι	75
4.2.4 Ηγεσία: Επιρροή κατά κύματα	75
4.2.5 Πότε πρέπει να είναι κανείς σκληρός	77

4.3 Η έρευνα της Johnson & Johnson	79
4.4 Έρευνα των Feyerherm και Rice	79
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Συμπεράσματα	81
Βιβλιογραφία	83
Παράρτημα	86
Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του Τζέγκινς Χαν, Προέδρου και CEO, της Mongolia Inc.	86
"Η Έξυπνη Καρδιά"	88

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

---

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων εθεωρείτο 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 ν' 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 σ' αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους, σύμφωνα με τον Goleman (1998a), την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο ν' αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σ' 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 στο διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

Σήμερα στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, περισσότερο από ό,τι στο παρελθόν οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν, για να είναι ποιοτικές (ένα από τα ζητούμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα), για να υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών και για να είναι αποτελεσματικές χρειάζονται ικανή, αποτελεσματική και ποιοτική ηγεσία. Οι ηγέτες κάθε επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για την επιτυχία αλλά και την αποτυχία της. Μια ανεπαρκής «φτωχή» ηγεσία είναι χειρότερη από μια ανύπαρκτη ηγεσία.

Η αυξανόμενη έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη έχει εμφανίσει αρκετά στοιχεία που δείχνουν προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής και επιτυχημένης ηγεσίας. Καθότι έχει να κάνει με βαθύτερα στοιχεία της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του ανθρώπου η ανάπτυξη και η χρήση των στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης, ειδικά στον εργασιακό χώρο παρουσιάζει τεράστιο επιστημονικό ενδιαφέρον, μάλιστα σε μια εποχή που οι άνθρωποι ενός οργανισμού θεωρούνται ως το πιο σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού.

Με βάση τα παραπάνω, στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση και η ανάλυση της σημασίας της συναισθηματικής νοημοσύνης για τη σύγχρονη ηγεσία, η κατανόηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και των στοιχείων της και η

αντίληψη της έννοιας της ηγεσίας και του ρόλου της όσον αφορά τους ανθρώπους και τα αποτελέσματα μέσα σε έναν οργανισμό.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη

---

### 2.1 Εισαγωγικά για τη συναισθηματική νοημοσύνη

---

#### 2.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Ο Αριστοτέλης είχε πει, χαρακτηριστικά, για τα συναισθήματα: «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό τρόπο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο» (Αριστοτέλη, Ηθικά Νικομάχεια).

Οι όροι «ευφυής» και «ευφυΐα» χρησιμοποιήθηκαν από τους Francis Bacon, Robert Burton και William Shakespeare πριν από 400 χρόνια. Για αυτούς ευφυΐα σήμαινε κατανόηση. Η λέξη «συναίσθημα» πρωτοχρησιμοποιήθηκε 200 χρόνια αργότερα. Ο Wordsworth τη χρησιμοποίησε το 1802 στο Προοίμιο του «Lyrical Ballads», το οποίο θεωρείτε η αγγλική διακήρυξη του κινήματος του Ρομαντισμού. Περιέχει την διάσημη ιδέα: «Η ποίηση είναι η αυθόρμητη πλημμύρα συναισθημάτων: προέρχεται από συναισθήματα που συγκεντρώνονται στην γαλήνη» (Wordsworth, 1802/1984).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της στην θεωρία της κοινωνικής νοημοσύνης που παρουσιάστηκε από τον Edward Lee Thorndike το 1920 ως «η ικανότητα να κατανοείς τους άντρες και τις γυναίκες... και να ενεργείς σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις». Άλλοι ερευνητές εξευγένισαν αυτό τον ορισμό στην «ικανότητα να πηγαίνεις καλά με τους άλλους» (Moss & Hunt, 1927) και στην «ικανότητα να τα πηγαίνεις καλά με τους ανθρώπους σε γενικότερο επίπεδο, σε κοινωνική τεχνική ή άνεση στην κοινωνία, γνώση των κοινωνικών υποθέσεων, επιδεκτικότητα στη λήψη ερεθισμάτων από άλλα μέλη μιας ομάδας, καθώς επίσης και ενόραση αναφορικά με τις πρόσκαιρες διαθέσεις ή τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ξένων» (Vernon, 1933).

Ο Howard Gardner (1983/ 1998) πρότεινε την ύπαρξη επτά διαφορετικών τύπων ευφυΐας. Η θεωρία του αποκατάστησε και τα υπόλοιπα άτομα, που μπορεί να μην είχαν υψηλό δείκτη νοημοσύνης, διακρίνονταν όμως παραδειγματικά σε άλλους τομείς, αποδεικνύοντας ότι ο καθένας από μας έχει το δικό του τύπο ευφυΐας. Για παράδειγμα, κάποιος που είναι ευφυής στην ευφυΐα του χώρου ίσως είναι βλάκας όσον αφορά κάποιο άλλο είδος. Άτομα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να χειρίζονται εντυπωσιακά άστοχα την προσωπική τους ζωή.

Οι Wagner και Sternberg (1985, 1986, 1990) όρισαν δύο είδη νοημοσύνης, ακαδημαϊκή νοημοσύνη ή «σχολική εξυπνάδα» και πρακτική νοημοσύνη ή «εξυπνάδα του δρόμου». Αυτές οι θεωρίες ήταν προάγγελοι της θεωρίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Ο BarOn το 1988 παρουσίασε το δικό του μοντέλο για την συναισθηματική νοημοσύνη. Τοποθέτησε την συναισθηματική νοημοσύνη στο γενικότερο πλαίσιο της προσωπικότητας του ανθρώπου. Αξίζει να σημειωθεί ότι ανήκει στον BarOn ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης ως «EQ» ( Emotional Quotient) συγκριτικά με το προγενέστερο «IQ».

Οι Salovey και Mayer (1990) χρεώνονται την ανάπτυξη του δημιουργήματος της συναισθηματικής νοημοσύνης, βασισμένο στην κοινωνική νοημοσύνη και ορισμένο ως «η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να αξιολογείς και να εκφράζεις συναισθήματα, η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα και την συναισθηματική γνώση, και η ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα προκειμένου να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη» (Mayer & Salovey, 1997). Έτσι, η θέση των Mayer και Salovey για την συναισθηματική νοημοσύνη «περιλαμβάνει τη λεκτική και μη λεκτική αξιολόγηση και έκφραση των συναισθημάτων, την ρύθμιση των συναισθημάτων του εαυτού μας και των άλλων, και την αξιοποίηση των συναισθημάτων στην επίλυση προβλημάτων» (Mayer & Salovey, 1993).

Ο Daniel Goleman (1995, 1998a, 1998b, 2000) έκανε διάσημη την συναισθηματική νοημοσύνη στο επιχειρηματικό κόσμο περιγράφοντας την σημασία της ως ικανότητα απαραίτητη για την επιτυχία στο χώρο εργασίας και ως κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ομαδικής απόδοσης. Ο Weisinger (1998) πρόσφερε ένα μοντέλο που περιγράφει τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και βασίζεται στην θεωρία των Salovey και Mayer.

### **2.1.2 Ορισμοί συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Σήμερα κυκλοφορούν στο εμπόριο μια πληθώρα βιβλίων και άρθρων σε περιοδικά και εφημερίδες σχετικά με το θέμα αυτό. Τελικά, όμως, τι είναι η «Συναισθηματική Νοημοσύνη»;

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύπλευρο θέμα, με συνέπεια να μην υπάρχει ένας και μόνο απλός ορισμός για αυτή. Κατά συνέπεια οι ορισμοί είναι πολλοί και ποικίλοι. Κάθε ερευνητής έχει το δικό του ορισμό για την EI, επειδή όλοι οι ορισμοί παρουσιάζουν την τάση να είναι μεταξύ τους συμπληρωματικοί, καλύπτοντας διαφορετικές πλευρές αυτής και όχι διότι έρχονται σε αντίθεση. Ως εκ τούτου οι περισσότεροι ερευνητές αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στις εξής τέσσερις θεματικές περιοχές: την αντίληψη, την κατανόηση, τον έλεγχο και τη χρήση του συναισθήματος. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από τους πιο γνωστούς ορισμούς της EI. Στους ορισμούς αυτούς επαναλαμβάνεται συχνά ο όρος των «συναισθηματικών δεξιοτήτων», που σύμφωνα με τον Goleman (1998), είναι επίκτητες προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες οι οποίες έχουν σαν θεμέλιο τη συναισθηματική νοημοσύνη και χάρη σε αυτές τα άτομα επιδεικνύουν ανώτερη απόδοση στην εργασία τους.

Αρχικά σύμφωνα με το λεξικό τη ελληνικής, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματα του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία».

Επίσης, σύμφωνα με τον ορισμό του Goleman (1997,b), συναισθηματική νοημοσύνη είναι η «ικανότητα:

- Να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είναι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις να «χειριστούν» αυτά εσένα
- Να είσαι ικανός να παρακινείς τον εαυτό σου ώστε να ολοκληρώνεις τους στόχους σου, να είσαι δημιουργικός και να καταβάλεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου
- Να κατανοείς το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορείς να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους»

Σε ένα άλλο ορισμό ο ίδιος δηλώνει την ΕΙ σαν «ένα συνδυασμό δεξιοτήτων που περιλαμβάνει την αυτό-επίγνωση, τη διαχείριση των συναισθημάτων σου, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες». Ενώ σύμφωνα με προγενέστερο ορισμό του (1995), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτό-έλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την παρακίνηση, τον έλεγχο των ορμών, τη συγκράτηση, τη διαχείριση των διαθέσεων, την αποφυγή της επιρροής από τα συναισθήματα στη διαδικασία της σκέψης, την ελπίδα, και την ενθάρρυνση».

Επιπλέον, κατά τον Martinez, 1997, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του».

Οι Salovey και Mayer (1990), ορίζουν την ΕΙ ως «ένα τύπο κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, την ικανότητα να τα ξεχωρίζεις και να χρησιμοποιείς πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχεις τις σκέψεις και τις πράξεις σου».

Το 1995 οι ίδιοι ερευνητές προτείνουν την ΕΙ ως «την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους».

Έπειτα το 1997 θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη».

Επίσης, σε συνεργασία με τον Caruso (2000), την ορίζουν σαν «την ικανότητα του ατόμου να ταυτοποιεί, αποτιμά επακριβώς και ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα «αφομοιώνει» στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους».

Ο Dr R. Handley θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς να παρεμβαίνεις στα συναισθήματα του αυτά με κατάλληλο τρόπο».

Σύμφωνα με τον Dr R. BarOn, η ΕΙ είναι «ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του».

Ο E. Orioli προτείνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί «ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους».

Κατά τον T. Sparrow ΕΙ είναι «η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη σου όταν είναι να πάρεις αποφάσεις».

Τέλος σύμφωνα με τον Dr. M. Rock, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τη συναισθηματικότητά μας με έξυπνους τρόπους, έτσι ώστε να διευκολύνουμε τις διαπροσωπικές μας σχέσεις».

### **2.1.3 Δείκτης Νοημοσύνης και Συναισθηματική Νοημοσύνη**

Ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες. Όλοι συγχέουμε το πνεύμα με τη συναισθηματική οξυδέρκεια. Άνθρωποι με υψηλό ΔΝ αλλά χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη (ή χαμηλό ΔΝ και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη) είναι, παρά τις υπεραπλουστεύσεις, σχετικά σπάνιοι. Πράγματι, υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ του νοητικού πηλίκου και κάποιων πλευρών της συναισθηματικής νοημοσύνης – αν και αρκετά μικρή. Επομένως, είναι σαφές ότι πρόκειται για εντελώς ανεξάρτητες οντότητες.

Σε αντίθεση με τα γνώριμα τεστ νοημοσύνης, ακόμα δεν υπάρχει ένα απλό τεστ του τύπου «μολύβι και χαρτί» που μπορεί να μετρήσει τους «βαθμούς της συναισθηματικής νοημοσύνης» και ίσως να μην υπάρξει ποτέ. Παρόλο που διεξάγεται ευρύτατη έρευνα σε καθένα από τα συστατικά της στοιχεία, μερικά από αυτά, όπως η ενσυναίσθηση, μπορούν να εκτιμηθούν καλύτερα με δειγματοληψία της ικανότητας ενός ατόμου πρακτικά – για παράδειγμα, με την ερμηνεία των συναισθημάτων ενός ατόμου μέσα από μια βιντεοταινία όπου έχουν αποτυπωθεί εκφράσεις του προσώπου του. Ακόμα, χρησιμοποιώντας ένα μέτρο για αυτό που αποκαλεί «ευεξία του εγώ», που είναι σχεδόν ίδια με τη συναισθηματική νοημοσύνη (και περιλαμβάνει τις κύριες κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες), ο Τζάκ Μπλοκ, ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας στο Μπέρκλεϊ, προχώρησε σε μια σύγκριση δύο καθαρών θεωρητικών τύπων με συγκριτικά υψηλό ΔΝ και ατόμων με υψηλές συναισθηματικές επιδόσεις. Οι διαφορές μιλούν από μόνες τους.

Ο καθαρός τύπος με υψηλό ΔΝ (δηλαδή αυτός που παραμερίζει τη νοημοσύνη της καρδιάς) είναι σχεδόν μια καρικατούρα του διανοούμενου, διανοητικά ικανότατου, αλλά ανεπίδεκτου ως προς τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου. Τα χαρακτηριστικά διαφέρουν ελαφρά από άνδρες σε γυναίκες. Δεν είναι άξιο απορίας ότι ο άνδρας με υψηλό ΔΝ μπορεί να προσδιοριστεί τυπικά από ένα ευρύ φάσμα πνευματικών διαφερόντων και ικανοτήτων. Είναι φιλόδοξος και παραγωγικός, προβλέψιμος και πεισματάρης, και δεν απασχολείται με ζητήματα που αφορούν τον εσωτερικό του κόσμο. Τείνει επίσης να είναι κριτικός και καταδεκτικός, λεπτολόγος και συνεσταλμένος, άβολος με τη σεξουαλικότητα και την εμπειρία των αισθήσεων, ανέκφραστος, απόμακρος και συγκινησιακά μονότονος και ψυχρός.

Αντίθετα, οι άνδρες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι κοινωνικά ισορροπημένοι, εκδηλωτικοί και πρόσχαροι, ελεύθεροι από φοβίες και σκέψεις άγχους. Έχουν μια αξιοσημείωτη ικανότητα να αφοσιώνονται σε ανθρώπους ή σκοπούς, να αναλαμβάνουν ευθύνες και να τηρούν μια ηθική στάση. Είναι πονετικοί και τρυφεροί στις σχέσεις τους. Η συναισθηματική τους ζωή είναι πλούσια, αλλά ενδεδειγμένη. Νιώθουν άνετα με τον εαυτό τους, με τους άλλους και με το κοινωνικό σύμπαν μέσα στο οποίο ζουν.

Οι γυναίκες με υψηλό ΔΝ έχουν την αναμενόμενη πνευματική αυτοπεποίθηση, εύκολα εκφράζουν τις σκέψεις τους, αξιολογούν πνευματικά ζητήματα και έχουν ένα βαρύ φάσμα ενδιαφερόντων του πνεύματος και της αισθητικής. Τείνουν επίσης να είναι ενδοσκοπικές, επιρρεπείς στο άγχος, τους στοχασμούς και τις ενοχές, και διστάζουν να εκδηλώσουν ανοιχτά το θυμό τους (παρόλο που το κάνουν έμμεσα).

Οι γυναίκες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, αντίθετα, τείνουν να είναι θετικές, να εκφράζουν ευθέως τα συναισθήματά τους και να νιώθουν θετικά απέναντι στον εαυτό τους. Η ζωή για αυτές έχει νόημα. Όπως οι άνδρες, είναι εκδηλωτικές και κοινωνικές, και εκφράζουν τα συναισθήματά τους κατάλληλα (παρά, ας πούμε, με ξεσπάσματα για τα οποία αργότερα θα μετανιώσουν). Προσαρμόζονται καλά στο στρες. Η κοινωνική τους ισορροπία τις κάνει να τείνουν εύκολα το χέρι προς νέες γνωριμίες. Νιώθουν αρκετά άνετα με τον εαυτό τους και είναι ευδιάθετες, αυθόρμητες και ανοικτές στην εμπειρία των αισθήσεων. Αντίθετα με τις γυναίκες που ανήκουν καθαρά στο επίπεδο του υψηλού ΔΝ, σπάνια νιώθουν άγχος ή ενοχή, ή βυθίζονται σε περισυλλογή.

Αυτή η σκιαγράφηση, φυσικά, είναι ακραία, αφού όλοι οι άνθρωποι αναμιγνύουν τη διανοητική με τη συναισθηματική νοημοσύνη σε κάποιο βαθμό. Προσφέρουν όμως μια ένδειξη για εκείνα που η καθεμιά από αυτές τις διαστάσεις προσθέτει ξεχωριστά στις ιδιότητες ενός ατόμου. Στο βαθμό που το άτομο διαθέτει και τη γνωσιακή και τη συναισθηματική νοημοσύνη, αυτές οι εικόνες συγχωνεύονται. Και όμως, από τις δύο, η συναισθηματική νοημοσύνη, η νοημοσύνη της καρδιάς, ενδυναμώνει περισσότερο τις ιδιότητες που μας κάνουν πιο ολοκληρωμένους ανθρώπους.

## **2.2 Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

---

Η έρευνα σχετικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει ιστορία λίγων δεκαετιών. Κατά συνέπεια οι επιστήμονες δεν έχουν καταλήξει σε ένα καθολικά αποδεκτό θεωρητικό μοντέλο, που να περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δεξιότητες που χαρακτηρίζουν την ΕΙ. Έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφορες θεωρίες που επιχειρούν να φωτίσουν η κάθε μία από τη σκοπιά της το θέμα. Παρακάτω παρατίθενται οι μεταγενέστερες θεωρίες που διατυπώθηκαν από έγκριτους επιστήμονες σχετικά με τον αριθμό και τη φύση των δεξιοτήτων που χαρακτηρίζουν την καινοφανή αυτή έννοια. Συγκεκριμένα:

### **2.2.1 Θεωρία του Goleman, 1997**

Σύμφωνα με τον Goleman το 1997, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία κατηγοριοποιούνται στις εξής προσωπικές δεξιότητες:

- Αυτό-επίγνωση (Self-Awareness)
- Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management)
- Αυτό-παρακίνηση (Self-Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Διαπροσωπικές σχέσεις (Relationships)
- Επικοινωνία (Communication)
- Προσωπικό στυλ (Personal Style)

Τα χαρακτηριστικά αυτά αντιστοιχούν σε προσωπικές (αυτό-επίγνωση, συναισθηματική διαχείριση, αυτό-παρακίνηση, προσωπικό στυλ) και κοινωνικές δεξιότητες (διαπροσωπικές σχέσεις, ενσυναίσθηση, επικοινωνία).

### **2.2.2 Θεωρία του Goleman, 1998**

Βάσει του διαχωρισμού των δεξιοτήτων σε προσωπικές (intrapersonal) και κοινωνικές (interpersonal), το νέο μοντέλο του Goleman το οποίο απευθύνεται κυρίως στις επιχειρήσεις, ενσωματώνει τις παραπάνω συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- Αυτό-επίγνωση (Self-Awareness)
- Αυτό-έλεγχος (Self-Regulation)
- Παρακίνηση (Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)

- Κοινωνικές δεξιότητες (Social Skills)

Η αυτό-επίγνωση σχετίζεται με την αναγνώριση του τι ένα άτομο αισθάνεται μία συγκεκριμένη στιγμή και τη χρήση αυτών των συναισθημάτων του στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζονται ενδόμυχα από τις αξίες των ατόμων. Επίσης αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να έχει ρεαλιστική άποψη των δυνατοτήτων του, δηλαδή των δυνατών και αδύναμων σημείων του. Έχοντας την ικανότητα αυτή θα είναι διαθέσιμος να δεχθεί οποιαδήποτε κριτική που έχει στόχο τη βελτίωση του και να θέλει να μάθει από προηγούμενες εμπειρίες του. Τέλος η αυτό-επίγνωση οδηγεί σε αυτό-πεποίθηση σχετικά με τις δεξιότητες, τις αξίες και τους στόχους.

Ο αυτό-έλεγχος αφορά την ικανότητα διαχείριση των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν, παρά να παρεμβαίνουν αποτρεπτικά, στα διάφορα καθήκοντα του ατόμου. Έτσι για παράδειγμα, αναφέρεται στον έλεγχο του θυμού. Πολλοί επιστήμονες συνηγορούν στο γεγονός ότι χάρη σε αυτή τη δεξιότητα, το άτομο απελευθερώνεται από τη «φυλακή» των συναισθημάτων του. Επίσης σχετίζεται με την αυτό-συγκράτηση και την επιβράδυνση των ενεργειών, αν πρόκειται αυτές να ολοκληρωθούν επιτυχώς.

Παρακίνηση είναι η συναισθηματική τάση, η οποία κατευθύνει και διευκολύνει την ολοκλήρωση των στόχων, μέσα από την αναζήτηση ικανοποίησης σε αυτό με το οποίο καταπιάνεται το άτομο. Έτσι βοηθά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και στη θέληση για βελτίωση, αφού τα άτομα με υψηλά επίπεδα παρακίνησης βλέπουν τα λάθη τους ως πεδία για βελτίωση και διόρθωση. Επίσης, σύμφωνα με τους Spencer και Spencer, 1993, η ανάγκη για επιτυχία είναι αυτό που ξεχωρίζει τους μέσους ηγέτες από τους χαρισματικούς. Επιπλέον σύμφωνα με άλλη έρευνα μόνο το 20% των ατόμων είναι «αυτό-παρακινούμενο», ενώ το υπόλοιπο 80% επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι φέρονται.

Η ενσυναίσθηση ορίζεται ως η ικανότητα του να έχεις επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων και να τους λαμβάνεις υπόψη. Ελάχιστες φορές τα άτομα λένε αυτό που αισθάνονται. Συνήθως, το εκφράζουν μέσω του τόνου της φωνής τους ή των εκφράσεων του προσώπου τους. Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης των εκφράσεων αυτών, αυτό προϋποθέτει υψηλό επίπεδο αυτό-επίγνωσης και αυτό-διαχείρισης. Επιπλέον η ενσυναίσθηση σχετίζεται με την ικανότητα απόκτησης διαπροσωπικών σχέσεων, κυρίως με άτομα διαφορετικής κοινωνικής τάξης και για αυτό είναι κρίσιμη σε περιπτώσεις εργασιών όπου υπάρχουν πολλές αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα.

Οι κοινωνικές δεξιότητες αναφέρονται στο πόσο καλά ένα άτομο χειρίζεται τα συναισθήματα του στις διαπροσωπικές του σχέσεις και στο πόσο εύκολα αναπτύσσει τέτοιες σχέσεις. Οι κοινωνικές δεξιότητες απαιτούν διπλωματία και «τακτ», ώστε το άτομο να είναι σε θέση να πείσει τους άλλους, να διαπραγματευτεί μαζί τους, να λύσει παρεξηγήσεις κ.λ.π. Πάντως είναι βέβαιο ότι προκειμένου ένα άτομο να χαρακτηρίζεται από καλές κοινωνικές δεξιότητες, θα πρέπει πρώτα να έχει αναπτυγμένες τις προσωπικές του ικανότητες. Σε αντίθετη

περίπτωση το άτομο θα μιμείται συμπεριφορές, κάτι που οδηγεί σε αναξιόπιστες διαπροσωπικές σχέσεις.

### **2.2.3 Θεωρία των Goleman, Boyatzis και Rhee 1998**

Χωρίς μεγάλες διαφορές στην παραπάνω θεωρία και τα χαρακτηριστικά της, ο Goleman σε συνεργασία με τον R. Boyatzis και τον Rhee, εισήγαγε πάλι τη χρονιά του 1998 μία αναθεωρημένη θεωρία, η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης», (theory of performance, 1998). Στο μοντέλο αυτό οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες του προηγούμενου ενσωματώθηκαν σε τέσσερις και τα είκοσι πέντε χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων μειώθηκαν σε είκοσι. Έτσι οι προσωπικές δεξιότητες: αυτό-επίγνωση, αυτό-έλεγχος και παρακίνηση, ενσωματώνονται στις κατηγορίες της αυτό-επίγνωσης (Self-Awareness) και της αυτό-διαχείρισης (Self-Management), ενώ η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες ονομάζονται κοινωνική-επίγνωση (Social Awareness) και διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (Relationship Management) αντίστοιχα. Επιπλέον μπορεί να γίνει και η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών σε δεξιότητες επίγνωσης και δεξιότητες ελέγχου. Οι είκοσι υποπαράγοντες και που ανήκουν, φαίνονται στον πίνακα 2.2.1. που ακολουθεί ενώ αμέσως μετά αναλύονται καθένα από αυτούς χωριστά (πίνακας 2.2.2)

	<b>Προσωπικές δεξιότητες</b>	<b>Κοινωνικές δεξιότητες</b>
<b>Επίγνωση</b>	<p><u>Αυτό-επίγνωση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συναισθηματική αυτό-επίγνωση (emotional self-awareness)</li> <li>• Ακριβής αυτό-αξιολόγηση ( accurate self-assessment)</li> <li>• Αυτό-πεποίθηση (self-confidence)</li> </ul>	<p><u>Κοινωνική επίγνωση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενσυναίσθηση (empathy)</li> <li>• Επιχειρησιακή επίγνωση (organizational awareness)</li> <li>• Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (service orientation)</li> </ul>
<b>Έλεγχος</b>	<p><u>Αυτοδιαχείριση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτό-έλεγχος (self control)</li> <li>• Προσαρμοστικότητα (adaptability)</li> <li>• Πρωτοβουλία (initiative)</li> <li>• Αξιοπιστία (trustworthiness)</li> <li>• Ευσυνειδησία (conscientiousness)</li> <li>• Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων (achievement orientation)</li> </ul>	<p><u>Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη άλλων (developing others)</li> <li>• Ηγεσία (leadership)</li> <li>• Επιρροή (influence)</li> <li>• Διευκόλυνση των αλλαγών (change catalyst)</li> <li>• Επικοινωνία (communication)</li> <li>• Διαχείριση συγκρούσεων (conflict management)</li> <li>• Ανάπτυξη δεσμών (building bonds)</li> <li>• Ομαδικότητα (team work) και συνεργασία (collaboration)</li> </ul>

Πίνακας 2.2.1. Συναισθηματικές δεξιότητες και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους κατά Goleman, Boyatzis και Rhee, 1998.

Πίνακας 2.2.2. Ανάλυση των χαρακτηριστικών των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Goleman, Boyatzis και Rhee 1998

<b>Προσωπικές δεξιότητες</b>				
	ορισμός	<u>Συναισθηματική Αυτό-επίγνωση:</u>  (η ικανότητα να αναγνωρίζεις τα συναισθήματα και τις επιδράσεις τους)	<u>Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση:</u>  (η ικανότητα να γνωρίζεις τα «δυνατά» σημεία του χαρακτήρα σου και τα όρια του)	<u>Αυτοπεποίθηση:</u>  (η ικανότητα του ατόμου να πιστεύει στην αξία και τις ικανότητες του)
<b>Αυτοεπίγνωση</b>	Χαρακτηριστικά	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Επίγνωση του είδους των συναισθημάτων που αισθάνονται και γιατί</li> <li>Επίγνωση των επιρροών που έχουν τα συναισθήματα τους στις πράξεις τους, τα λόγια και τις σκέψεις τους</li> <li>Επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά τους συμβάλλουν στην απόδοση τους</li> <li>Επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα τους επηρεάζουν τις αξίες και τους στόχους τους.</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Επίγνωση των δυνάμεων και των αδυναμιών του</li> <li>Ικανότητα να μαθαίνει από τις εμπειρίες</li> <li>Αποδοχή της κριτικής, αυτό-ανάπτυξη και συνεχή μαθητεία</li> <li>Αυτό-σαρκασμό και χιούμορ</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ικανότητα να παρουσιάζουν τους εαυτούς τους με σιγουριά</li> <li>Ικανότητα να υποστηρίζουν απόψεις μη γενικά παραδεκτές και «δημοφιλείς»</li> <li>Αποφασιστικότητα, ικανότητα να παίρνουν αποφάσεις κάτω από πιέσεις και αμφιβολίες</li> </ul>
	ορισμός			

Πίνακας 2.2.2 (συνέχεια)

<b>Προσωπικές δεξιότητες</b>				
	ορισμός	<u>Αυτό-έλεγχος</u>  (η ικανότητα να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις)	<u>Προσαρμοστικότητα:</u>  (η ικανότητα της ευελιξίας στο να διαχειρίζεσαι τις αλλαγές)	<u>Πρωτοβουλία:</u>  (η ικανότητα να είσαι ανά πάσα στιγμή έτοιμος να δράσεις όταν παρουσιαστεί κάποια ευκαιρία)
<b>Αυτό-διαχείριση</b>	Χαρακτηριστικά	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Διαχείριση των καταθλιπτικών συναισθημάτων και των παρορμήσεων τους</li> <li>Ικανότητα να παραμένουν «θετικοί» και συγκρατημένοι</li> <li>Ικανότητα να σκέφτονται καθαρά και να είναι συγκεντρωμένοι κάτω από συνθήκες πίεσης</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Διαχείριση πολλαπλών απαιτήσεων και γρήγορων αλλαγών</li> <li>Ευελιξία όταν αλλάζουν οι προτεραιότητες</li> <li>Προσαρμοστικότητα στις σύγχρονες απαιτήσεις</li> <li>«ανοιχτοί» στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τα πράγματα</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ικανότητα να αντιληφθούν και να αδράξουν οποιαδήποτε ευκαιρία</li> <li>ικανότητα να θέτουν στόχους πέρα των αναμενόμενων και απαιτούμενων</li> <li>ικανότητα να κινητοποιούν άλλα άτομα σε τολμηρά, μη συνήθη σχέδια</li> <li>παραβίαση των κανόνων όταν χρειάζεται προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους</li> </ul>
	ορισμός			

Πίνακας 2.2.2. (συνέχεια)

<b>Προσωπικές δεξιότητες</b>				
<b>Αυτό-διαχείριση</b>	ορισμός	<u>Αξιοπιστία:</u> (η ικανότητα να παραμένεις τίμιος και «ακέραιος»)	<u>Ευσυνειδησία:</u> (η ικανότητα να αναλαμβάνεις την ευθύνη για προσωπικές σου πράξεις)	<u>Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων:</u> (η ικανότητα διαρκούς προσπάθειας για βελτίωση ή επίτευξη ενός «πρότυπου απόδοσης»)
	Χαρακτηριστικά	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ηθική</li> <li>• παραδοχή των λαθών τους</li> <li>• ικανότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη μέσα από την αξιοπιστία τους και την αυθεντικότητα τους</li> <li>• ικανότητα να παίρνουν «σκληρά» μέτρα</li> </ul>	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να κρατούν υποσχέσεις και να τηρούν δεσμεύσεις</li> <li>• ικανότητα να παραμένουν συγκεντρωμένοι προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους</li> <li>• οργάνωση</li> <li>• προσεγμένη δουλειά</li> </ul>	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• προσανατολισμό προς το αποτέλεσμα</li> <li>• προσπάθεια να βελτιώνουν την απόδοσή τους</li> <li>• ικανότητα να θέτουν φιλόδοξους στόχους και να παίρνουν υπολογισμένα ρίσκα</li> <li>• ικανότητα να συγκεντρώνουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες προκειμένου να μειώνουν το ρίσκο</li> </ul>

Πίνακας 2.2.2. (συνέχεια)

<b>Κοινωνικές δεξιότητες</b>				
<b>Κοινωνική Επίγνωση</b>	ορισμός	<u>Ενσυναίσθηση:</u> (η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα και τις απόψεις των άλλων και να ενδιαφέρεσαι πραγματικά για αυτά που τους απασχολούν)	<u>Επιχειρησιακή Επίγνωση:</u> (η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα στον οργανισμό)	<u>Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση:</u> (η ικανότητα να προβλέπεις, να αναγνωρίζεις και να καλύπτεις τις ανάγκες των πελατών)
	Χαρακτηριστικά	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• το να είναι προσεκτικοί σε συναισθηματικούς υπαινιγμούς και να ξέρουν να «ακούνε» καλά</li> <li>• να δείχνουν ευαισθησία και να κατανοούν τις απόψεις των άλλων</li> <li>• να βοηθούν τους άλλους κατανοώντας τις ανάγκες και τα συναισθήματά τους</li> </ul>	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να κατανοούν επακριβώς τι συμβαίνει στην επιχείρηση</li> <li>• ικανότητα να αντιλαμβάνονται τυχόν προβλήματα</li> <li>• ικανότητα να κατανοούν εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν τις καταστάσεις τις απόψεις και τις αποφάσεις μέσα στον οργανισμό</li> </ul>	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: <ul style="list-style-type: none"> <li>• κατανόηση των αναγκών των πελατών και συσχετισμό των αναγκών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής τους</li> <li>• προσπάθεια εξεύρεσης μεθόδων εξασφάλισης της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών</li> <li>• θέληση να προσφέρουν κατάλληλη βοήθεια</li> <li>• ικανότητα να πράττουν σαν έμπιστοι σύμβουλοι των πελατών τους</li> </ul>

Πίνακας 2.2.2. (Συνέχεια)

<b>Κοινωνικές δεξιότητες</b>					
<b>Διαχείριση Διαπροσωπικών Σχέσεων</b>	ορισμός	<u>Ανάπτυξη άλλων:</u>  (η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τι χρειάζονται οι άλλοι, προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους)	<u>Ηγεσία:</u>  (η ικανότητα να εμπνέεις και να καθοδηγείς άλλα άτομα ή και ομάδες ατόμων)	<u>Επιρροή:</u>  (η ικανότητα να επιλέγεις αποτελεσματικές τακτικές πειθούς)	<u>Διευκόλυνση των αλλαγών:</u>  (η ικανότητα να προκαλείς και να χειρίζεσαι κατάλληλα την αλλαγή)
	Χαρακτηριστικά	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανότητα να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν τα «δυνατά» σημεία των άλλων και τις επιτυχίες τους</li> <li>• Ικανότητα να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες και να ανιχνεύουν τις ανάγκες τους για ανάπτυξη</li> <li>• Ικανότητα να παρέχουν συμβουλές και να προσφέρουν τέτοια παρακίνηση που να αναπτύσσει τις ικανότητες των ατόμων</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να δημιουργούν ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα και σκοπό</li> <li>• ικανότητα να διευθύνουν «βάσει παραδείγματος» (lead by example)</li> <li>• ικανότητα να διευθύνουν κατάλληλα και αμερόληπτα</li> <li>• ικανότητα να διατηρούν υψηλά την προσωπική τους απόδοση</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• πειθώ</li> <li>• καλαισθητές παρουσιάσεις ώστε να ελκύουν τους ακροατές</li> <li>• χρήση πολύπλοκων μεθόδων έμμεσης επιρροής ώστε να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης</li> <li>• χρήση δραματικών παραδειγμάτων και γεγονότων, ώστε να κάνουν πιο ισχυρή την άποψή τους</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ικανότητα να αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή</li> <li>• ικανότητα να προκαλούν στους άλλους την ανάγκη ότι χρειάζεται να γίνει αλλαγή</li> <li>• ικανότητα να προβλέπουν τις αντιδράσεις από την αλλαγή</li> </ul>

Πίνακας 2.2.2. (συνέχεια)

<b>Κοινωνικές δεξιότητες</b>					
Διαχείριση Διαπροσωπικών Σχέσεων	ορισμός	<u>Επικοινωνία:</u>  (η ικανότητα να «εκπέμπεις» κατανοητά και πειστικά μηνύματα)	<u>Διαχείριση Συγκρούσεων:</u>  (η ικανότητα να διαπραγματεύεσαι και να επιλύεις διαφορές)	<u>Ανάπτυξη δεσμών:</u>  (η ικανότητα να δημιουργείς «παραγωγικές» σχέσεις)	<u>Ομαδικότητα και συνεργασία:</u>  (η ικανότητα να μπορείς να εργάζεσαι με τους άλλους προκειμένου να επιτυγχάνονται κοινοί στόχοι)
	Χαρακτηριστικά	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Αποτελεσματικότητα στη λήψη και μετάδοση πληροφοριών</li> <li>Ικανότητα να ασχολούνται με δύσκολα θέματα</li> <li>Ικανότητα να «αφουγκράζονται» να αποζητούν αμοιβαία κατανόηση και όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες</li> <li>Ικανότητα να αποζητούν «ανοιχτή» επικοινωνία και να δέχονται το ίδιο τόσο τα κακά νέα, όσο και τα καλά</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ικανότητα να χειρίζονται «δύσκολα» άτομα και να επιλύουν δύσκολες καταστάσεις με διπλωματία και τακτ</li> <li>ικανότητα να φέρνουν τις συγκρούσεις στο προσκήνιο και να βοηθούν να επιλυθούν</li> <li>ικανότητα να παροτρύνουν σε διάλογο</li> <li>ικανότητα να δίνουν λύσεις του τύπου «κερδίζω-κερδίζεις» (win-win)</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ικανότητα να δημιουργούν άτυπα κανάλια επικοινωνίας</li> <li>ικανότητα να επιζητούν τη δημιουργία σχέσεων που είναι αμοιβαία πλεονεκτικές</li> <li>ικανότητα να δημιουργούν και να διατηρούν φιλικές σχέσεις ανάμεσα στους συνεργάτες της επιχείρησης</li> </ul>	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>συνεργασία, συνεισφορά σε κοινά πλάνα, πληροφορίες</li> <li>προώθηση ενός φιλικού και συνεργατικού κλίματος</li> <li>ικανότητα να εξισορροπούν το καθήκον σε σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>ικανότητα να δημιουργούν πρόσφορο κλίμα για ανάπτυξη συνεργασιών</li> </ul>

Κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει και όλα συμβάλλουν στην επιτυχία του ατόμου στον εργασιακό του χώρο. Βέβαια, σίγουρα οι συνεργεία μεταξύ αυτών είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα που επιδιώκει ο οποιοσδήποτε εργαζόμενος. Μάλιστα σύμφωνα με τον McClelland (1998), θα πρέπει τα «χαρισματικά» άτομα να υπερέχουν συνολικά σε τουλάχιστον έξι δεξιότητες και σε τουλάχιστον έναν υποπαράγοντα σε κάθε μία από τις τέσσερις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων. Το όριο αυτό ο ίδιος το ονόμασε "tipping" point.

Αν γίνει μια σύγκριση μεταξύ των δύο τελευταίων θεωριών, θα διαπιστωθεί ότι οι νέες τέσσερις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά αυτών, δεν έχουν μεγάλες διαφορές με τους ορισμούς και τις επεξηγήσεις των πέντε, του προηγούμενου μοντέλου. Η διαφορά είναι ότι η δεύτερη θεωρία επικεντρώνεται περισσότερο στους υποπαράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Έτσι αρχικά, όσον αφορά τις προσωπικές δεξιότητες, δίνεται μεγάλη σημασία στον υποπαράγοντα της αυτό-αξιολόγησης, ως ένα από τα χαρακτηριστικά στα οποία υπερέχουν οι

χαρισματικοί υπάλληλοι, χωρίς όμως να υποτιμάται και ο υποπαράγοντας της αυτό-πεποίθησης. Επίσης, η αξιοπιστία, μία νέα συνισταμένη της ΕΙ, αναφέρεται στο να αφήνει το άτομο τους άλλους να γνωρίζουν τις αξίες και τις αρχές του και στο να δρα με τέτοιους τρόπους που είναι σύμφωνοι με αυτούς. Έχει παρατηρηθεί ότι η χαμηλή αξιοπιστία αποτελεί εμπόδιο στην καριέρα του ατόμου. Μια άλλη πολύ σημαντική και πολύ χρήσιμη στις μέρες μας, παράμετρος είναι η προσαρμοστικότητα, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα στις αλλαγές, να ξεπεράσει παλιές συνήθειες και τρόπους σκέψης και να δέχεται θετικά νέες πληροφορίες. Επιπλέον ο προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων φαίνεται, σύμφωνα με τον Schulman, 1995 και την παραπάνω έρευνα, να είναι η δεξιότητα που χαρακτηρίζει περισσότερο τους επιχειρηματίες και την επιτυχία αυτών, διότι χάρη στον οπτιμισμό, την επιμονή και την ελπίδα τους προσπαθούν διαρκώς να βελτιωθούν.

Από την άλλη μεριά και σε ότι αφορά τις κοινωνικές δεξιότητες, η θεωρία τονίζει την ύπαρξη του προσανατολισμού προς την εξυπηρέτηση, δηλαδή την ικανότητα ταυτοποίησης των αναγκών των πελατών και της επιτυχούς αντιστοίχισης αυτών με τις υπηρεσίες του οργανισμού. Όπως είναι κατανοητό, αυτή η παράμετρος είναι πολύ σημαντική για τα άτομα που ασχολούνται με τις πωλήσεις. Επίσης, η επιχειρησιακή επίγνωση χρειάζεται για να γνωρίζει κάποιος την πραγματική κατάσταση μιας επιχείρησης, αυτό δηλαδή που διαδραματίζεται στο εσωτερικό της, έτσι ώστε να μπορείς να προλάβεις κάποια προβλήματα που θα εμφανιστούν στο μέλλον. Η επιρροή είναι μία πολύ σημαντική παράμετρος για τους ηγέτες, διότι πρέπει να είναι σε θέση να καταλαβαίνουν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους και να έχουν σχεδιάσει από πριν τον τρόπο με τον οποίο θα τους πείσουν, ώστε να τους κατευθύνουν προς το στόχο της επιχείρησης. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι οι ηγέτες με αυτή την ικανότητα θα πρέπει να προσέχουν να μην εκμεταλλευτούν το προσωπικό τους. Επίσης, η παράμετρος της επικοινωνίας συνδέεται με την τάση των ατόμων να συναλλάσσονται με άλλα άτομα που έχουν ανεπτυγμένο αυτό το χαρακτηριστικό. Η διαχείριση των συγκρούσεων βασίζεται στο υψηλό επίπεδο επικοινωνίας, στη διπλωματία, στην ενθάρρυνση για διάλογο και στην προσπάθεια «κερδίζω-κερδίζεις» αποτελεσμάτων (win-win situations), ενώ έχει αποδειχθεί (House, 1988) ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών συνοδεύεται από καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων και μεγαλύτερη προσπάθεια από μέρους τους. Τέλος, η έλλειψη της ικανότητας για ομαδικότητα και συνεργασία, πολλές φορές σύμφωνα με τον Sweeney (1999), οδηγεί σε απόλυση.

#### **2.2.4 Θεωρία των Salovey και Mayer, 1990**

Η αρχική προσέγγιση στη συναισθηματική νοημοσύνη από τους ερευνητές εντοπιζόταν στην ικανότητα του ατόμου να συναλλάσσεται με επιτυχία με τα συναισθήματα του ιδίου, αλλά και των άλλων και στην ικανότητα του να παίρνει αποφάσεις (decision making) και να λύνει προβλήματα (problem solving). Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αναφέρεται σε τρεις κατηγορίες

συναισθηματικών δεξιοτήτων: την «αποτίμηση» και έκφραση του συναισθήματος (appraisal and expression of emotion), τη διαχείριση του συναισθήματος (regulation of emotion) και τη χρήση αυτού στην επίλυση προβλημάτων (utilization of emotions in solving problems).

Πιο αναλυτικά, η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει την αποτίμηση και έκφραση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς, αλλά και στους άλλους. Για τους ίδιους μας τους εαυτούς η πρώτη δεξιότητα συνίσταται από λεκτικά και μη λεκτικά, χαρακτηριστικά, ενώ όσον αφορά τους άλλους, η κατηγορία περιλαμβάνει τη μη λεκτική αντίληψη και την ενσυναίσθηση. Το δεύτερο χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά τη διαχείριση του συναισθήματος στον ίδιο μας τον εαυτό, αλλά και στους άλλους, επηρεάζοντας τα συναισθήματα που αυτοί νιώθουν. Τέλος, η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως, ευέλικτο σχεδιασμό, δημιουργική σκέψη, «ανακατευθυνόμενη» προσοχή και παρακίνηση. Η θεωρία εμπερικλείει και κοινωνικές και γνωστικές λειτουργίες, οι οποίες σχετίζονται με την έκφραση, τη διαχείριση και τη χρήση του συναισθήματος.

### **2.2.5 Θεωρία των Mayer και Salovey, 1997**

Οι Salovey και Mayer, βασιζόμενοι στο αναθεωρημένο μοντέλο τους, θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις δεξιότητες:

- Την αντίληψη, την έκφραση και την αποτίμηση του συναισθήματος (perception, appraisal and expression of emotion),
- Την συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη (emotional facilitation of thinking),
- Την κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης (understanding, analyzing, and employing emotional knowledge)
- Και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (reflective regulation of emotions to further emotional and intellectual growth)

Η αντίληψη, η έκφραση και η αποτίμηση του συναισθήματος αναφέρονται στην ικανότητα να αναγνωρίζεις σωστά τα βαθύτερα συναισθήματα και το περιεχόμενό τους, στον ίδιο σου τον εαυτό, στους άλλους και τις σκέψεις αυτών. Επίσης σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τα συναισθήματα, έτσι ώστε όπως αυτά παρουσιάζονται σε έργα τέχνης ή ακόμα σε σχέδια, χρώματα, φωνές και συμπεριφορές και με την ικανότητα του να εκφράζει επακριβώς τα συναισθήματά του και τις ανάγκες που επέρχονται από αυτά. Τέλος θα πρέπει να αναγνωρίζει ψεύτικα, ανέντιμα ή «παραποιημένα» συναισθήματα.

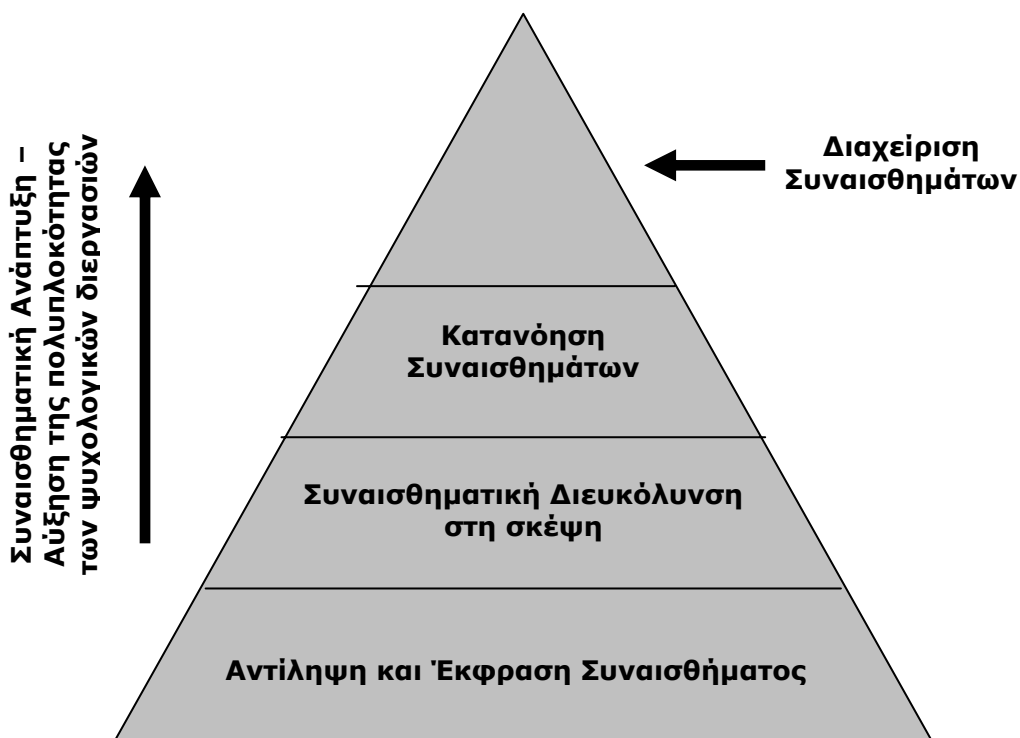
Η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη περιέχει την κατανόηση των συναισθημάτων και το πόσο αποτελεσματικά κάποια συναισθηματικά γεγονότα μπορούν να συνεισφέρουν στη

διαδικασία πνευματικής ωρίμανσης του ατόμου, αφού αυτά σχετίζονται με σημαντικές αλλαγές στο άτομο και καθορίζουν τις πράξεις και τις αποφάσεις του. Επίσης αυτή η δεξιότητα καθορίζει την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να θέτει σε προτεραιότητα τις σκέψεις του, δίνοντας σημασία μόνο στις σημαντικές πληροφορίες, να κρίνει σωστά υποβοηθούμενος από τις συναισθηματικές του αναμνήσεις και να λαμβάνει υπόψη του εναλλακτικές προτάσεις κατά τη λήψη αποφάσεων.

Η κατανόηση, η ανάλυση και η χρήση της συναισθηματικής γνώσης σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να κατανοεί τις διαφορετικές εντάσεις στα συναισθήματα που νιώθει (π.χ. διαφορά μεταξύ αγάπης και συμπάθειας). Επίσης θα είναι ικανότητα να αναγνωρίζει την ύπαρξη, τις διασυνδέσεις και τις αλληλουχίες (π.χ. συνήθως η απώλεια συνοδεύεται από πόνο και μίσος) πολύπλοκων και αντιφατικών συναισθημάτων (π.χ. συναισθήματα αγάπης και μίσους ταυτόχρονα) σε συγκεκριμένες καταστάσεις, δεδομένου ότι αυτά συνήθως μεταβάλλονται αλυσιδωτά και ότι καθένα από αυτά (π.χ. φόβος, θυμός, ευτυχία, κ.α.) έχει τα δικά του χαρακτηριστικά. Για να είναι ικανός κάποιος άνθρωπος να αναγνωρίζει τις αλληλουχίες και τα μεταβατικά στάδια των συναισθημάτων, αποτελεί καθοριστικής σημασίας στοιχείο στις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Η διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη αφορά την ικανότητα του ατόμου να «ανατρέχει» σε συναισθήματα κατάλληλα ανάλογα με την περίπτωση. Ένα άτομο βιώνει θετικά και αρνητικά συναισθήματα, από τα οποία αποκτά εμπειρίες και μνήμες. Έχοντας αυτές τις μνήμες (θετικές αλλά και αρνητικές) στο μυαλό του και κατανοώντας πλήρως την κάθε κατάσταση, σύμφωνα με τη δεξιότητα θα είναι σε θέση να σκέφτεται τα κατάλληλα συναισθήματα, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει αυτή τη κατάσταση. Επίσης η δεξιότητα συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου να «αποβάλλει» συναισθήματα που το ίδιο θεωρεί ότι δεν τον ωφελούν, καθώς και με την ικανότητα του να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων μετριάζοντας τις αρνητικές τους διαθέσεις και αυξάνοντας τις θετικές τους.

Το μοντέλο των Mayer και Salovey είναι «αναπτυξιακό», δηλαδή σε αυτό η «πολυπλοκότητα» και η δυσκολία των συναισθηματικών δεξιοτήτων μεγαλώνει καθώς αναφερόμαστε από την πρώτη στην τέταρτη ικανότητα, παραδεχόμενοι την πρώτη ικανότητα ως τη βασική ψυχολογική διεργασία και τη βάση για αναπτυχθεί η δεύτερη, τη δεύτερη ως τη βάση για να καλλιεργηθεί η Τρίτη, κ.λ.π. έως την τέταρτη που θεωρείται η πιο ολοκληρωμένη ψυχολογική διεργασία. Η πρόταση αυτή των ερευνητών παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί (σχήμα 2.2.1.), όπου οι δεξιότητες απεικονίζονται σε πυραμιδική μορφή με την πρώτη να αποτελεί τη βάση της πυραμίδας και τις άλλες να έπονται. Είναι φυσικό ότι τα άτομα με υψηλή ΕΙ θα διαδέχονται πιο γρήγορα το ένα στάδιο μετά το άλλο και θα έχουν υψηλή απόδοση σε καθένα από αυτά. Ωστόσο παρατηρείται ότι και οι τέσσερις δεξιότητες υπάγονται στη γενική κατηγορία των συναισθηματικών ικανοτήτων που αφορά την αναγνώριση – διαχείριση των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό του ατόμου – στους άλλους.



Σχήμα 2.2.1. Απεικόνιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Mayer και Salovey, 1997

### **2.2.6 Θεωρία CARES**

Ο M. Bagshaw, το 2000, στην προσπάθειά του, μέσα από τα στοιχεία της βιβλιογραφίας, να καθορίσει τις συναισθηματικές δεξιότητες, κατέληξε στο μνημόνιο - ακρώνυμο CARES, όπου:

- C αντιστοιχεί στην Creative Tension (Δημιουργική Τάση)
- A αντιστοιχεί στην Active choice (Ενεργό επιλογή)
- R αντιστοιχεί στην Resilience under pressure («Ανθεκτικότητα» κάτω από συνθήκες πίεσης)
- E αντιστοιχεί στις Empathic relationships (Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις)
- S αντιστοιχεί στα Self-Awareness and Self-control (Αυτό-επίγνωση και Αυτό-έλεγχος)

Η δημιουργική τάση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να είναι σε θέση αρχικά να καθορίσει τους μελλοντικούς του στόχους, και δεύτερον να ρυθμίσει κατάλληλα από σήμερα το χρόνο του, ώστε να ολοκληρώσει αυτούς τους μελλοντικούς του στόχους. Η ενεργός επιλογή σχετίζεται με το αν ένα άτομο έχει συνείδηση των επιλογών του και ταυτόχρονα μπορεί να «αντέξει» το βάρος αυτών, στην περίπτωση που είναι λανθασμένες. Επίσης αναφέρεται στην επίδραση των συναισθημάτων, όταν το άτομο κάνει επιλογές. Η «ανθεκτικότητα» κάτω από συνθήκες πίεσης αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης του στρες, του θυμού ή κάποιων

αρνητικών συναισθημάτων που μπορεί να αισθάνεται. Οι συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις σχετίζονται με την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης αρκετά γρήγορα. Επίσης εμπερικλείει την προσπάθεια του ανθρώπου να κατανοεί τους άλλους, πριν ακόμα οι άλλοι κατανοήσουν αυτόν. Η αυτό-επίγνωση και ο αυτό-έλεγχος αναφέρεται στο να έχει επίγνωση των συναισθημάτων του και να είναι ειλικρινής με τον εαυτό του. Επίσης σχετίζεται με την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματα του, να αισθάνεται καλά με τον εαυτό του και να τον επιβραβεύει ή να τον διορθώνει.

### **2.2.7 Θεωρία Cooper και Sawaf**

Οι Cooper και Sawaf το 1997 πρότειναν τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτές είναι:

- Η συναισθηματικής «αναγνώριση» (Emotional literacy), που αναφέρεται στη γνώση των δικών μας συναισθημάτων και στο πως λειτουργούν
- Η συναισθηματική υγεία (Emotional Fitness), που απαιτεί συναισθηματική ευελιξία και σκληραγώγηση
- Η συναισθηματική ένταση (Emotional Intensity), που εμπερικλείει συναισθηματική επιμονή
- Και η συναισθηματική αλχημεία (emotional alchemy), η οποία αφορά την ικανότητα χρήσης του συναισθήματος στη δημιουργικότητα.

### **2.2.8 Θεωρία του Bar-On**

Ο Bar-On υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε ικανότητες οι οποίες συντελούν στο να βοηθούν το άτομο να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Αυτές είναι:

- Η ικανότητα του ατόμου να έχει συνείδηση και να κατανοεί τον εαυτό του
- Η ικανότητα να έχει συνείδηση, να κατανοεί και να «σχετίζεται» με τους άλλους
- Την ικανότητα να αντιμετωπίζει ισχυρά συναισθήματα και να ελέγχει τις παρορμήσεις του
- Και την ικανότητα να προσαρμόζεται στην αλλαγή και να επιλύει προβλήματα προσωπικής και κοινωνικής φύσης

Η θεωρία του είναι σύνθετη εμπεριέχοντας γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες.

### **2.2.9 Θεωρία Lane και των συνεργατών του**

Η θεωρία αυτή διαφοροποιείται των προηγούμενων στο γεγονός ότι δίνει μεγαλύτερη σημασία στην ανάπτυξη της συναισθηματικής εμπειρίας, όπως αυτή μεταλλάσσεται από εσωτερικές σε εξωτερικές μορφές. Εξειδικεύεται κυρίως στη διαδικασία της επίγνωσης των συναισθημάτων, θεωρώντας τη ως το πιο κρίσιμο συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης και μάλιστα ως το θεμέλιο για την επιτυχή ανάπτυξη των υπολοίπων συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο κάνει λόγο για πέντε διαφορετικά, ιεραρχικά επίπεδα συναισθηματικής επίγνωσης. Το χαμηλότερο επίπεδο (το πρώτο) αναφέρεται στην έλλειψη «συναισθηματικής ανταπόκρισης», *emotional response*, (π.χ. μία τυπική απάντηση θα ήταν: «θα ένιωθα μπερδεμένος»). Επίσης αφορά την επίγνωση των σωματικών αισθήσεων (π.χ. «θα ένιωθα κουρασμένος»). Το αμέσως επόμενο επίπεδο περιλαμβάνει την έκφραση σχετικά παρόμοιων συναισθηματικών καταστάσεων (π.χ. «θα ένιωθα άσχημα», όπου το άσχημα σαν έννοια είναι γενική). Το τρίτο στάδιο αναφέρεται σε προσωπικά συγκεκριμένα συναισθήματα (π.χ. «θα ένιωθα νευριασμένος»), ενώ το τέταρτο σε ανάμικτα συναισθήματα (π.χ. «θα ένιωθα ευτυχισμένος και λυπημένος»). Τέλος το πέμπτο επίπεδο σχετίζεται με την επίγνωση τι ακριβώς αισθάνεται το άτομο για τον εαυτό του και τι ακριβώς αισθάνεται το άλλο άτομο (π.χ. «θα ένιωθα ευτυχισμένος και λυπημένος και το άλλο άτομο θα ένιωθε φοβισμένο και νευριασμένο»). Δηλαδή αναφέρεται στην ικανότητα διαχωρισμού των συναισθημάτων στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους.

## **2.3 Νευρολογική ανάλυση**

---

### **2.3.1 Ο λογικός και ο συγκινησιακός νους**

Αυτοί οι δυο θεμελιακά διαφορετικοί τρόποι γνώσης αλληλεπιδρούν στη δόμηση της διανοητικής μας ζωής. Ο ένας, ο λογικός νους, είναι ο τρόπος κατανόησης του οποίου έχουμε επίγνωση: ο πιο ενσυνείδητος, πιο στοχαστικός, πιο ικανός να ζυγίζει και να συλλογίζεται. Αλλά δίπλα σε αυτόν υπάρχει και άλλο σύστημα γνώσης, παρορμητικό και πανίσχυρο, αν και μερικές φορές παράλογο: ο συγκινησιακός νους.

Ο συγκινησιακός/ λογικός διχασμός προσεγγίζει τη λαϊκή διάκριση μεταξύ «καρδιάς» και «μυαλού». Το να γνωρίζεις ότι κάτι είναι σωστό «στην καρδιά σου» είναι ένας διαφορετικός τρόπος πεποίθησης – κατά κάποιο τρόπο, μια βαθύτερη μορφή σιγουριάς – από το να σκέφτεσαι με το λογικό μυαλό σου. Υπάρχει μια σταθερή αναλογία όσο αφορά τον έλεγχο του συναισθήματος και της λογικής στο μυαλό. Όσο πιο έντονο είναι το συναίσθημα, τόσο πιο πολύ κυριαρχεί ο συγκινησιακός νους – και τόσο πιο αδρανής καθίσταται ο λογικός. Αυτή είναι μια ρύθμιση που μοιάζει να προκύπτει από το προαιώνιο πλεονέκτημα της εξέλιξης των ειδών: το

να καθοδηγούν δηλαδή τα συναισθήματα και η διαίσθησή μας τις αυθόρμητες αντιδράσεις μας όταν αντιμετωπίζουμε καταστάσεις όπου η ζωή μας βρίσκεται σε κίνδυνο – όπου το να σταθούμε και να σκεφτούμε τι πρέπει να κάνουμε θα μπορούσε να μας κοστίσει την ζωή.

Αυτά τα δύο μυαλά, το συγκινησιακό και το λογικό, λειτουργούν ως επί το πλείστον σε αγαστή συνεργασία, ταιριάζοντας τους τόσο διαφορετικούς τρόπους γνώσης που κατέχουν, για να καθοδηγούν τα βήματα μας στον κόσμο. Κανονικά, υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στο συγκινησιακό και το λογικό νου, καθώς το συναίσθημα τροφοδοτεί και διαπλάθει τις λειτουργίες του λογικού νου, και ο λογικός νους τελειοποιεί και μερικές φορές ασκεί βέτο στην επιρροή των συναισθημάτων. Και, όμως ο συγκινησιακός και ο λογικός νους αποτελούν εν μέρει ανεξάρτητες λειτουργίες, η καθεμία από τις οποίες, όπως θα δούμε, αντανakλά τη λειτουργία του ξεχωριστού, αλλά αλληλοσυνδεόμενου κυκλώματος του εγκεφάλου.

Σε πολλές ή και περισσότερες στιγμές αυτά τα μυαλά είναι εξαιρετικά συντονισμένα. Τα συναισθήματα είναι ουσιώδη για τη σκέψη, και η σκέψη για τα συναισθήματα. Όταν όμως εμφανίζονται τα πάθη, η ισορροπία διασαλεύεται: και τότε ο συγκινησιακός νους παίρνει το πάνω χέρι, καθυποτάσσοντας το λογικό. Ο Έρασμος, ο γνωστός ουμανιστής τους δέκατου έκτου αιώνα, έγραψε με σατιρική διάθεση για αυτή την προαιώνια ένταση ανάμεσα στη λογική και το συναίσθημα:

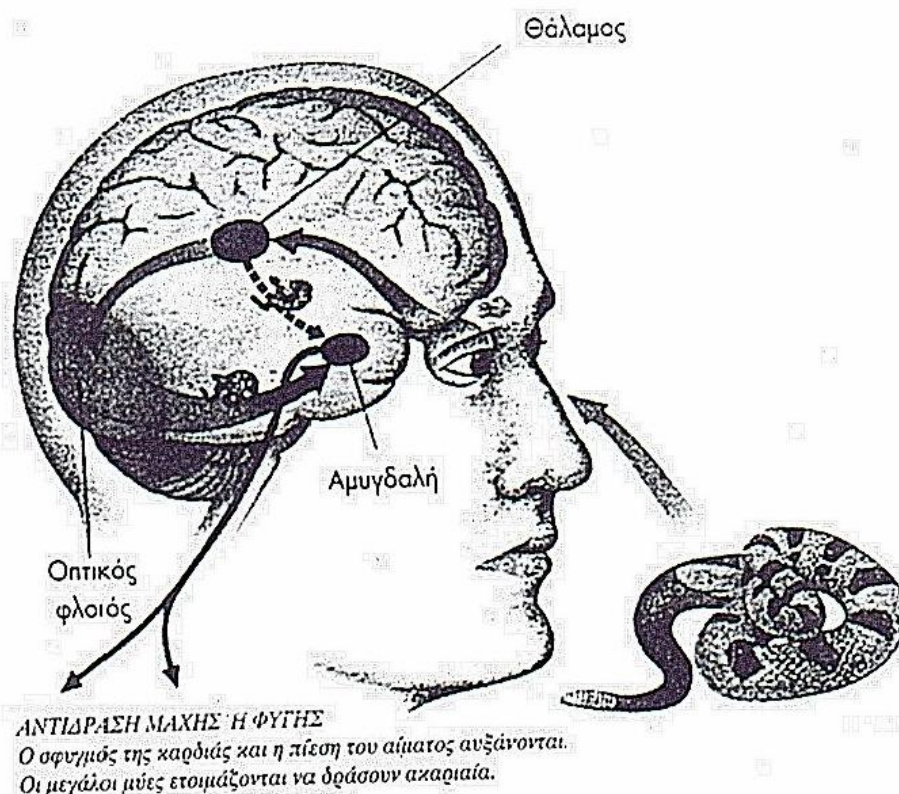
«Ο Δίας στοίβαξε πολύ περισσότερο πάθος παρά λογική – μπορείτε να υπολογίσετε μια αναλογία είκοσι τέσσερα προς ένα. Έστησε δυο οργισμένους τυράννους απέναντι στη μοναχική δύναμη της Λογικής: το Θυμό και τον Πόθο. Πόσο μπορεί η Λογική να υπερισχύσει αντιμετώπι με τις συνδυασμένες δυνάμεις αυτών των δύο, φαίνεται ξεκάθαρα στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Η Λογική κάνει το μόνο που μπορεί, ξελαρυγγίζεται επαναλαμβάνοντας κανόνες αρετής, ενώ οι άλλοι δύο της λένε να πάει να πνιγεί, και γίνονται ολοένα και πιο θορυβώδεις και προσβλητικοί, τόσο που πια ο Αφέντης τους εξαντλείται, παραδίδει τα όπλα και υποτάσσεται».

### **2.3.2 Ανατομία και λειτουργία του εγκεφάλου**

Στους ανθρώπους υπάρχει ένα σύμπλεγμα διασυνδεόμενων ομοειδών δομών σε σχήμα αμυγδάλου, τοποθετημένο πάνω από το εγκεφαλικό στέλεχος κοντά στη βάση του μεταχιακού συστήματος. Το σύμπλεγμα αυτό ονομάζεται «αμυγδαλή» και εντοπίζονται δύο, μία για κάθε πλευρά του εγκεφάλου, (σχήμα 2.3.1).

Η αμυγδαλή είναι από τα πρώτα στοιχεία του εγκεφάλου και αποτελούσε μέρος του οσφρητικού εγκεφάλου. Είναι υπεύθυνη για τα συναισθηματικά ζητήματα και λειτουργεί ως «αποθήκη» συναισθηματικών και συγκινησιακών εντυπώσεων και αναμνήσεων. Η απουσία της από τον εγκέφαλο έχει δείξει ανικανότητα του ατόμου να κατανοήσει συναισθηματικά τα διάφορα γεγονότα, κάτι που περιγράφεται με τον όρο «συναισθηματική τύφλωση». Έτσι, με την έλλειψη της αμυγδαλής, χάνεται κάθε αντίληψη συναισθήματος, κάθε πάθος, ακόμα και τα

δάκρυα ή η θλίψη των ανθρώπων. Εκτός από τη συναισθηματική τύφλωση, ένας άνθρωπος μπορεί να βιώσει την «πειρατεία των νευρώνων», κατά την οποία πάλι ο νεοφλοιός δεν προλαβαίνει να λειτουργήσει και αντί αυτού λειτουργεί το συναίσθημα. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε επείγοντα περιστατικά, όπου οι αντιδράσεις είναι στιγμιαίες.



Σχήμα 2.3.1. Ανατομία του ανθρώπινου εγκεφάλου

Η αμυγδαλή λειτουργεί ως «ψυχολογικός φρουρός» που εξετάζει κάθε κατάσταση και ενεργοποιεί τον υπόλοιπο εγκέφαλο σε περίπτωση ανάγκης. Έτσι η αμυγδαλή είναι εκείνη που ενεργοποιεί το καρδιαγγειακό σύστημα και την έκκριση των ορμονών. Σύμφωνα με έρευνα του J. LeDoux, η αμυγδαλή μπορεί να «υπερισχύσει» του νεοφλοιού και παίζει ουσιαστικό ρόλο για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στην πραγματικότητα και σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, μέσα στον εγκέφαλο συμβαίνουν δύο ταυτόχρονες νευρωνικές διαδρομές. Η μία συμβαίνει από τα αισθητηριακά κύτταρα απ' ευθείας στην αμυγδαλή και η άλλη από τα πρώτα στο νεοφλοιό και ύστερα στο μεταιχμιακό εγκέφαλο. Έτσι εξηγείται πως μερικές φορές, κατά τις οποίες δεν έχει ολοκληρωθεί η δεύτερη διαδρομή, παράγεται ένα ακατέργαστο σήμα προειδοποίησης και το συναίσθημα υπερισχύει της λογικής, καθώς το συγκινησιακό σύστημα δρα ανεξάρτητα του νεοφλοιού. Μία κατάσταση όπου μια αντίδραση βασίζεται σε πληροφορίες που δεν έχουν επεξεργαστεί ολοκληρωτικά ακόμα από το νεοφλοιό, περιγράφεται ως «προ-γνωσιακό συναίσθημα».

Ποιος είναι, όμως αυτός ο μηχανισμός που ελαττώνει τις διεγέρσεις της αμυγδαλής; Η απάντηση δίνεται από την ύπαρξη, μέσα στο νεοφλοιό, του προμετωπιαίου φλοιού, που βρίσκεται ακριβώς πίσω από το μέτωπο. Κανονικά ο προμετωπιαίος φλοιός και συγκεκριμένα οι προμετωπιαίοι λοβοί, με εξαίρεση της πειρατείας των νευρώνων, ελέγχουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις εξ' αρχής. Αν αυτοί απουσιάζουν από τον άνθρωπο, τότε όμοια με την αμυγδαλή, παρατηρείται απουσία των συναισθημάτων. Υπάρχουν δύο προμετωπιαίοι λοβοί, ένας δεξιά που είναι υπεύθυνος για την παρουσία αρνητικών συναισθημάτων (π.χ. φόβος) και ένας αριστερά που παρεμποδίζει τη δράση του δεξιά προμετωπιαίου λοβού και που κάνει ένα άτομο να αισθάνεται ευτυχισμένο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα, ότι σε ένα άτομο η συναισθηματική ισορροπία πετυχαίνεται από την αντίστοιχη ισορροπία μεταξύ αμυγδαλής και νεοφλοιού. Δεν είναι δυνατό να φανταστεί κανείς έναν άνθρωπο χωρίς αμυγδαλή και συνεπώς χωρίς συναισθήματα, ούτε όμως και χωρίς λογική στα συναισθήματα που βιώνει.

### **2.3.3 Νευρολογική σχέση εγκεφάλου και συναισθηματικής νοημοσύνης**

Είναι εύλογο το ερώτημα πως όλα τα προαναφερθέντα συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και πως αυτά θα φανούν χρήσιμα όσο αφορά την ανάπτυξη της. Αρχικά και δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την κατανόηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων, είναι χρήσιμο να γίνει γνωστό από ποιο σημείο του εγκεφάλου προέρχονται τα συναισθήματα και πως επιδρούν στο ψυχικό και βιολογικό κόσμο του ατόμου. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι το μυαλό λειτουργεί με τρεις τρόπους: γνωστικά (βασισμένο στη μνήμη, στην κρίση και στην αιτιολόγηση), συγκινησιακά (βασισμένο στις διαθέσεις και τα συναισθήματα) και παρακινητικά (βασισμένο σε βιολογικές ορμές ή σε αποκτούμενους τρόπους συμπεριφοράς) και στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τους δύο πρώτους τρόπους, είναι λογική η παραπάνω εισαγωγή στη λειτουργία του εγκεφάλου.

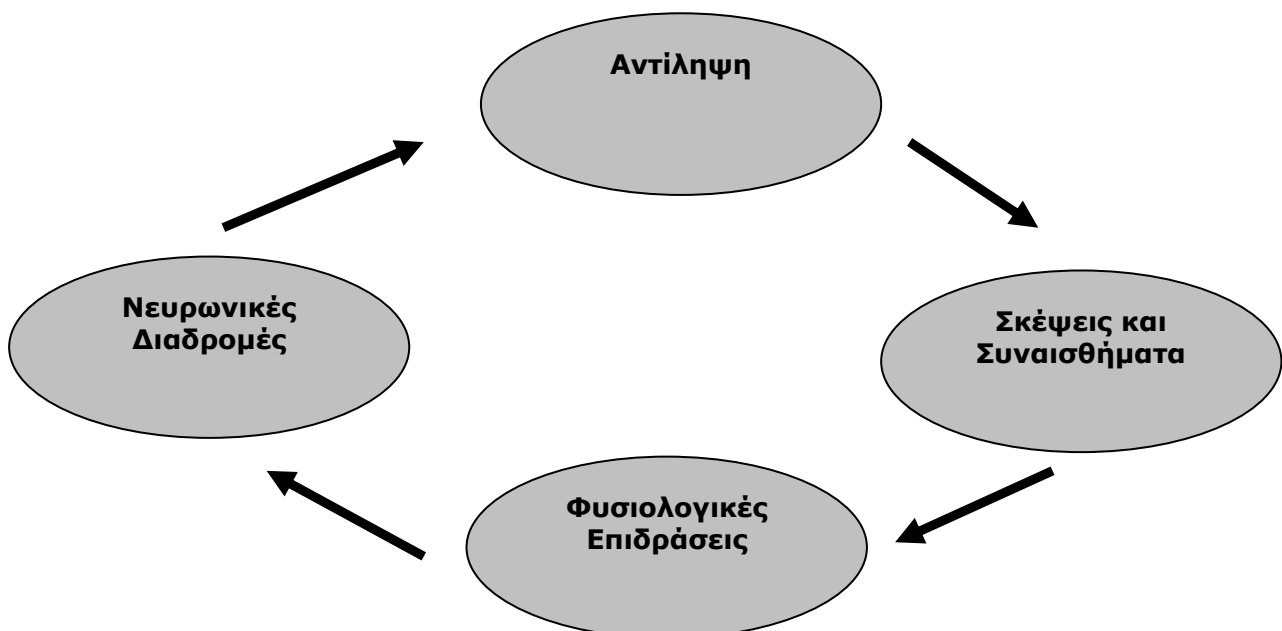
Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης ισχυρίζεται ότι καθένας από τους τέσσερις τομείς (συναισθηματική αυτό-επίγνωση, συναισθηματικός αυτό-έλεγχος, συναισθηματική κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) προέρχεται από νευρολογικούς μηχανισμούς, οι οποίοι είναι τελείως διαφορετικοί από αυτούς των γνωστικών ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα για τη συναισθηματική αυτό-επίγνωση πιστεύεται ότι οφείλεται στις νευρωνικές διαδρομές μεταξύ του προμετωπιαίου φλοιού, του λεκτικού, της αμυγδαλής και των σπλάχνων. Η διαπίστωση αυτή χρειάζεται μεγαλύτερη διερεύνηση, αφού ακόμα δεν έχει καθοριστεί με ακρίβεια.

Επίσης σχετικά με το δεύτερο τομέα, η ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων, όπως παραδείγματος χάριν του στρες, οφείλεται στη νευρωνική διαδρομή μεταξύ της αμυγδαλής και του αριστερού προμετωπιαίου λοβού. Σύμφωνα με έρευνα αποδείχτηκε ότι η ικανότητα αυτή σχετίζεται με τη μεταβολική δραστηριότητα στην αμυγδαλή, η οποία εξισορροπείται από τη

δραστηριότητα του αριστερού προμετωπιαίου λοβού. Όσο πιο μεγάλη η δραστηριότητα στην αμυγδαλή, τόσο μειώνεται η δεύτερη συναισθηματική δεξιότητα, όπως και η ικανότητα αυτό-παρακίνησης. Πιστεύεται ότι ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός δρα ως εμπυχωτής του ατόμου για την ολοκλήρωση των σκοπών του. Αποτελεί την περιοχή της «συναισθηματικής εργατικής μνήμης», όπου συγκρατεί και υπενθυμίζει τα θετικά συναισθήματα και τα αποτελέσματα που εξάγονται από την πραγμάτωση των στόχων. Βλάβη σε αυτή συνοδεύεται με έλλειψη της ικανότητας διατήρησης των στόχων και απουσία υιοθέτησης τέτοιας συμπεριφοράς, ώστε αυτοί να επιτευχθούν.

Ο τρίτος τομέας σχετίζεται με τις νευρωνικές διαδρομές μεταξύ της αμυγδαλής και των συναισθηματικά αναγνωρίσιμων νεύρων μέσα στο φλοιό, όπως για παράδειγμα του οπτικού φλοιού. Τέλος ο τέταρτος τομέας που αφορά την ικανότητα να επηρεάζουμε άλλα άτομα και που αποτελεί απόρροια της ικανότητας μας για αυτό-επίγνωση και αυτό-έλεγχο, στηρίζεται στη διασύνδεση της αμυγδαλής με τον προμετωπιαίο φλοιό.

Συνοπτικά η δράση των νευρωνικών διαδρομών και τα αποτελέσματα αυτής, παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί (σχήμα 2.3.2). Σύμφωνα με αυτό το νευρικό σύστημα προκαλεί βιοχημικές αλλαγές οι οποίες έχουν σημαντικές επιρροές στο σώμα του ανθρώπου και στην ικανότητά του να σκέφτεται. Έτσι δημιουργούνται εντυπώσεις οι οποίες στη συνέχεια δημιουργούν σκέψεις και συναισθήματα, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τη φυσιολογία του ατόμου και τομείς όπως η φυσική του κατάσταση, η πνευματική του ικανότητα, η συναισθηματική του ισορροπία και η προσωπική του αποτελεσματικότητα.



Σχήμα 2.3.2. Επίδραση του νευρικού συστήματος στη φυσιολογία του οργανισμού

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Η Ηγεσία

---

### 3.1 Εισαγωγικά για την ηγεσία

---

#### 3.1.1 Ιστορική Εξέλιξη

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του Taylor που διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα αυτού, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στην μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερ σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Ο Taylor, όπως είναι γνωστό, έδινε τη μεγαλύτερη έμφαση στην πραγματοποίηση των καθηκόντων κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (1911).

Ο Barnard ενσωμάτωσε σε μια θεωρία τα στοιχεία της θεωρίας του επιστημονικού μάνατζμεντ και τις βασικές αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις. Υποστήριξε ότι τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα (1938).

Η σημαντικότερη συνεισφορά του Barnard και οι μετέπειτα έρευνες που έγιναν τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία που έχουν για την διοίκηση της οργάνωσης οι δύο διαστάσεις «του έργου ή του καθήκοντος» και «του ατόμου». Αρκετοί συγγραφείς στηρίζονται στις αρχές του Barnard.

#### 3.1.2 Ηγεσία και Διοίκηση

Για πολλούς, οι όροι διοίκηση και ηγεσία θεωρούνται ως συνώνυμοι, όμως αυτή η ταύτιση δεν είναι σωστή, αφού

- Διοίκηση (Management) είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού. Ενώ
- Ηγεσία (Leadership) είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης). Για να το επιτύχουν αυτό χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική, κατεύθυνση. Να αναπτύσσουν ικανότητες (στους συνεργάτες τους) να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τον W. Bennis (1989) «οι μάνατζερς κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα».

Ο Βρετανός μελετητής της θεωρητικής και πρακτικής πλευράς της ηγεσίας J. Adair (1988) εξετάζει την ετυμολογική προέλευση των λέξεων, για να εξηγήσει την θεμελιώδη

διαφορά των εννοιών «ηγούμαι» (Leading) και «διευθύνω» (Managing). Η ηγεσία αναφέρεται στην ύπαρξη και τη συνείδηση της ύπαρξης μιας κατευθυντήριας γραμμής. Η Αγγλοσαξονική λέξη ηγούμαι (Lead) σημαίνει δρόμος, κατεύθυνση, πορεία του πλοίου στην θάλασσα. Σημαίνει να ξέρεις πιο είναι το επόμενο βήμα. Στα ελληνικά, ως γνωστόν, η λέξη ηγούμαι (από την εποχή του Ομήρου) σημαίνει, είμαι οδηγός, δείχνω το δρόμο, είμαι αρχηγός, προπορεύομαι. Το μάντζμεντ (managing) είναι κάτι διαφορετικό. Η λέξη προέρχεται από την λατινική λέξη manus, χέρι. Συνήθως συνδέεται στενά με την έννοια των μηχανών. Το μάντζμεντ έχει τις ρίζες του στον 19<sup>ο</sup> αιώνα, όταν μηχανικοί και λογιστές άρχισαν να διευθύνουν επιχειρηματικές μονάδες, τις οποίες έβλεπαν σαν συστήματα.

Η ηγεσία δεν είναι απλά κάτι μέσα στον άνθρωπο. Είναι πρώτα και πάνω από όλα μια διαπροσωπική σχέση, η οποία μαθαίνεται. Αυτοί οι οποίοι θέλουν να δουν αν είναι ηγέτες, το μόνο που χρειάζεται να κάνουν είναι να κοιτάξουν πίσω να δουν αν τους ακολουθούν. Αυτή η σχέση η οποία βοηθά τον Α να κάνει τον Β να πράξει κάτι (εκτέλεση έργου) για να επιτευχθεί ο στόχος Γ είναι η ουσία της διαδικασίας ηγεσίας. Είναι μια καθημερινή αλληλεπίδραση.

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες τώρα (τόσο στις επιχειρήσεις – βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες), μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μόνο θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι είναι ηγεσία και γιατί (πώς και με βάση ποια κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται «αποτελεσματικός» ή «αναποτελεσματικός ηγέτης». Ο τομέας της ηγεσίας, λέει ο W. Bennis (1993), είναι «ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο από οποιονδήποτε άλλον τομέα του Μάντζμεντ».

Οι μέχρι τώρα προσεγγίσεις (σχολές) για την ηγεσία μπορούν να χωρισθούν σε τρεις ομάδες. Στην πρώτη ανήκουν εκείνες η θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν ή να διαπιστώσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, πνευματικά, κοινωνικά ή και σωματικά) των αποτελεσματικών ηγετών. Στη δεύτερη ανήκουν εκείνοι οι ερευνητές που επιχειρούν να διαπιστώσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στην επιχείρηση ή σε συγκεκριμένη οργάνωση (κοινωνικό περιβάλλον) οι οποίοι επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί. Η τρίτη προσέγγιση περιλαμβάνει εκείνες τις θεωρίες που επιχειρούν να μελετήσουν την ομάδα (αυτή καθ' εαυτή), δηλαδή τους υφισταμένους ή οπαδούς και πως επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας, παρά τον ηγέτη. Οι νέες τάσεις για τη μελέτη του θέματος της ηγεσίας εστιάζονται στους παράγοντες και των τριών αυτών προσεγγίσεων.

Στο βιβλίο, *Understanding Motivation*, ο J. Adair (1990) υποστηρίζει ότι το πόσο θα επιτύχει ο ηγέτης να παρακινήσει τους υφισταμένους συνεργάτες του, για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου, ή να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης, εξαρτάται εξίσου τόσο από αυτόν όσο και από τον εσωτερικό κόσμο (ανάγκες – φιλοδοξίες – αξίες) των υφισταμένων του. Πρόκειται για το γνωστό κανόνα του «πενήντα-πενήντα», που είναι μια παραλλαγή της αρχής του Pareto.

### **3.1.3 Ορισμοί Ηγεσίας**

Οι ορισμοί σχετικά με την ηγεσία διαφέρουν διότι διαφέρουν και οι απόψεις των ερευνητών πάνω σε αυτό το θέμα. Κατά τον Terry «ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέληση τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης» (Terry, 1960).

Οι Katz και Kahn θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται «στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις της οργάνωσης, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει η οργάνωση. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου» (Katz & Kahn, 1966). Οι Kootz και O' Donnell υποστηρίζουν ότι, «Ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Kootz & O' Donnell, 1959). Οι Boles και Davenport ορίζουν την ηγεσία ως εξής: «Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτή αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας» (Boles & Davenport, 1975).

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν την οργάνωση» (Hersey & Blanchard, 1977). Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην οργάνωση. Τέλος ο Stogdill αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων» (Hoy & Miskel, 1978).

Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία είναι διαφορετική από τη διοίκηση. Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας οργάνωσης. Η ηγεσία, δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας οργάνωσης. Η διοίκηση από την άλλη μεριά αναφέρεται στη διατήρηση και υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της οργάνωσης. Έχει, δηλαδή, ρόλο εφαρμογής.

Για ορισμένα άτομα η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία, απλή, στην οποία μπορούν εύκολα να διακριθούν. Η αντίληψη αυτή, ασφαλώς, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Θα μπορούσε να ισχύει μόνο για άτομα που από τη φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες. Οι περισσότεροι όμως που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες.

Οι δεξιότητες και η προνοητικότητα που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

Κάποτε πίστευαν ότι υπάρχει ένας και μόνο ο καλύτερος τρόπος ηγεσίας και ότι το μόνο που χρειαζόταν ήταν να ανακαλυφθεί αυτός ο τρόπος, να γίνει κατανοητός και να χρησιμοποιηθεί από τα άτομα που ασκούν ηγετικό ρόλο. Η αποτελεσματικότητα, όμως της ηγεσίας είναι κάτι περισσότερο από την παραπάνω υπόθεση, πιο πολύπλοκο, γι' αυτό και υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να δώσουν άριστα αποτελέσματα εφόσον υπάρξουν κατάλληλες συνθήκες (Nostrand, 1973).

## 3.2 Βασικά Ηγετικά στυλ

---

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους υφισταμένους του (ή τους οπαδούς του), πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μία κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το «ηγετικό του στυλ». Δηλαδή, ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν (α) των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, (β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί και (γ) του ενδιαφέροντος που δείχνει, τόσο στην παραγωγή (να εκτελεστεί το έργο – να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους ανθρώπους (ανάπτυξή τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και της αναγνώρισης (τους) ως άτομα και προσωπικότητα).

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

1. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μάνατζερ.
2. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου, ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων.
3. Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία της επιχείρησης, δομή, πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες.

Παλαιότεροι συγγραφείς πίστευαν ότι το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για την εκτέλεση του καθήκοντος ή του έργου στην οργάνωση εκφράζεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον του για τις σχέσεις με τα άτομα εκφράζεται από τη δημοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή η θέση βρίσκει γενική αποδοχή διότι όλοι συμφωνούν ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους με τον έναν ή τον άλλο από τους παρακάτω δύο τρόπους: (α) μπορούν να διατάξουν τους υφισταμένους να κάνουν κάτι και πώς να το κάνουν, ή (β) μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους

υφισταμένους, αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των υφισταμένων στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του έργου.

Ο πρώτος τρόπος είναι ο παραδοσιακός αυταρχικός τρόπος, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εκτέλεση του έργου, ο δεύτερος τρόπος είναι ο δημοκρατικός, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Βεβαίως υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία στυλ ηγετικής συμπεριφοράς μεταξύ αυτών των δύο ακραίων θέσεων. Ακόμα υπάρχει και ένας άλλος τρόπος, το *laissez-faire*, που βρίσκεται πέρα από το δημοκρατικό στυλ της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Παρακάτω θα περιγραφούν πέντε ηγετικά στυλ ή τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη.

Είναι αυταρχικός, ο ανθρωπιστικός, ο αδιάφορος (*laissez-faire*), ο πειστικός και ο δημοκρατικός (Stogdill, 1974).

### **3.2.1 Ο αυταρχικός τρόπος συμπεριφοράς**

Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες της οργάνωσης για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Αν ικανοποιηθεί μια από αυτές τις ανάγκες, η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί. Για να επιτευχθεί η παραγωγή, για την οποία υπεύθυνος είναι ο μάνατζερ, πρέπει να χρησιμοποιηθούν άτομα. Ο Μάνατζερ όμως που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Και αυτό το κάνει με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει τα «ανθρώπινα στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα της οργάνωσης».

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφιστάμενους του και ενεργεί και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή (Lippit & White, 1960).

Ο μάνατζερ που εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης, δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στην μεγιστοποίηση της παραγωγής με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον.

Οι άνθρωποι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται με αυτή, οι ίδιοι λίγο ή πολύ αγνοούνται από τους ανωτέρους και ακόμα πιστεύουν ότι τους χρησιμοποιούν οι άλλοι σαν εργαλεία για την παραγωγή. Η ισχύς που διαθέτει το άτομο που ασκεί αυταρχική διοίκηση διασφαλίζεται από το σύστημα εξουσίας – υπακοής και έχει τη βάση της στον έλεγχο. Οι σχέσεις του προϊστάμενου με κάθε υφιστάμενο χωριστά είναι οι κύριες συνδέσεις της κορυφής με τα μέλη της οργάνωσης μέσα στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες παραμένει μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών μέσα στο σύστημα, που υπαγορεύονται από την εργασία.

Η σχέση του διευθυντή με τους υφιστάμενους του βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και της υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα

που τους αναθέτουν οι ανώτεροι τους. Αυτό πρέπει να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Τέλος δίνεται μικρή προσοχή στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους πέρα από τις οδηγίες και άλλες διαδικαστικές υποθέσεις ρουτίνας. Όταν συμβεί μια σύγκρουση ανάμεσα σε υφισταμένους, ο αυταρχικός τρόπος του μάνατζερ την καταπνίγει αμέσως λόγω της δυσμενούς επίδρασης που μπορεί αυτή να έχει πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας.

### **3.2.2 Ο ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς**

Ο διευθυντής που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων, ως και οι ανάγκες ευημερίας (Cummings).

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη της οργάνωσης, ο αυταρχικός όμως ηγέτης επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ ηγείται, δίνοντας πάντοτε ο ίδιος το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του. Ο διευθυντής με το να δίνει μικρότερη έμφαση στην παραγωγή, αποφεύγει μερικές από τις συγκρούσεις με τους υφισταμένους που μπορούν να προκύψουν από τις υπερβολικές απαιτήσεις. Μια άποψη της ανθρωπιστικής τάσης λέει ότι: «Είναι δύσκολο να πιέζεις τους ανθρώπους να παράγουν περισσότερο, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται σε αυτή τη πίεση».

Με τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στη διοίκηση, ο ρυθμός της εργασίας γίνεται περισσότερο άνετος. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του μεγαλύτερου αδελφού και όχι του αυστηρού γονέα. Οι ανθρώπινες σχέσεις, με την έννοια της κοινωνικότητας, είναι σημαντικές από μόνες τους. Η μονάδα της οργάνωσης δεν είναι το άτομο αλλά η ομάδα, η οποία διακρίνεται για τη φιλία και την αρμονία που υπάρχει μεταξύ των μελών της. Με λίγα λόγια, το συμπέρασμα είναι ότι μέσα σ' αυτό το κλίμα οι άνθρωποι θέλουν να παράγουν περισσότερο, παρ' όλο που στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος θέλει να τον αποδέχονται οι υφιστάμενοι του ανεξάρτητα αν αυτό γίνεται σε βάρος της παραγωγής.

### **3.2.3 Ο ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς Laissez-faire**

Στο στυλ αυτό, όπως και στα δύο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία στις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση για την παραγωγή από τη μια μεριά και για τις

ανάγκες των ανθρώπων από την άλλη. Όμως, επειδή το ενδιαφέρον και για τα δύο αυτά μέρη είναι χαμηλό, ο διευθυντής που έχει τον προσανατολισμό αυτό στον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι «έξω από τα πράγματα». Το άτομο με το Laissez-faire στυλ βρίσκεται «έξω από τα πράγματα» ενώ παραμένει μέσα στην οργάνωση. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή του Laissez-faire εφαρμόζεται σπάνια στις οργανώσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινό σε οργανώσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Ο Ζαβλανός θεωρεί πως η διοίκηση των ατόμων μιας οργάνωσης που εφαρμόζει Laissez-faire ηγετικό στυλ είναι μια αποτυχία. Επίσης υποστηρίζει: «μερικοί άνθρωποι που έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα έχουν αποτύχει. Άλλοι πιστεύουν ότι με αυτό το σύστημα διοίκησης υιοθετούν την τη φιλοσοφία του Dewey, αλλά αμφισβητείται πολύ, αν ο Dewey εννοούσε κάτι τέτοιο». Η προσέγγιση αυτή έχει ως χαρακτηριστικά την μικρή συμμετοχή των ατόμων και την μικρή προσπάθεια που καταβάλλεται για την εκπλήρωση των στόχων της οργάνωσης. Ο τρόπος αυτός διοίκησης δεν ασχολείται με τη λειτουργία της οργάνωσης και παραιτείται από τις ευθύνες.

Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκηση του το πρότυπο laissez-faire ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Σε θέση επόπτου πιθανότερο είναι ότι εκτελεί χρέη αγγελιοφόρου, δηλαδή μεταφέρει εντολές από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης προς τα χαμηλότερα. Κάνει κριτική όταν θέλει να υπερασπίσει τον εαυτό του. Ενδιαφέρεται να έχει μικρή ανάμιξη στην πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης. Το άτομο που έχει αυτόν τον προσανατολισμό στη διοίκηση, θέλει να βλέπει όσο γίνεται λιγότερο το δικό του προϊστάμενο.

Αφήνει τους υφισταμένους του ή τα μέλη άλλων ομάδων να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθεια του. Με τον τρόπο διοίκησης laissez-faire το άτομο είναι παρών στην οργάνωση, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στην λειτουργία της.

#### **3.2.4 Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς**

Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο που έχει η οργάνωση για την παραγωγή και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ, ή προς τους ανθρώπους όπως

συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ, ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει με το laissez-faire στυλ, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δυο κατευθύνσεις. Από αυτή την προσέγγιση είναι δυνατόν να προέλθει μια αποδεκτή, αν όχι καλή, παραγωγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα.

Αυτό το στυλ είναι παρόμοιο με το στυλ «του μέσου δρόμου» των Blake και Mouton. Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους, αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δύο (Blake, 1964).

Η διάσταση «ενδιαφέρον για τον άνθρωπο» στο πειστικό στυλ είναι τόσο σημαντική όσο είναι η διάσταση «ενδιαφέρον για την παραγωγή». Ο τρόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Έτσι, με τον πειστικό τρόπο ο διευθυντής επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφιστάμενους, χρησιμοποιώντας το επίσημο και ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.

### **3.2.5 Ο δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς**

Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις της διοίκησης, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις της οργάνωσης για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή, αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων εργασίας. Οι απαιτήσεις της οργάνωσης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν την δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων (Lippit).

Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των ανθρώπων, η ανάγκη αυτή είναι η ανάμιξη στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι' αυτή. Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού διοικητικού στυλ και των άλλων, βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων της οργάνωσης και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυση διαφόρων προβλημάτων. Παρακάτω θα εξετασθούν οι επιπτώσεις που έχουν τα διάφορα ηγετικά πρότυπα διοίκησης στους υφισταμένους.

### **3.2.6 Οι επιπτώσεις των διαφόρων ηγετικών στυλ διοίκησης στους υφισταμένους**

Τα αποτελέσματα που έχει ή ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων στους υφισταμένους είναι πολύ σημαντικά για μια οργάνωση. Η δέσμευση των υφισταμένων με την οργάνωση καθορίζει όχι μόνο το ηθικό τους, αλλά και τη συμφέροντά τους που ενδέχεται να προκύψουν από την επιτυχία της οργάνωσης.

#### **3.2.6.1 Ο αυταρχικός προσανατολισμός**

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται κάτω από έναν αυταρχικό διοικητικό τρόπο, αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στην οργάνωση είναι να την υπηρετούν. Οι υφιστάμενοι που εργάζονται για αρκετό χρονικό διάστημα κάτω από την επίδραση του αυταρχικού ηγετικού στυλ, είναι πιθανόν να παρουσιάσουν μια από τις παρακάτω τέσσερις αντιδράσεις:

1. Μια αντίδραση μπορεί να είναι ο συμβιβασμός τους με τον τρόπο διοίκησης Laissez-faire. Στην περίπτωση αυτή κάνουν το ελάχιστο που απαιτείται από αυτούς, δηλαδή ούτε περισσότερο ούτε λιγότερο. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουν την εκμετάλλευση, συγχρόνως όμως διατηρούν κάποιος είδος απομόνωσης γιατί εκτελούν όσα απαιτούνται για να κρατήσουν την εργασία τους. Αυτό συνήθως ονομάζεται «ελάχιστη συμμόρφωση» ή «ελάχιστος συμβιβασμός».
2. Οι υφιστάμενοι εξαιτίας της επίδρασης του αυταρχικού ηγετικού στυλ διοίκησης αισθάνονται μια προσβολή και αδικία, που όμως δεν είναι σε θέση να τις επανορθώσουν αμέσως. Η κατάσταση αυτή τους οδηγεί να γίνουν μαχητικοί, αποξενωμένοι ή απαθείς (Lippit). Με αυτό το είδος της εποπτείας είναι φανερό ότι οι άνθρωποι γίνονται «οκνηροί, απαθείς και αδιάφοροι». Μερικοί πιστεύουν ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται έτσι και στην πραγματικότητα. Δεν αναγνωρίζουν όμως ότι τέτοια συμπεριφορά είναι αφύσικη. Ακόμα δεν αναγνωρίζουν ότι αυτό το είδος της εποπτείας είναι η αιτία που προκαλεί την οκνηρή, απαθή και αδιάφορη συμπεριφορά των ατόμων.
3. Σαν αποτέλεσμα του αυταρχικού προσανατολισμού στη διοίκηση τα άτομα βρίσκονται σε σύγχυση και απογοήτευση, που μπορεί να τα οδηγήσει συχνά σε μια επιθετική συμπεριφορά (Lawrence & Seiler, 1965). Η άμεση ή έμμεση επιθετικότητα του υφισταμένου μπορεί να είναι μια καταστροφική αντίδραση. Οι υφιστάμενοι δείχνουν την επιθετικότητά τους κατά διάφορους τρόπους. Μια έμμεση μορφή επιθετικότητας κατά του προϊσταμένου είναι το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας. Ακόμα ο υφιστάμενος μπορεί να επιτεθεί προφορικά κατά του προϊσταμένου ή των συναδέλφων του (αυτή είναι μια αντίδραση που ξεσπά στους συναδέλφους αλλά που έχει όμως στόχο τον προϊστάμενο).
4. Τέλος η αντίδραση μπορεί να είναι απομόνωση και η αποξένωση. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι μένουν έξω και δεν αποτελούν μέλη της οργάνωσης. Επομένως, η έλλειψη

αφοσίωσης τους στην οργάνωση είναι εμφανής. Σ' αυτή την ατμόσφαιρα, όπου δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένου είναι δυνατόν να αναπτυχθεί το συναίσθημα της αποξένωσης.

Η σχέση του προϊσταμένου με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση εξουσίας και υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια που τους ανατίθενται από τον προϊστάμενο, χωρίς να αντιδρούν και να αμφισβητούν. Λίγη σημασία δίνεται στην εξέλιξη των υφισταμένων μέσα στην οργάνωση και στην επικοινωνία μεταξύ τους.

### **3.2.6.2 Ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός**

Ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης έρχεται σε αντίθεση με τον ανθρωπιστικό τρόπο σε ό,τι αφορά στις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένων. Ο αυταρχικός προσανατολισμός του προϊσταμένου έχει σαν αποτέλεσμα την απομόνωση των υφισταμένων, ενώ ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ μελών της οργάνωσης. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος της οργάνωσης και γι' αυτό το ηθικό τους είναι πολύ υψηλό.

Η επικοινωνία στην οργάνωση γίνεται ελεύθερα, δηλαδή, από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους και από τους υφισταμένους προς τον προϊστάμενο. Το σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊστάμενους παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν τις κοινωνικές και τις συναισθηματικές τους σχέσεις.

Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφύγουν τις διαφωνίες, τα αρνητικά συναισθήματα, την απόρριψη και τη σύγχυση. Επιζητούν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής, θετικές και αρμονικές.

### **3.2.6.3 Ο προσανατολισμός Laisser – Faire**

Σε αυτόν τον προσανατολισμό της διοίκησης οι υφιστάμενοι έχουν το συναίσθημα της απομόνωσης. Επικρατεί μεγάλη σύγχυση γιατί δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι που δίνεται μεγαλύτερο βάρος στην παραγωγή ή στους ανθρώπους. Τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν περισσότερο το «εγώ» τους και την επιβίωση τους. Επομένως προτιμούν την οικονομική εξασφάλιση, τα προγράμματα παροχών και την καλή σύνταξη.

Με τις συνθήκες του προσανατολισμού διοίκησης Laissez-faire, οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία όμως είναι επιφανειακή. Η εργασία που κάνουν είναι καλή σε ποιότητα και λιγότερη σε ποσότητα. Υπάρχει μεγαλύτερη σύγχυση, αποδιοργάνωση, αποθάρρυνση και επιθετικότητα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν το συναίσθημα ότι κάτι πέτυχαν και ούτε κυριαρχεί ανάμεσα τους η ενότητα.

Η επικοινωνία εκτός από τη μεταβίβαση των μηνυμάτων που χαρακτηρίζει τον προσανατολισμό Laissez – faire, τείνει να αναμιγνύει το πρόσωπο που επικοινωνεί με το

περιεχόμενο του μηνύματος που μεταβιβάζεται. Ο σκοπός δεν περιλαμβάνει την προέλευση του ενδιαφέροντος του παραλήπτη για το μήνυμα. Η προέλευση του ενδιαφέροντος είναι αντίθετη με τους σκοπούς του προσανατολισμού Laissez – faire. Επομένως σε αυτόν τον προσανατολισμό η επικοινωνία είναι περιορισμένη.

Στους υφισταμένους δεν αρέσει αυτός ο τύπος ηγεσίας γιατί η έλλειψη πρωτοβουλίας από τον προϊστάμενο δεν τους βοηθά να πετύχουν τους δικούς τους στόχους. Η έλλειψη σαφήνειας στην όλη δομή της οργάνωσης που παρατηρείται στον προσανατολισμό Laissez – faire, προκαλεί και την έλλειψη σαφών στόχων, την έλλειψη της συγκεκριμένης πορείας προς την εκπλήρωση των σκοπών, την έλλειψη περιοριστικών ορίων, την έλλειψη συγκεκριμένων προσδοκιών και τέλος την έλλειψη ξεκάθαρης χρονικής προοπτικής στην πραγματοποίηση του έργου.

#### **3.2.6.4 Ο πειστικός προσανατολισμός**

Στον πειστικό προσανατολισμό της διοίκησης, ανάμεσα στους σκοπούς που θέτει η οργάνωση και στους σκοπούς που έχουν οι υφιστάμενοι, υπάρχουν δυο άλλοι σκοποί: ο σκοπός της οργάνωσης για την επίτευξη του κέρδους και ο σκοπός για την παροχή ικανοποίησης και ασφάλειας για τα μέλη της οργάνωσης. Έχοντας αυτά υπόψη, οι υφιστάμενοι δίνουν από τον εαυτό τους τόσο όσο απαιτείται για να διατηρηθεί αυτή η ισορροπία. Η δημιουργικότητα πιθανόν να μην αποτελεί μέρος της εργασιακής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε διευθυντές και υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούν παραδοσιακές και καθιερωμένες μεθόδους ως μέσο για να εξασφαλιστεί η διατήρηση του status quo.

Η δέσμευση των υφισταμένων στο στυλ αυτό της διοίκησης μοιάζει πολύ με τη δέσμευση που έχουν οι υφιστάμενοι στον αυταρχικό προσανατολισμό διοίκησης, δηλαδή οι υφιστάμενοι κάνουν μόνο αυτό που χρειάζεται για να διατηρηθεί η εργασιακή σχέση που έχουν με τον προϊστάμενο.

Η επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου είναι τόσο ελεύθερη όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω σχέση. Ο προϊστάμενος έχει συνειδητοποιήσει ότι η επικοινωνία με τους υφισταμένους είναι αναγκαία για να διατηρηθεί η παραγωγή της οργάνωσης.

#### **3.2.6.5 Ο δημοκρατικός προσανατολισμός**

Στο δημοκρατικό προσανατολισμό, οι σκοποί του υφισταμένου και της οργάνωσης μπορούν να συμπράξουν με τέτοιο τρόπο που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει και να ενισχύσει τον άλλο. Όταν ένα άτομο ενεργεί σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, δηλαδή με αυθορμητισμό, με αυτενέργεια και με αυτοκατεύθυνση, τότε ο σκοπός της οργάνωσης και η δέσμευση του ατόμου μπορούν να ενοποιηθούν.

Με τον προσανατολισμό αυτό της διοίκησης, εφόσον δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή και στην ανάμιξη των ανθρώπων στις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας, είναι πολύ πιθανόν συχνά να προκύπτουν καινοτομίες στο χώρο της εργασίας.

Οι υφιστάμενοι δεν κάνουν κάτι επειδή οι άλλοι περιμένουν από αυτούς να το κάνουν. Δεν αισθάνονται ότι ενεργούν από υποχρέωση, χωρίς να πιστεύουν σε αυτό που κάνουν. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται προσωπική επιθυμία να συμβάλλουν στην επιτυχία της οργάνωσης, προσπαθώντας για τον σκοπό αυτό να επιτύχουν το στόχο για τον οποίο ανέλαβαν την ευθύνη.

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται σε αυτόν τον προσανατολισμό διοίκησης δημιουργούν μόνοι τους την ταύτιση με τον εαυτό τους, την διάθεση, την κατεύθυνση και την αυτό – ικανοποίηση. Ενθαρρύνονται να καθορίσουν τις δικές τους στρατηγικές, τους παρέχεται η ευκαιρία να αποφασίσουν για την επιτυχία των στόχων τους, έχουν την ελευθερία να ξεκινήσουν τα δικά τους καθήκοντα και να πραγματοποιήσουν τη συνεργασία με τα άλλα άτομα μέσα στη δουλειά. Για όλες αυτές τις λειτουργίες αξιολογούνται στο τέλος με αντικειμενικό τρόπο.

### **3.3 Η Ηγετική Χρήση της δύναμης και της εξουσίας**

---

Οι ηγέτες επηρεάζουν τα άτομα να κάνουν πράγματα μέσω της χρήσης της ισχύος και της εξουσίας. Η ισχύς είναι η ικανότητα ή η δυνατότητα επιρροής των αποφάσεων και ελέγχου του δυναμικού. Τα ισχυρά άτομα έχουν τη δυνατότητα να ασκούν επιρροή, και την ασκούν συχνά. Για παράδειγμα, ένα ισχυρό ανώτερο στέλεχος θα μπορούσε να επηρεάσει ένα ανώτερο στέλεχος από μια άλλη εταιρία να συνεργαστεί με την εταιρία του. Η εξουσία είναι το επίσημο δικαίωμα να βάλει κανείς τα άτομα να κάνουν κάποια πράγματα ή το επίσημο δικαίωμα ελέγχου του δυναμικού. Οι παράγοντες μέσα σε ένα άτομο, όπως το ταλέντο ή η γοητεία, το βοηθούν να επιτύχει την ισχύ. Μόνο οργανισμός, ωστόσο μπορεί να παραχωρήσει εξουσία. Για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούν οι ηγέτες την ισχύ και την εξουσία, εξετάζουμε τους διάφορους τύπους ισχύος, τακτικών επιρροής και τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες μοιράζονται την ισχύ με τα μέλη της ομάδας. Η κατανόηση αυτών των διαφορετικών προσεγγίσεων στην άσκηση επιρροής μπορεί να βοηθήσει έναν διαχειριστή να γίνει πιο αποτελεσματικός ηγέτης.

#### **3.3.1 Τύποι Ισχύος**

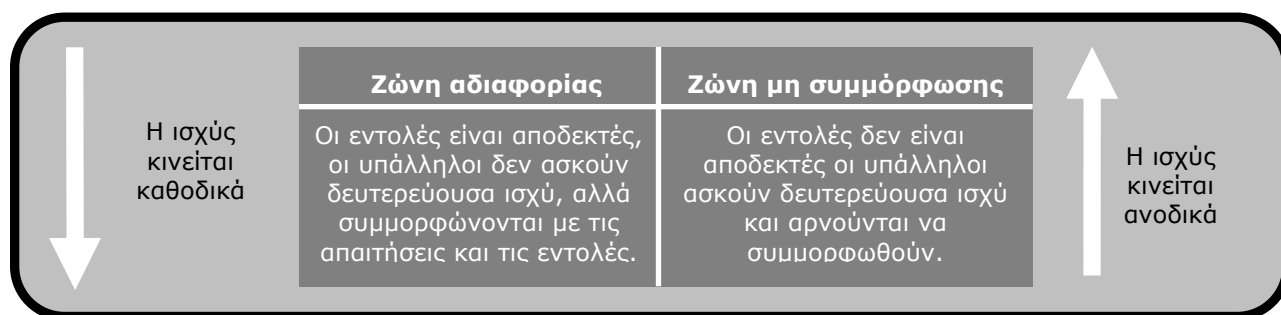
Οι ηγέτες χρησιμοποιούν διάφορους τύπους ισχύος για να επηρεάσουν τους άλλους. Ωστόσο, η ισχύς που ασκείται πάνω στα μέλη των ομάδων, ή στους υφισταμένους, δρα σαν περιορισμός της ποσότητας της ισχύος που μπορούν να ισχύσουν οι ηγέτες. Ο κατάλογος που ακολουθεί περιγράφει του τύπους ισχύος που ασκούνται από τους ηγέτες και μερικές φορές από τα μέλη των ομάδων (French & Raven, 1960).

1. Νόμιμη ισχύς είναι το αυθεντικό δικαίωμα του ηγέτη να έχει ορισμένους τύπους απαιτήσεων. Αυτές οι απαιτήσεις βασίζονται στις διεθνής κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες μέσα σε έναν οργανισμό. Είναι ο ευκολότερος τύπος επιρροής για αποδοχή από τους υφισταμένους. Για παράδειγμα, σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι δέχονται την εξουσία του διευθυντή να διεξάγει αποτίμηση της αποδοτικότητας. Η νόμιμη ισχύς έχει περιορισμούς, ωστόσο, όπως περιγράφεται αργότερα στη «δευτερεύουσα ισχύ».
2. Ισχύς Ανταμοιβής είναι ο έλεγχος του ηγέτη πάνω στις αμοιβές αξίας στα μέλη της ομάδας. Η άσκηση αυτής της ισχύος περιλαμβάνει τις αυξήσεις στο μισθό και την πρόταση των υπαλλήλων για προαγωγή.
3. Καταναγκαστική ισχύς είναι ο έλεγχος του ηγέτη σε ότι αφορά τις ποινές. Οι οργανωτικές ποινές περιλαμβάνουν την ανάθεση ανεπιθύμητων ωραρίων εργασίας, την υποβίβαση, και την απόλυση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες γενικά αποφεύγουν να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην καταναγκαστική ισχύ, επειδή προκαλεί δυσανασχέτηση και μερικές φορές αντεκδίκηση.
4. Η ισχύς αυθεντίας προέρχεται από τη γνώση του ηγέτη σε σχέση με την εργασία όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τα μέλη της ομάδας. Αυτού του είδους η ισχύς πηγάζει από την ύπαρξη εξειδικευμένων ικανοτήτων, γνώσεων και ταλέντου. Η ισχύς αυθεντίας μπορεί να εξασκηθεί ακόμη κι όταν ένα άτομο δεν κατέχει μια επίσημη θέση ηγεσίας. Ένας διαφημιστής με αποδεδειγμένα πρακτικά κέρδους βραβείων για τη διαφημιστικών σλόγκαν έχει ισχύ αυθεντίας. Μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μορφή ισχύος αυθεντίας είναι ο έλεγχος των ζωτικών πληροφοριών. Εάν ένα άτομο ελέγχει τις πληροφορίες για τις ανάγκες άλλων ατόμων, η ισχύς θα κατευθυνθεί προς αυτό το άτομο. Η ύπαρξη πολύτιμων γνωριμιών, όπως το να γνωρίζει κανείς άτομα τα οποία είναι έτοιμα να επενδύσουν σε εταιρίες που πρωτοξεκινούν, είναι μια μορφή ελέγχου των ζωτικών πληροφοριών.
5. Η επίδραση προσωπικότητας βασίζεται στην επιθυμία των οπαδών να ταυτιστούν με τους ηγέτες τους και να γίνουν αποδεκτοί από αυτούς. Η ταύτιση λαμβάνει χώρα όταν ο ηγέτης έχει χαρακτηριστικά τα οποία οι άλλοι βρίσκουν αποδεκτά. Η έκφραση ότι ο ηγέτης έχει χάρισμα σημαίνει ότι ο ηγέτης έχει μια ασυνήθιστη γοητεία, ή επίδραση προσωπικότητας. Ένας ηγέτης που εμπνέει πιάνει υψηλή βαθμολογία στο χάρισμα.
6. Δευτερεύουσα ισχύς είναι κάθε τύπος ισχύος την οποία μπορούν να ασκήσουν οι υπάλληλοι ανοδικά σε έναν οργανισμό, με βάση τις δικονομικές και νομικές προϋποθέσεις. Για παράδειγμα, ορισμένες κατηγορίες εργατών δεν γίνεται να εργαστούν υπερωρίες χωρίς αποζημίωση. Τα μέλη των ομάδων μπορούν πάντα να ασκούν ισχύ αυθεντίας, αλλά η δευτερεύουσα ισχύς περιορίζει την έκταση μέχρι την οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ισχύς για τον έλεγχο τους. Όπως δείχνει το σχήμα

3.3.1. όταν οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται ότι μια εντολή είναι έξω από τα όρια της νόμιμης ισχύος, επαναστατούν.

Οι νόμιμες εντολές παραμένουν μέσα σε μια κλίμακα συμπεριφορών την οποία τα μέλη της ομάδας θεωρούν αποδεκτή. Μια νόμιμη εντολή εκ των άνω είναι αποδεκτή από τους υπαλλήλους και εμπίπτει μέσα στη ζώνη αδιαφορίας. Αυτή η ζώνη περιβάλλει αυτές τις συμπεριφορές προς τις οποίες οι υπάλληλοι αισθάνονται αδιαφορία (δεν τους πειράζει να τις ακολουθήσουν). Εάν ο διευθυντής πιέσει πέρα από τη ζώνη αδιαφορίας, ο ηγέτης χάνει δύναμη. Για παράδειγμα, λίγα μέλη της ομάδας θα δέχονταν την εντολή να διεξάγουν κανονικά δραστηριότητες οι οποίες καταστρέφουν το περιβάλλον, όπως να πετάξουν τοξίνες.

Μέσω της δευτερεύουσας ισχύος, τα μέλη της ομάδας ελέγχουν και περιορίζουν την ισχύ των ηγετών. Τα νομικά δικαιώματα συνεισφέρουν στη δευτερεύουσα ισχύ. Για παράδειγμα, μια υπάλληλος έχει το νομικό δικαίωμα να αρνηθεί τις σεξουαλικές προτάσεις από το αφεντικό.



Σχήμα 3.3.1. Δευτερεύουσα ισχύς και Ζώνη Αδιαφορίας

### **3.3.2 Τακτικές Επιρροής**

Πέρα από τους διάφορους τύπους ισχύος, οι ηγέτες χρησιμοποιούν πολλές τακτικές επιρροής για τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων. Οι επτά συνήθως χρησιμοποιούμενες τακτικές επιρροής είναι ως ακολούθως.

Ηγεσία μέσω παραδείγματος σημαίνει ότι ο ηγέτης επηρεάζει τα μέλη της ομάδας υπηρετώντας σαν θετικό μοντέλο επιθυμητής συμπεριφοράς. Ένας διευθυντής ο οποίος ηγείται μέσω παραδείγματος δείχνει συνέπεια μεταξύ των λόγων και των πράξεων. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι η επιχείρηση έχει μια αυστηρή πολιτική για την ακρίβεια. Ο διευθυντής εξηγεί την πολιτική και είναι πάντα ακριβής. Τα λόγια και οι πράξεις του διευθυντή παρέχουν ένα συνεπές μοντέλο.

Η κατηγορηματικότητα αναφέρεται στο να είναι κάποιος ευθύς με τις απαιτήσεις του. Περιλαμβάνει τον διευθυντή να εκφράζει τι θέλει και τον τρόπο που αισθάνεται ο διευθυντής γι' αυτό. Ένας ηγέτης θα μπορούσε να πει, για παράδειγμα, «Η αναφορά σας έχει αργοπορήσει,

κι αυτό με θυμώνει. Θέλω να την έχετε έτοιμη μέχρι αύριο το μεσημέρι». Η κατηγορηματικότητα, όπως δείχνει το παράδειγμα, αναφέρεται επίσης στις ξεκάθαρες εντολές.

Λογικότητα σημαίνει προσφυγή στην λογική και το λογικό. Οι ισχυροί ηγέτες συχνά χρησιμοποιούν αυτήν την τακτική επιρροής. Η παρουσίαση των γεγονότων της περίπτωσης στα μέλη της ομάδας, για να τα κάνουν να λειτουργήσουν, είναι ένα παράδειγμα λογικότητας. Ένας μέσος διευθυντής μπορεί να πει σε έναν προϊστάμενο, για παράδειγμα, «εάν το τμήμα μας ξεπεράσει τον προϋπολογισμό αυτό το χρόνο, υπάρχει πιθανότητα να γίνουν περαιτέρω περικοπές στο τμήμα τον επόμενο χρόνο». Γνωρίζοντας αυτό, ο προϊστάμενος θα αποκτήσει μεγαλύτερη συνείδηση του κόστους.

Το κέρδος της εύνοιας αναφέρεται στο να γίνεται αρεστός σε κάποιον άλλον, συχνά μέσω της χρήσης της πολιτικής ικανότητας. Μια τυπική τακτική κέρδους εύνοιας θα ήταν να λειτουργεί κάποιος με φιλικό τρόπο πριν κάνει μια απαίτηση. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές συμπεριφέρονται συνεχώς καλά στα άτομα για να έχουν τη συνεργασία τους όταν τη χρειάζονται.

Το αντάλλαγμα είναι μια μέθοδος επιρροής στους άλλους προσφέροντας ανταπόδοση αν ανταποκριθούν στις απαιτήσεις. Οι ηγέτες με περιορισμένη εμπειρία, επίδραση προσωπικότητας και νομική ισχύ είναι πιθανόν να χρησιμοποιήσουν το αντάλλαγμα για να κάνουν συμφωνίες με τους υφισταμένους. Ένας διευθυντής μπορεί να πει σε ένα μέλος της ομάδας, «εάν μπορείς να με βοηθήσεις αυτή τη φορά, θα κάνω ότι μπορώ για να ανταποδώσω τη χάρη». Η χρήση του ανταλλάγματος είναι σαν τη χρήση της ισχύος ανταμοιβής. Η έμφαση στο αντάλλαγμα, ωστόσο, είναι το ότι ο διευθυντής κάνει τα πάντα για να πετύχει τη συμφωνία και να ευχαριστήσει το μέλος της ομάδας.

Ο σχηματισμός συνασπισμού είναι ένας τρόπος κέρδους τόσο ισχύος όσο και επιρροής. Ο συνασπισμός είναι μια δεδομένη συμφωνία των μερών που συνεργάζονται για να συνδυάσουν την ισχύ τους ασκώντας έτσι επιρροή σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα. Οι συνασπισμοί στις επιχειρήσεις είναι ένα παιχνίδι αριθμών – όσο περισσότερα άτομα μπορείτε να έχει κάποιος με το μέρος του, τόσο το καλύτερο. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να συνασπιστεί με αρκετούς άλλους διευθυντές για να κερδίσει υποστήριξη για μια σημαντική πρωτοβουλία όπως τη συγχώνευση με μια άλλη εταιρία.

Τα αστεία και τα πειράγματα, σύμφωνα με μια έρευνα, χρησιμοποιούνται ευρέως για την επιρροή στους άλλους πάνω στη δουλειά. Τα καλοπροαίρετα πειράγματα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά όταν μια άμεση δήλωση μπορεί να ερμηνευτεί σαν αυστηρή κριτική. Σε μια προσπάθεια να κάνει τον υπάλληλο να χρησιμοποιήσει το σύστημα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ένας διευθυντής είπε, «δεν θέλουμε να υποφέρετε από τακτικό άγχος. Ωστόσο είσαι ο μόνος προϊστάμενος εδώ με τον οποίο μπορούμε να επικοινωνήσουμε μόνο μέσω τηλεφώνου, υπομνήματος, και ταχυδρομικού περιστεριού». Ο προϊστάμενος χαμογέλασε και προχώρησε στη ζήτηση βοήθειας για να μάθει να χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

### **3.3.3 Ποια τακτική επιρροής να επιλεγεί:**

Οι ηγέτες δεν είναι πιθανόν να χρησιμοποιήσουν όλες τις τακτικές επιρροής σε μια δεδομένη περίπτωση. Αντίθετα, τείνουν να επιλέγουν μια τακτική επιρροής η οποία ταιριάζει στις απαιτήσεις των περιστάσεων. Οι ερευνητές βρήκαν υποστήριξη σ' αυτό το συμπέρασμα σε μια έρευνα με 125 ηγέτες οι οποίοι εργάζονταν σε μια τράπεζα. Για τον καθορισμό των τακτικών επιρροής που χρησιμοποιούσαν οι ηγέτες, οι ερευνητές ζήτησαν από τους ανώτερους και τους υφιστάμενους των ηγετών να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο. Η έρευνα κατέληξε ότι σε περιπτώσεις κρίσης, οι ηγέτες χρησιμοποιούσαν περισσότερη δύναμη εμπειρίας, νόμιμη ισχύ, επίδραση προσωπικότητας, και ισχύ εκ των άνω απ' ότι περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν υπήρχε κρίση. (Η ισχύς εκ των άνω αναφέρεται στην χρήση της ισχύος για να δράσει ένα άτομο υψηλότερης κατάταξης εκ μέρους ενός άλλου). Η έρευνα κατέληξε επίσης στο ότι οι ηγέτες είχαν λιγότερες πιθανότητες να συσχεφθούν με τους υφισταμένους σε μια περίπτωση κρίσης απ' ότι σε μια περίπτωση κατά την οποία δεν υπάρχει κρίση (Mulder, 1986).

### **3.3.4 Ενίσχυση υπαλλήλου**

Μια σημαντική τάση στην χρήση της ισχύος είναι να μοιράζονται οι διευθυντές συστηματικά την ισχύ και τον έλεγχο με τα μέλη της ομάδας. Όταν μοιράζονται την ισχύ, οι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη αίσθηση της προσωπικής αποτελεσματικότητας και της εργασιακής ιδιοκτησίας. Η διανομή της ισχύος με τα μέλη της ομάδας διευκολύνει τα μέλη να αισθάνονται καλύτερα για τους εαυτούς τους και να αποδίδουν σε υψηλότερο επίπεδο. Οι ενισχυμένοι υπάλληλοι αποδίδουν καλύτερα σε μεγάλο βαθμό επειδή έχουν μεγαλύτερα κίνητρα. Η περαιτέρω παροχή κινήτρων πηγάζει από το αίσθημα της ευθύνης. Μια σημαντική χρήση της ενίσχυσης είναι η αύξηση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Καθώς οι υπάλληλοι αποκτούν περισσότερη εξουσία για να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα των πελατών, αυτά τα προβλήματα μπορούν να αντιμετωπίζονται άμεσα – μερικές φορές ακριβώς τη στιγμή που προκύπτουν.

Ένας βασικός παράγοντας της ενίσχυσης είναι η αποδοχή από τον ηγέτη του υπαλλήλου σαν συνεργάτη στη λήψη αποφάσεων. Επειδή η εμπειρία και οι πληροφορίες των μελών της ομάδας θεωρούνται ισότιμες με αυτές του ηγέτη, εκείνος μοιράζει τον έλεγχο. Τόσο ο ηγέτης όσο και τα μέλη της ομάδας πρέπει να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να επιτευχθεί. Η προσέγγιση της συνεργασίας για την ενίσχυση δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ του υπαλλήλου και του ηγέτη (Navran, 1992).

### 3.4 Θεωρίες Ηγεσίας

---

Στη μελέτη της ηγεσίας τόσο οι παλιότερες θεωρίες όσο και οι νεώτερες σε γενικές γραμμές δίνουν το βάρος στον ίδιο στόχο. Επιδιώκουν δηλ, να προσδιορίσουν τα στοιχεία ή τους παράγοντες που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Παρακάτω θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι τρεις κύριες προσεγγίσεις – θεωρίες ηγεσίας. Αυτές είναι: (α) οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, (β) οι θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη και (γ) οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Αναλυτικότερα οι παραπάνω θεωρίες έχουν ως εξής:

#### **3.4.1 Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait Theories) 1940 – 50**

Πολλές από τις παλαιότερες μελέτες περί ηγεσίας έριχναν το βάρος τους στα γνωρίσματα του ηγέτη. Οι ερευνητές δηλαδή πίστευαν και προσπαθούσαν να βρουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που επέτρεπαν να διακρίνονται οι επιτυχημένοι ηγέτες από τους αποτυχημένους. Οι ερευνητές στις μελέτες τους προσπαθούσαν να εντοπίσουν βιογραφικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, συναισθηματικά, σωματικά πνευματικά και άλλα προσωπικά γνωρίσματα των επιτυχημένων ηγετών.

Σε μια επισκόπηση των ερευνών που έγιναν το 1948, ο Stogdill ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες. Οι κατηγορίες με τα χαρακτηριστικά είναι:

- a. Σωματικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος.
- b. Κοινωνικό υπόβαθρο, όπως μόρφωση, κοινωνική θέση και κινητικότητα.
- c. Χαρακτηριστικά ευφυΐας, όπως ευφυΐα, ικανότητες, κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου.
- d. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, εξωτερικευση, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση.
- e. Χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα, όπως επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών και προσαρμοστικότητα στο έργο.
- f. Κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως διοικητική ικανότητα, ελκυστικότητα, συνεργασία, δημοτικότητα, γόητρο, κοινωνικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια και διπλωματία (Stogdill, 1974).

Μολονότι τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών φαίνεται ότι βοηθούν στον εντοπισμό ορισμένων χαρακτηριστικών των ηγετών, ελάχιστα όμως στοιχεία παρέχουν τη δυνατότητα για κατανόηση και πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Μια από τις επικρίσεις της

θεωρίας αυτής είναι ότι ατομικά γνωρίσματα που έχουν σημασία για μια απασχόληση μπορεί να μην έχουν κάποιους άλλους ρόλους μέσα στην ίδια την οργάνωση. Συνεπώς αμφισβητείται η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών για όλους τους ηγέτες. Επί πλέον η συγκέντρωση της προσοχής στα χαρακτηριστικά, δεν μπορεί να δείξει αυτό που το άτομο πραγματικά κάνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που αυτός ασκεί πάνω στον τρόπο ηγεσίας.

Τέλος η αποτελεσματικότητα και η απόδοση του ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση ή το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο ίδιος ο ηγέτης.

### **3.4.2 Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Theories) 1950**

#### **- 60**

Στη δεκαετία του 1950 η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, οδήγησε τους επιστήμονες της συμπεριφοράς στη συγκέντρωση της προσοχής τους στην ίδια τη συμπεριφορά του ηγέτη. Θεμέλιο αυτής της προσέγγισης «του στυλ ηγεσίας», είναι η πεποίθηση ότι οι επιτυχημένοι χρησιμοποιούν κάποιο ιδιαίτερο τρόπο στη διοίκηση των ατόμων και ομάδων με στόχο να εκπληρωθούν οι σκοποί της οργάνωσης και η υψηλή παραγωγικότητα και ακόμα να διατηρηθεί υψηλό το ηθικό των ατόμων.

Μια από τις πιο γνωστές ερευνητικές προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν στην περιοχή αυτή είναι του Πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο. Οι μελέτες είχαν σαν στόχο να διατυπώσουν μια συγκεκριμένη θεωρία ηγεσίας. Οι επιστήμονες μελέτησαν τη συμπεριφορά και όχι τα γνωρίσματα του ηγέτη σε μια ομάδα ή οργάνωση.

Ο Halpin αναγνωρίζοντας ότι η ηγεσία εξαρτάται σε κάποιο βαθμό και από τις καταστάσεις, δίνει μια σύντομη εξήγηση της προσέγγισης που λαμβάνει υπόψη της τη συμπεριφορά του ηγέτη. «Η βαρύτητα δίνεται στην παρατηρούμενη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στην ικανότητα. Οι προϋποθέσεις για την εξατομικευμένη σχέση μεταξύ συμπεριφοράς του ηγέτη και της απόδοσης που προσδιορίζεται από αυτή τη συμπεριφορά δεν καθορίζονται. Με την ίδια τακτική δεν γίνονται εκ των προτέρων υποθέσεις ότι η συμπεριφορά που θα επιδείξει ο ηγέτης σε μια ομάδα που βρίσκεται στην άλφα κατάσταση θα είναι η ίδια και σε μια άλλη ομάδα που βρίσκεται στην βήτα κατάσταση, ούτε ότι η συμπεριφορά αυτή καθορίζεται από το ένστικτο ή την κατάσταση. Και οι δυο παράγοντες είναι δυνατοί όπως και κάθε συνδυασμός των δύο, πλην όμως η βασική ιδέα για τη συμπεριφορά του ηγέτη δεν μας προδιαθέτει να δεχτούμε τον ένα ή τον άλλο παράγοντα» (Halpin, 1959).

#### **3.4.2.1 Θεωρία X, Ψ ή (X,Y)**

Ο D. McGregor παρουσίασε τη θεωρία του το 1960, σε μια εποχή που τα διαφημιστικά στην τηλεόραση (στην Αμερική) σύγκριναν τη μάρκα X, που ήταν το αναποτελεσματικό προϊόν,

με τη μάρκα Ψ, που ήταν το αποτελεσματικό προϊόν. Κατά τον McGregor, η θεωρία X αντιπροσώπευε μια ξεπερασμένη, αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης που δεχόταν ότι οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, δεν θέλουν να δουλεύουν και το έργο της διοίκησης είναι να τους πιέζει ή να τους εξαναγκάζει να εργάζονται. Η θεωρία X περιείχε τρεις παραδοχές:

1. Ο κοινός άνθρωπος αντιπαθεί από την φύση του την εργασία και θα την αποφεύγει όταν του δίνεται η δυνατότητα.
2. Επειδή, λοιπόν, οι περισσότεροι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία, πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται, να απειλούνται με τιμωρίες για να πεισθούν να συμβάλουν στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού.
3. Ο κοινός άνθρωπος θέλει να κατευθύνεται, προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες και πάνω από όλα θέλει να νιώθει ασφαλής.

Ανεξάρτητα από την προσωπική εμπειρία των μάντζερς, η θεωρία του McGregor υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων θα ήταν διαφορετική αν οι μάντζερς υιοθετούσαν ένα διαφορετικό σύνολο παραδοχών. Σε αντίθεση με την απαισιόδοξη θεωρία X για την ανθρώπινη φύση, ο McGregor παρουσίασε ένα σύνολο έξι παραδοχών, που τις ονόμασε θεωρία Ψ. Οι παραδοχές αυτές είναι οι εξής:

1. Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας, στην εργασία είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωριών δεν είναι ο μόνος τρόπος να παρακινηθούν οι άνθρωποι για να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία ανήκουν. Οι άνθρωποι μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους, για την επίτευξη των έργων που τους έχουν ανατεθεί.
3. Η προσήλωση σε στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξη τους. Οι πιο υψηλές αμοιβές, η ικανοποίηση του εγώ και των αναγκών αυτεπιβεβαίωσης, μπορεί να επιτευχθούν μέσα από την προσπάθεια για την προαγωγή οργανωσιακών στόχων.
4. Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα. Η αποφυγή της υπευθυνότητας, η έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια, είναι γενικά συνέπειες της εμπειρίας και όχι έμφυτα χαρακτηριστικά του ανθρώπου.
5. Η ικανότητα να επιδειχθεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας, στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων, είναι ευρύτατα και όχι περιορισμένα, διαδεδομένα στον πληθυσμό.

6. Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται μόνον εν μέρει.

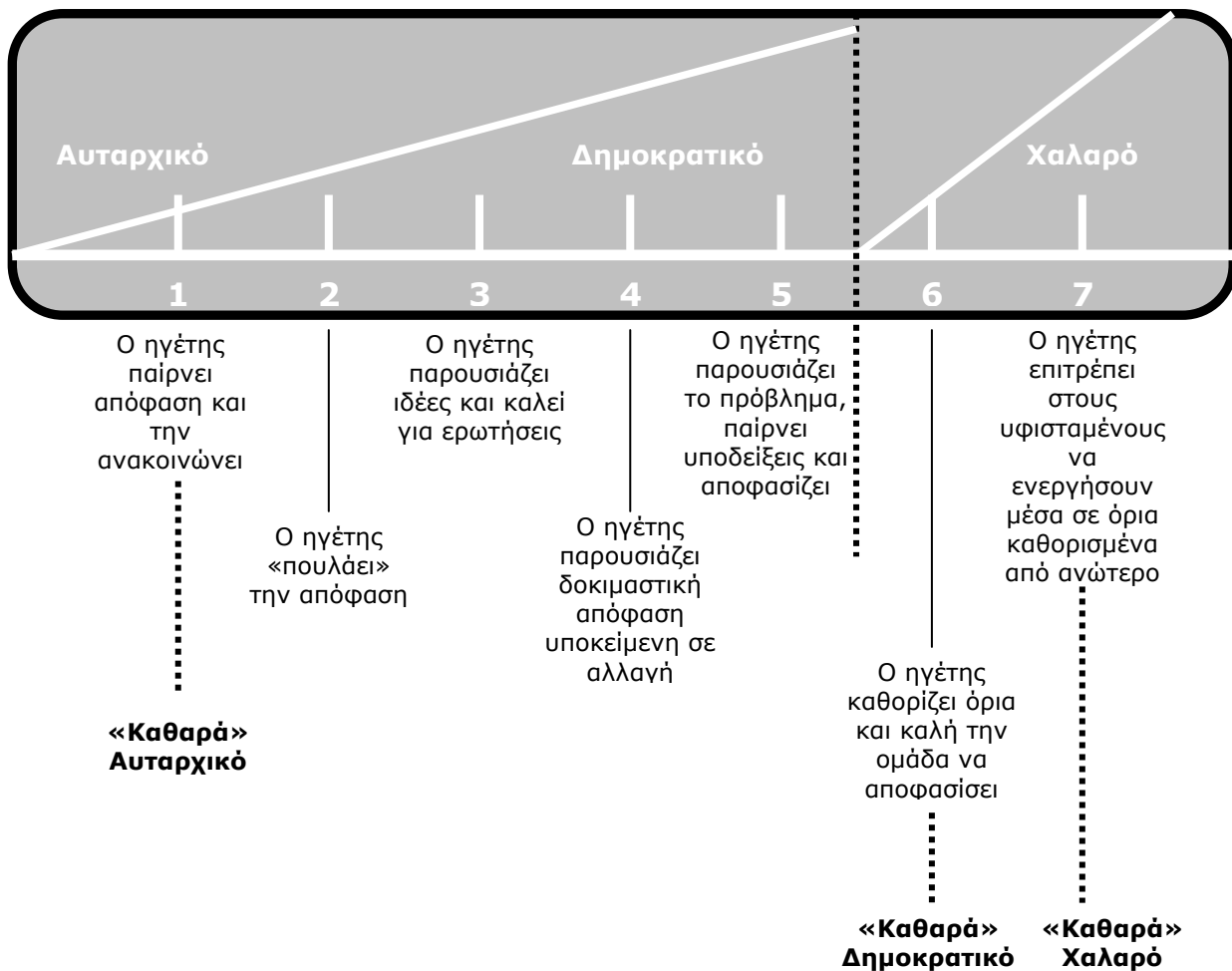
Σύμφωνα με τη θεωρία Χ, η ευθύνη για τη φτωχή απόδοση μπορεί να καταλογιστεί στην ανικανότητα των υπαλλήλων να επιδείξουν πρωτοβουλία και να αυτοπαρακινηθούν.

Αντιθέτως η θεωρία Ψ αντιπροσωπεύει μια φωτισμένη άποψη της ανθρώπινης φύσης, που υποδηλώνει ότι οι ανεπάρκειες της επιχείρησης πρέπει να αποδίδονται στην διοίκηση. Αν οι υπάλληλοι είναι οκνηροί, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, αν στερούνται πνεύματος συνεργασίας ή δημιουργικότητας τότε τα προβλήματα αυτά αποκαλύπτουν ότι η διοίκηση δεν απελευθέρωσε τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι υπάλληλοι.

Οι δύο αυτές απόψεις για την ανθρώπινη φύση αντιπροσωπεύουν πράγματι ουσιωδώς διαφορετικά πλαίσια αντίληψης, μέσα στα οποία προσπαθούν οι μάνατζερς να κατανοήσουν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Ο McGregor εξήγησε ότι οι απόψεις αυτές υπαγόρευαν στους διοικούντες μια εντελώς διαφορετική τακτική, για την αντιμετώπιση των οργανωσιακών προβλημάτων. Οι περισσότερες τεχνικές οι οποίες συνδέονται με την αλλαγή και ανάπτυξη της επιχείρησης, βασίζονται στις παραδοχές της θεωρίας Ψ του McGregor. Στα δικά του κείμενα, ο McGregor χρησιμοποίησε τη θεωρία Ψ για να ξανασχεδιάσει τέτοιες διοικητικές πρακτικές όπως: η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανάπτυξη συστημάτων μισθών και ημερομισθίων, η διανομή κερδών, οι προαγωγές και η συμμετοχική διοίκηση.

#### **3.4.2.2 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς**

Μια γενική ιδέα των σχέσεων μεταξύ των τριών βασικών στυλ ηγεσίας (Αυταρχικό – Δημοκρατικό – Χαλαρό) παρουσιάζεται στο σχήμα 3.4.1. (Tannenbaum & Schmidt, 1973) Έτσι το αυταρχικό ή εξουσιαστικό στυλ δεν είναι στυλ του τύπου «ή όλα ή τίποτα». Μάλλον υπάρχουν βαθμοί εξουσιαστικότητας οι οποίοι κλιμακώνονται. Ο «καθαρός» εξουσιαστικός ή αυταρχικός ηγέτης συμπεριφέρεται με ένα τρόπο που υποδεικνύεται από τις υποθέσεις της θεωρίας Χ και λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, χωρίς καμία συμβολή των υφισταμένων. Είναι σαφώς προσανατολισμένος προς την παραγωγή – έργο και τείνει να θεωρεί τους υφισταμένους του ως «πράγματα». Χωρίς δυνατότητες η επιθυμία να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους. Αντιλαμβάνεται το ρόλο του να πιέζει και να εξαναγκάζει τους υφισταμένους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Πρέπει, άρα, να τους επιβλέπει στενά, από φόβο μήπως εκμεταλλευθούν την ελευθερία και επιδείξουν μη παραγωγικές συμπεριφορές. Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, σε ό,τι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος τα δικαιώματά του να επηρεάζει. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμά του να διοικεί και πιθανώς θα αντιδράσει με ένα τρόπο εξαναγκαστικό και κατευθυντικό.



Σχήμα 3.4.1.

Το μέγεθος του αυταρχισμού μειώνεται καθώς ο μάνατζερ αυξάνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του (παραχωρώντας έτσι μέρος της εξουσίας του) στη λήψη αποφάσεων. Στην άλλη ακραία περίπτωση, που ο μάνατζερ μοιράζεται τελείως την εξουσία με του υφισταμένους του, έχουμε χαλαρό στυλ ηγεσίας. Σε αυτή την περίπτωση καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής (δηλ. γενικά σημεία πολιτικής) και γενικούς στόχους εργασίας και επιτρέπει στους υφισταμένους του να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να επιτύχουν τους στόχους, όπως αυτοί νομίζουν καλύτερα.

Κάτω από έναν επιτυχημένο «χαλαρό» ηγέτη πρέπει να είναι εκείνοι οι υφιστάμενοι, που χάρη στην τεχνολογία (έχουν την εξειδικευμένη τεχνογνωσία) ή στην προσωπικότητά τους, εμπλέκονται προσωπικά, είναι προσανατολισμένοι προς τους οργανωσιακούς και προσωπικούς τους στόχους, είναι πολύ υπεύθυνοι και παίρνουν πρωτοβουλίες (υποθέσεις θεωρίας Ψ). Με τέτοιο τύπο υφισταμένων μια πλήρης συγκέντρωση εξουσιών στο πρόσωπο του μάνατζερ θα ήταν αντιπαραγωγική. Επίσης, η φύση του έργου και άλλες τεχνολογικές απαιτήσεις ίσως κάνουν ακατάλληλη την αποκλειστική λήψη αποφάσεων από το μάνατζερ, ενώ καθορίζουν το βαθμό ελευθερίας, που θα δώσει στους υφισταμένους του.

Στην πράξη φαίνεται πως οι ερευνητικές ομάδες ή και οι ομάδες ανάπτυξης (προϊόντων ή οργανισμού) διοικούνται γενικά, με ένα χαλαρό σύστημα όπως και οι οργανισμοί έντασης γνώσεων ή καινοτομιών. Όμως, ακόμη και κάτω από χαλαρό στυλ ηγεσίας μπορούμε να πούμε ότι η περίπτωση να διοικούνται με ένα τελείως χαλαρό στυλ είναι απλώς το ένα άκρο στο συνεχές των δυνατών ηγετικών στυλ. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, αλλά όχι συστηματικά, σημειώνεται κάποια ουσιαστική ανάπτυξη του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων ή την επίβλεψη των υφισταμένων.

Μεταξύ των δύο ακραίων αυτών στυλ ηγεσίας είναι εκείνο όπου ο μάνατζερ συστηματικά μοιράζεται σημαντικό μέρος της εξουσίας με τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι το δημοκρατικό. Εδώ ο μάνατζερ κι οι υφιστάμενοι θεωρούνται σχετικά ικανοί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (ή του τμήματος). Ο δημοκρατικός μάνατζερ είναι περισσότερο ένας ηγέτης με την πραγματική έννοια της λέξης παρά ο μάνατζερ που υιοθετεί ένα εξουσιαστικό ή χαλαρό στυλ ηγεσίας.

Ο πραγματικός δημοκρατικός μάνατζερ, στο σχήμα 3.4.1. , κινείται μεταξύ των σημείων 5 και 6, όπου μάνατζερ και υφιστάμενοι έχουν την ίδια περίπου ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και αποφάσεις.

Σχετικά με τα «καθαρά» ή ιδανικά στυλ ηγεσίας θα πρέπει να τονιστεί ότι στην πράξη σπανίζουν και ότι τα «μεικτά» στυλ, δηλαδή αυτά μεταξύ των ακραίων ή βασικών σημείων, αποτελούν την πραγματικότητα.

### **3.4.2.3 Το διευθυντικό (διοικητικό) πλέγμα (The managerial Grid)**

Το διευθυντικό πλέγμα αναπτύχθηκε στις αρχές τις δεκαετίας του 1960 από τον Robert Blake και Jane Mouton του Πανεπιστημίου του Texas. Το μοντέλο αυτό δέχεται δυο υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη.

(α) το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή, που εντοπίζεται στο ενδιαφέρον του για την πραγματοποίηση των στόχων της παραγωγής, όπως είναι πχ. η ποιότητα, η ποσότητα και η απόδοση και (β) το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους, που εντοπίζεται στον ενδιαφέρον του διευθυντή για την προσωπική ανάπτυξη και ανάδειξη της αξίας των υφισταμένων, για την εξασφάλιση ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής και για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στα μέλη της οργάνωσης. Για το διευθυντή αυτές οι δύο διαστάσεις δεν παραμένουν απομονωμένες αλλά υφίστανται αλληλεπίδραση καθώς ο διευθυντής εργάζεται με άλλα άτομα. Αυτές οι δύο ενδείξεις, έμφαση στα άτομα από τη μια μεριά και έμφαση στην παραγωγή από την άλλη επηρεάζουν πολύ την σκέψη, τα αισθήματα και τις ενέργειες του μάνατζερ ή του ηγέτη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους στη διοίκηση.

Οι Blake και Mouton απεικονίζουν τη σχέση μεταξύ της παραγωγής και του προσωπικού σε ένα πλέγμα 9x9 σημείων που τους επιτρέπει να αναπτύξουν 81 δυνατούς συνδυασμούς

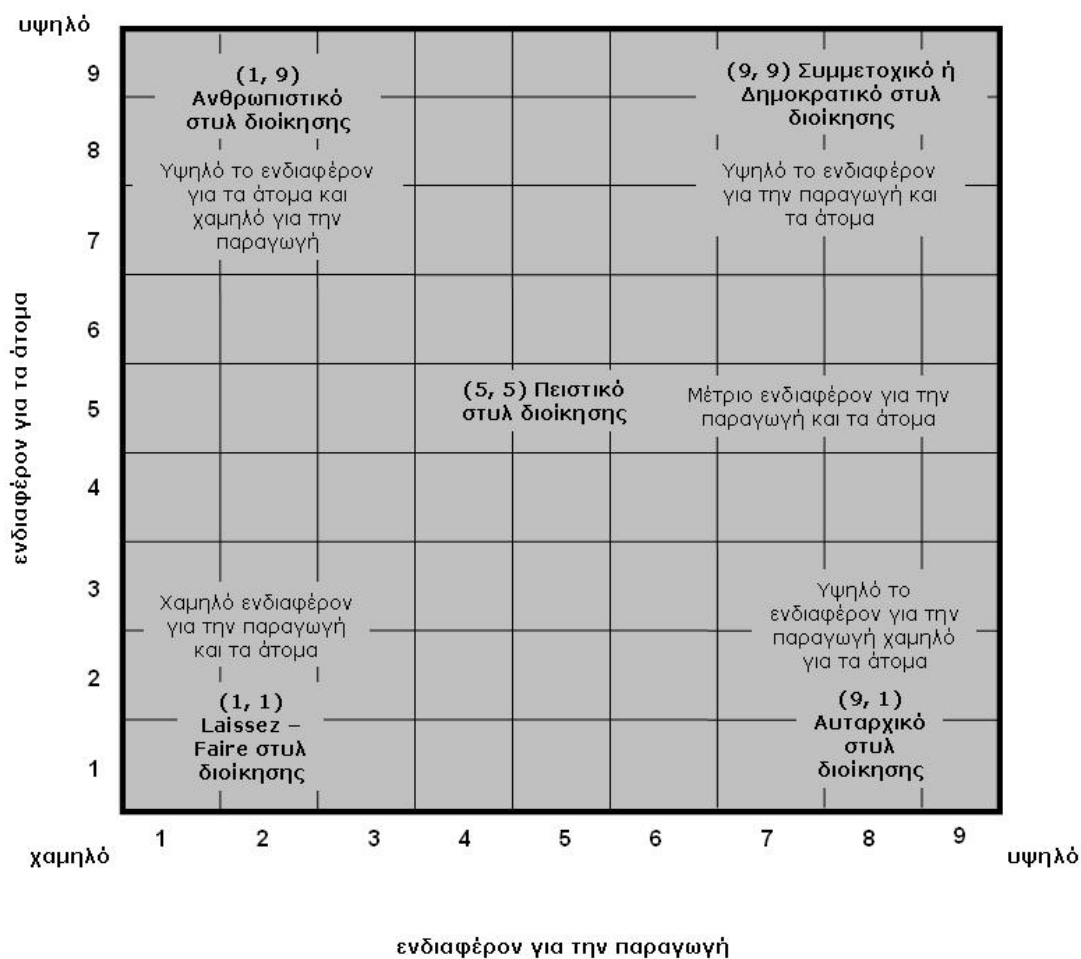
διευθυντικών ενδιαφερόντων. Στο πλαίσιο του διευθυντικού πλέγματος ο διευθυντής που δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για το προσωπικό είναι ο πλέον επιτυχημένος διευθυντής. Αυτός ο ιδανικός τρόπος ηγεσίας εμφανίζεται στη θέση 9,9.

Ο Likert χρησιμοποίησε ένα δείγμα από 220.000 μανάτζερς και υπαλλήλους που εργάζονταν σε βιομηχανίες, σε μια έρευνα του που διήρκησε γύρω στα τριάντα χρόνια, και συμπέρανε από τα αποτελέσματα της ότι το δημοκρατικό ή το συμμετοχικό στυλ διοίκησης (9,9) μπορεί να επιτύχει υψηλή επίδοση, 20-40% υψηλότερη από μια μέση κατάσταση. Μεταβλητές που κατά τη γνώμη του Likert μπορούν να τροποποιηθούν είναι, το οργανωσιακό κλίμα, η εποπτεία και η δομή της οργάνωσης.

Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών έδωσαν τα παρακάτω δυο συμπεράσματα:

1. Ο καλύτερος τρόπος διοίκησης δεν μπορεί να προσδιοριστεί από ένα μόνο φιλοσοφικό κριτήριο (πχ. κάποιος «πρέπει» να εφαρμόσει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας για να πετύχει). Το σπουδαιότερο κριτήριο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η αποτελεσματικότητα, δηλαδή ποια συμπεριφορά του ηγέτη θα παράγει τα καλύτερα αποτελέσματα σχετικά με τη συνολική απόδοση της οργάνωσης.
2. Αν ένας τρόπος ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικός (δηλ. το συμμετοχικό στυλ 9,9), πως αυτό συμβιβάζεται με τη θεωρία της απρόβλεπτης ή τυχαίας προσέγγισης κάποιου γεγονότος (constigency theory), η οποία τονίζει ότι δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος διοίκησης

Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τη χρησιμοποίησης ενός στυλ ηγεσίας που είναι κατάλληλο σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Sierpert & Likert, 1964).



Σχήμα 3.4.2. το διευθυντικό πλέγμα των Blake και Mouton

### **3.4.3 Θεωρίες ηγεσίας που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος ή που προξενούνται από μια κατάσταση (Situational Leadership Theory) 1960**

Κατά το τέλος της δεκαετίας του 1960, οι ερευνητές αντελήφθησαν ότι υπάρχουν περιορισμοί στις θεωρίες της συμπεριφοράς και άρχισαν να εξετάζουν και να επεξεργάζονται νέες θεωρίες και προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγεσίας.

Οι προσπάθειες αυτές της περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερις υποθέσεις:

1. Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς που οι ηγέτες χρησιμοποιούν στην ομάδα.
2. το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που η συμπεριφορά αυτή είναι αυταρχική ή δημοκρατική.
3. Δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Είναι αναγκαίο να εκτιμηθούν οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στην

οργάνωση και στο περιβάλλον προτού επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη.

4. Για την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο κριτήριο είναι η αποτελεσματικότητα, ενδείκνυται δηλαδή πάντοτε εκείνο το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη μεγαλύτερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

#### **3.4.3.1 Θεωρία της απρόβλεπτης ή τυχαίας προσέγγισης κάποιου γεγονότος – Θεωρία του Fiedler. (Contingency theory of Leadership).**

Ένα από τα πρώτα μοντέλα στην κατηγορία αυτή διαμορφώθηκε από το Fiedler και τους συνεργάτες του. Ο Fiedler προσπάθησε να προσδιορίσει τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ηγεσία και που προξενούνται από μια κατάσταση, αυτές θα βοηθήσουν τους διευθυντές να βρουν και να προσαρμόσουν τον τρόπο ηγεσίας που θα ακολουθήσουν στις απαιτήσεις της κατάστασης, που διέπει τη λειτουργία της οργάνωσης.

Η θεωρία αυτή προτείνει ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα και την οργάνωση. Η θεωρία δέχεται το στυλ του ηγέτη σαν δεδομένο, και προτείνει ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στην οργάνωση και οι καταστάσεις και συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη, και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόσει στις καταστάσεις (Fiedler, 1967).

Από τις έρευνες, ο Fiedler διαπίστωσε ότι ούτε ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα άτομα, ούτε αυτός που δίνει έμφαση στην οργάνωση είναι περισσότερο αποτελεσματικός και ακόμα ότι η δημοκρατική διοίκηση είναι αποτελεσματική για μερικές καταστάσεις και συνθήκες μέσα στην οργάνωση, αλλά όχι για κάποιες άλλες.

Ο Fiedler δέχεται την κλασική άποψη ότι η συμπεριφορά του ατόμου (περιλαμβανομένης και της συμπεριφοράς του ηγέτη) προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ατόμου (ανάγκες, κίνητρα) και της κατάστασης περιβάλλον μέσα στην οποία κινείται. Η έρευνα του στηρίζεται (α) στην αξιολόγηση των κινήτρων που έχει ο ηγέτης, δηλαδή ποιος σκοπός είναι περισσότερο σπουδαίος για αυτόν και (β) στην αξιολόγηση του πόσο είναι ευνοϊκή και κατάλληλη η κατάσταση για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών. Αυτή η καταλληλότητα ορίζεται από το βαθμό που μια κατάσταση καθιστά ικανό τον ηγέτη να ασκήσει επιρροή πάνω στην ομάδα.

Τρεις είναι οι κύριες μεταβλητές οι παράγοντες που συνδέονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση, που προσδιορίζουν αν μια δεδομένη κατάσταση είναι ευνοϊκή ή δυσμενής για τον ηγέτη. Οι παράγοντες είναι οι εξής:

1. Σχέσεις ηγέτη και μελών, που αναφέρονται στο βαθμό που τα μέλη δέχονται θαυμάζουν και είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν το μάνατζερ ή το διευθυντή.
2. Η δομή των καθηκόντων, που αναφέρονται στο βαθμό που τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σωστά οργανωμένα, στη σαφήνεια των διατυπωμένων σκοπών και στις διαθέσιμες διαδικασίες για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών.
3. Η ισχύς της θέσης, που αναφέρεται στο μέγεθος της επίσημης εξουσίας και κοινωνικής υπόστασης που διαθέτει ο διευθυντής ή ο μάνατζερ.

Οι παραπάνω τρεις παράγοντες μπορούν να συνδυαστούν και να δώσουν οκτώ συνδυασμούς της κατάστασης του περιβάλλοντος στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler. Δεχόμαστε τρεις κατηγορίες της κατάστασης του περιβάλλοντος, που είναι «η πολύ ευνοϊκή ή κατάλληλη κατάσταση», «η μέση τιμή καταλληλότητας» και «η δυσμενής». Στο Σχήμα 3.4.3 φαίνονται οι διάφοροι συνδυασμοί:

	<u>πολύ ευνοϊκή κατάσταση</u>		<u>μέση τιμή καταλληλότητας</u>				<u>δυσμενής κατάσταση</u>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Σχέσεις ηγέτη - μελών</b>	καλή	καλή	καλή	καλή	κακή	κακή	κακή	κακή
<b>Δομή των καθηκόντων</b>	υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή	υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή
<b>Ισχύς της θέσης</b>	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής

Σχήμα 3.4.3

Η αξιολόγηση της καταλληλότητας της κατάστασης του περιβάλλοντος για τον ηγέτη δίνει τη δυνατότητα να προταθεί το πιο αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη για τις διάφορες συνθήκες και καταστάσεις. Αυτό φαίνεται στο Σχήμα 3.4.4

Τα απρόβλεπτα ή τυχαία γεγονότα μιας κατάστασης						Καταλληλότητα	Περισσότερο αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη
	Ισχύς της θέσης του ηγέτη	Δομή των καθηκόντων	Σχέσεις ηγέτη μελών	Καταλληλότητα κατάστασης για τον ηγέτη	Αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη		
<b>1</b>	ισχυρή	υψηλή	καλή	ευνοϊκή	έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)		
<b>2</b>	ασθενής	υψηλή	καλή	ευνοϊκή	έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)		
<b>3</b>	ισχυρή	χαμηλή	καλή	ευνοϊκή	έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)		
<b>4</b>	ασθενής	χαμηλή	καλή	ευνοϊκή	έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC)		
<b>5</b>	ισχυρή	υψηλή	κακή	μέση τιμή καταλληλότητας	έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC)		
<b>6</b>	ασθενής	υψηλή	κακή	μέση τιμή καταλληλότητας	έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC)		
<b>7</b>	ισχυρή	χαμηλή	κακή	μέση τιμή καταλληλότητας	έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC)		
<b>8</b>	ασθενής	χαμηλή	κακή	δυσμενής	έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)		

Σχήμα 3.4.4.

Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι η κατάσταση που είναι ευνοϊκή ή δυσμενής απαιτεί από τον ηγέτη ένα στυλ διοίκησης που να δίνει έμφαση στο καθήκον. Στις άλλες περιπτώσεις είναι προτιμότερο για τον ηγέτη το ηγετικό στυλ που δίνει έμφαση στις σχέσεις.

Η ταξινόμηση των στυλ των ηγετών σύμφωνα με την αποτελεσματικότητά τους γίνεται με βάση τη βαθμολογία του ηγέτη εκείνου που είναι ο λιγότερο επιθυμητός συνεργάτης (Least Preferred Co – Worker (LPC) score). Η βαθμολογία αυτή προκύπτει ως εξής, ο υφιστάμενος καλείται αφού αναλογιστεί τη συμπεριφορά όλων των προϊσταμένων με τους οποίους έχει ως τη στιγμή συνεργαστεί, να περιγράψει από αυτούς ένα μόνο άτομο, εκείνο που η συνεργασία μαζί του ήταν σχεδόν αδύνατη. Η περιγραφή του LPC γίνεται σε μια κλίμακα ειδικού ερωτηματολογίου.

Ο Fiedler στην παρουσίαση του μοντέλου του επισημαίνει τα εξής:

Θεωρούμε το άτομο με υψηλό LPC (που περιγράφει τον ελάχιστο επιθυμητό συνεργάτη με σχετικά ευνοϊκό τρόπο), ως άτομο το οποίο αντλεί τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις επιτυχημένες ανθρώπινες σχέσεις, ενώ το άτομο με χαμηλό LPC (που περιγράφει τον ολιγότερο επιθυμητό συνεργάτη με δυσμενή τρόπο), ως άτομο που αντλεί τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από την πραγματοποίηση του καθήκοντος.

Συμπερασματικά, οι ηγέτες με χαμηλό LPC είναι προσανατολισμένοι στην εκτέλεση του έργου, ενώ οι ηγέτες με υψηλό βαθμό LPC δείχνουν μεγαλύτερο σεβασμό στα δικαιώματα του άλλου στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο Fiedler πιστεύει ότι η σχέση ηγέτη – υφισταμένου είναι η σπουδαιότερη διάσταση. Ακόμα ισχυρίζεται ότι οι ηγέτες ασκούν μεγαλύτερη επιρροή, όταν είναι συμπαθείς, όταν τους σέβονται και όταν τους εμπιστεύονται οι υφιστάμενοι.

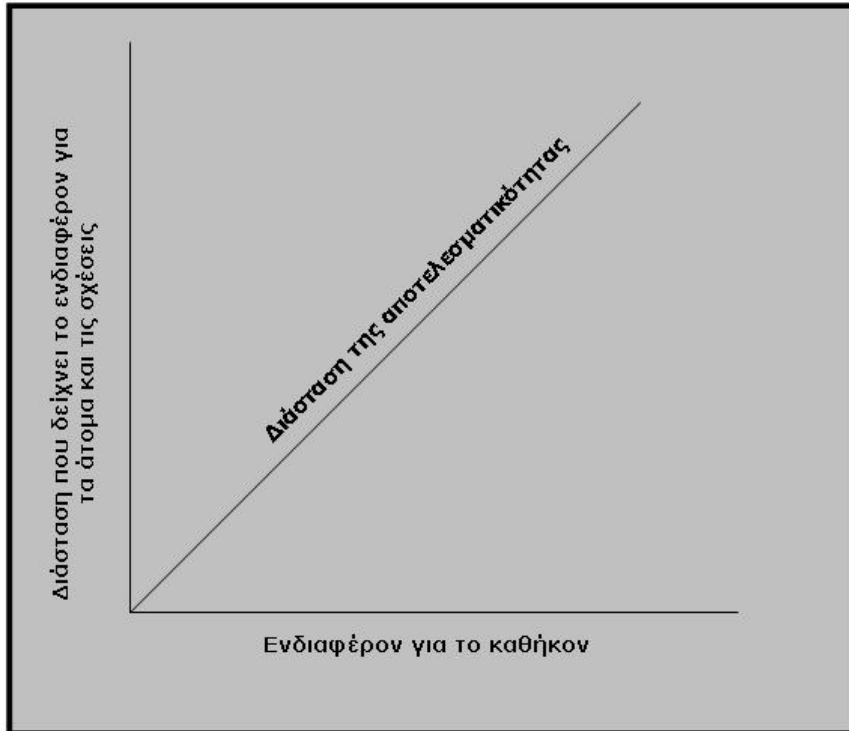
Η δομή των καθηκόντων από το Fiedler έχει τη δεύτερη σπουδαιότητα. Η λογική που οδηγεί σε αυτό το συμπέρασμα είναι ότι τα καθήκοντα που είναι καλά οργανωμένα και προγραμματισμένα επηρεάζουν περισσότερο τον ηγέτη, από τα καθήκοντα που είναι χαώδη, ανοργάνωτα και απρογραμμάτιστα.

Τέλος η μεταβλητή της ισχύος λόγω τη θέσης που κατέχει ο ηγέτης παρουσιάζει την μικρότερη σημασία. Πάντως οι ηγέτες ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στους υφισταμένους τους, αν η θέση που έχουν τους επιτρέπει να επιβραβεύουν και να τιμωρούν (Fiedler, 1979).

Ο Fielder συμπεραίνει ότι η απόδοση του ηγέτη εξαρτάται τόσο από την κατάσταση των συνθηκών του περιβάλλοντος όσο και από την προσωπικότητά του.

#### **3.4.3.2 Η θεωρία 3-D του Reddin**

Ο Reddin με τη θεωρία της ηγεσίας του ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε την διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δυο διαστάσεις, του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Γι' αυτό και η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D).

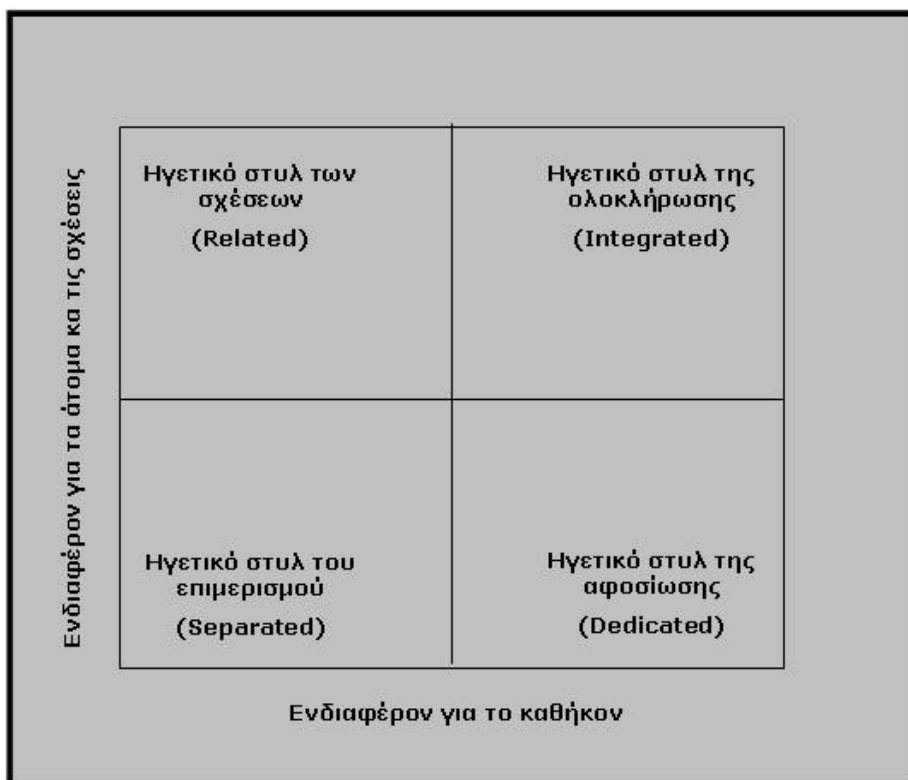


Σχήμα 3.4.5. Θεωρία της ηγεσίας των τριών διαστάσεων

Ο Reddin καθόρισε 4 τρόπους ηγεσίας:

1. Το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης, (dedicated) που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην οργάνωση, στη σαφήνεια στη δομή, στη διεύθυνση, την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση του έργου των άλλων.
2. Το ηγετικό στυλ των σχέσεων (related), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές και την ενθάρρυνση.
3. Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (integrated) ή της ακεραιότητας, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, την παρώθηση, την ολοκλήρωση, τη συμμετοχή και τις καινοτομίες.
4. Το ηγετικό στυλ του επιμερισμού (separated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εξέταση, τη μέτρηση, τη διοίκηση, τον έλεγχο και τη συντήρηση (Reddin, 1970).

Τα τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin είναι τα ίδια με αυτά που προσδιόρισαν οι Blake και Mouton στο Διευθυντικό πλέγμα. Το σχήμα 3.4.6 δείχνει τα ηγετικά στυλ του Reddin.



Σχήμα 3.4.6 Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin.

Από το Σχ 3.4.6.. Φαίνεται ότι το ηγετικό στυλ του επιμερισμού αντιστοιχεί στο στυλ (1,1) του Διευθυντικού πλέγματος, των σχέσεων αντιστοιχεί στο στυλ (1,9) της ολοκλήρωσης στο στυλ (9,9) και της αφοσίωσης στο στυλ (9,1).

Ο Reddin υποστηρίζει ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά ηγετικά στυλ και ακόμα προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός δεδομένου ηγετικού στυλ μπορεί να κριθεί μόνο μέσα στα πλαίσια της κατάστασης, δηλαδή των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η ηγεσία. Δέχεται ότι η μορφή της ηγεσίας των σχέσεων, της ολοκλήρωσης, του επιμερισμού και της αφοσίωσης δεν είναι παρά μόνο τέσσερα βασικά στυλ, το καθένα με το αποτελεσματικό και μη αποτελεσματικό αντίστοιχο του, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται. Τα αποτελεσματικά και μη αποτελεσματικά ισοδύναμα δημιουργούν οκτώ στυλ ηγεσίας. Έτσι λοιπόν αν η αποτελεσματικότητα ενός ηγετικού στυλ εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται, είναι φυσικό επακόλουθο ότι οποιοδήποτε από τα βασικά στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ανάλογα με την κατάσταση.

Τα τέσσερα αποτελεσματικά και τα άλλα τέσσερα μη αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας:

#### Αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας

1. Εκτελεστικό (Executive). Μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και για τα άτομα. Ο μάνατζερ που έχει αυτό το στυλ, δίνει κίνητρα, θέτει υψηλά πρότυπα, αναγνωρίζει ατομικές διαφορές και εφαρμόζει την αρχή της συμμετοχής στη διοίκηση.

2. Αναπτυξιακό (Developer). Μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον. Ο μάνατζερ που έχει αυτό το στυλ, εμπιστεύεται τα άτομα και ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη τους.
3. Αποδεκτό αυταρχικό (Benevolent Autocrat). Μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο μάνατζερ που έχει αυτό το στυλ γνωρίζει επακριβώς αυτό που θέλει χωρίς να προκαλεί αγανάκτηση.
4. Γραφειοκρατικό (Bureaucrat). Μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον και τα άτομα. Ο μάνατζερ που έχει αυτό το στυλ ενδιαφέρεται για τους κανόνες και επιθυμεί να ελέγχει την κατάσταση.

#### Μη αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας

1. Συμβιβαστικό (Compromise). Μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και τα άτομα, σε μια κατάσταση που χρειάζεται να δίνεται έμφαση μόνο στη μια διάσταση ή ούτε στη μια ούτε στην άλλη. Ο μάνατζερ που έχει αυτό το στυλ δεν παίρνει καλές αποφάσεις.
2. Αποστολικό (Missionary). Μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον σε καταστάσεις που η συμπεριφορά αυτή είναι ακατάλληλη. Ο μάνατζερ που έχει αυτό το στυλ είναι καλός και δίνει μεγάλη αξία στην αρμονία, την οποία θεωρεί σαν σκοπό.
3. Αυταρχικό (Autocrat). Μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα σε καταστάσεις που η συμπεριφορά αυτή είναι ακατάλληλη. Ο μάνατζερ που έχει αυτό το στυλ δεν έχει εμπιστοσύνη στους άλλους, δεν είναι ευχάριστος και ενδιαφέρεται μόνο για να πραγματοποιηθεί η εργασία.
4. Αμέτοχου (Deserter). Μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον και για τα άτομα σε καταστάσεις που η συμπεριφορά αυτή είναι ακατάλληλη. Ο μάνατζερ που έχει αυτό το στυλ είμαι αμέτοχος και παθητικός (Luthans, 1977).

Ο Reddin υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε βασικά στοιχεία που θεωρούνται αποφασιστικής σημασίας για τον προσδιορισμό της κατάστασης, αυτά είναι η τεχνολογία, η φιλοσοφία της οργάνωσης, οι ανώτεροι, οι συνεργάτες και οι υφιστάμενοι. Γενικά ο Reddin υποστηρίζει ότι τα στοιχεία που προσδιορίζουν μια κατάσταση και που καθορίζουν τη μορφή του ηγετικού στυλ είναι βασικά μια συνάρτηση τριών παραγόντων του τεχνολογικού, του οργανωσιακού και του ανθρώπινου.

Η διαφορά μεταξύ του αποτελεσματικού και του μη αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας συχνά δεν είναι η πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη, αλλά η προσαρμογή και η καταλληλότητα αυτής της συμπεριφοράς στο περιβάλλον, στο οποίο ασκείται. Στην πράξη η Τρίτη διάσταση είναι το περιβάλλον. Εκείνο το οποίο παράγει το βαθμό αποτελεσματικότητας ή της μη αποτελεσματικότητας της ηγεσίας είναι αλληλεπίδραση μεταξύ του βασικού στυλ ηγεσίας και του περιβάλλοντος.

### **3.4.3.3 Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων**

Η θεωρία του «κύκλου ζωής» του ηγετικού στυλ, είναι μια επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι, το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων.

Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται ως η ικανότητα να θέτεις δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο.

Οι παράγοντες αυτοί της ωριμότητας έχουν έννοια μόνο σε σχέση με κάποια συγκεκριμένη εργασία, που πρέπει να γίνει. Έτσι, κάποιο άτομο (ή μια ομάδα) δεν είναι γενικά ώριμο ή ανώριμο, παρά μόνο σε σχέση με κάτι συγκεκριμένο. Με την έννοια αυτή, ένας πωλητής μπορεί να είναι πολύ υπεύθυνος (ώριμος) στο κλείσιμο μιας συμφωνίας, αλλά πολύ επιπόλαιος (ανώριμος) στη γραφική εργασία που είναι απαραίτητη. Κατά ανάλογο τρόπο ένας ταμίας τράπεζας μπορεί να είναι ώριμος στη γραφική εργασία, που απαιτείται, αλλά ανώριμος στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

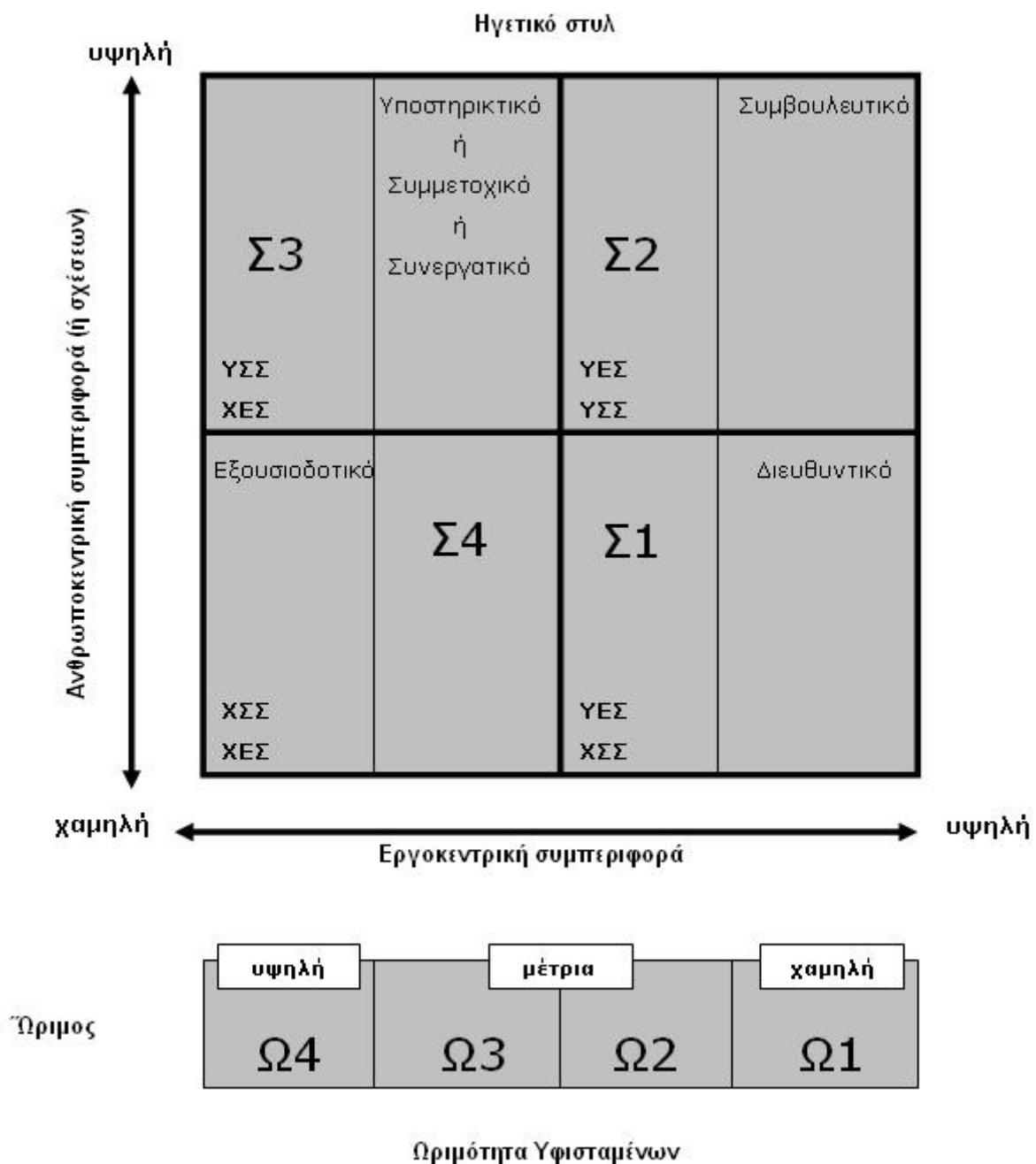
Σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

Πιο συγκεκριμένα, αν υποθεθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε τέσσερα (4) επίπεδα – από την πολύ χαμηλή ωριμότητα μέχρι την πλήρη ωριμότητα – τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα (κατάλληλα) στυλ ηγεσίας. Στο σχήμα που ακολουθεί τα τέσσερα αυτά στυλ είναι κατά αντίστοιχη σειρά τα: (α) Στυλ διευθυντικό, (β) Στυλ συμβουλευτικό, (γ) Στυλ υποστηρικτικό και (δ) Στυλ εξουσιοδοτικό. Σχετικό είναι το σχήμα 3.4.7.

Έτσι με επίπεδο ωριμότητας Ω1 (χαμηλό) το διευθυντικό στυλ είναι το πιο κατάλληλο. Τούτο διότι, άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου (στερούνται ικανοτήτων) και απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης του χρειάζονται σαφής οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη. Ο ηγέτης, που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ, πρέπει να ορίσει τους ρόλους και να πει στους υφιστάμενους του τι να κάνουν, πότε και πως. Έτσι δίνει έμφαση σε μια καθοδηγητική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο, και πολύ λίγη έμφαση στη συμπεριφορά σχέσεων.

Το συμβουλευτικό στυλ χρησιμοποιείται με υφιστάμενους χαμηλής προς μέτριας ωριμότητας (Ω2). Άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου αλλά σχετικά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά, επειδή στερούνται ικανοτήτων,

αλλά χρειάζονται επίσης «υποστηρικτική» συμπεριφορά για ενίσχυση της προθυμίας και ενθουσιασμού τους. Αυτό το στυλ παίρνει το όνομα του από το γεγονός ότι αν και ο ηγέτης δίνει αρκετές οδηγίες, πρέπει να εξηγήσει γιατί μερικά πράγματα πρέπει να γίνουν, να πείσει δηλαδή τους υφισταμένους «να αγοράσουν» την επιδιωκόμενη συμπεριφορά. Έτσι το στυλ αυτό περιλαμβάνει υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και υψηλή συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις.



Σχήμα 3.4.7. Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα υφισταμένων (Blanchard & Hersey, 1988)

Το υποστηρικτικό στυλ είναι κατάλληλο για υφιστάμενους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα (Ω3). Επειδή οι υφιστάμενοι σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας έχουν την ικανότητα να κάνουν ότι ζητήσει ο ηγέτης αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού, ο ηγέτης χρειάζεται να υποστηρίξει τις προσπάθειες τους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακρόασης. Αυτό το στυλ ονομάζεται συνεργατικό ή συμμετοχικό, διότι ο υφιστάμενος και ο ηγέτης λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις. Εδώ ο κύριος ρόλος τους ηγέτη είναι να διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να επικοινωνεί. Έτσι το στυλ αυτό συμμετοχής περιλαμβάνει υψηλή συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) και χαμηλή εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το εξουσιοδοτικό στυλ χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας (Ω4). Επειδή σε ένα τέτοιο επίπεδο ωριμότητας τα άτομα είναι και ικανά και αυτοπαρακινούνται λίγη καθοδήγηση ή υποστήριξη χρειάζεται από τον ηγέτη. Σε μια τέτοια κατάσταση οι υφιστάμενοι μπορούν να αφευθούν να αποφασίσουν οι ίδιοι το πώς, πότε και που να ολοκληρώσουν το έργο τους. Σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας είναι και ψυχολογικά ώριμοι και έτσι δεν χρειάζονται εκτεταμένη αμφίδρομη επικοινωνία ή υποστηρικτική συμπεριφορά. Το εξουσιοδοτικό στυλ χαρακτηρίζεται από χαμηλή ανθρωποκεντρική και εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού ηγετικού στυλ είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και να συμπεριφερθεί ο ηγέτης σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία. Είναι ευνόητο, βέβαια ότι με βάση αυτή τη θεωρία ο ηγέτης (προϊστάμενος) θα πρέπει να βοηθήσει τους υφιστάμενους του να «ωριμάσουν», ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν να αναλάβουν ευθύνη πρωτοβουλία για εκτέλεση έργου (Bryman, 1992).

#### **3.4.3.4 Το υπόδειγμα Vroom – Yetton**

Με βάση την αλληλεπίδραση των παραγόντων που διαμορφώνουν μια κατάσταση στην επιχείρηση, έχουν προταθεί διάφορα υποδείγματα «περιστασιακής ηγεσίας», πως δηλαδή να συμπεριφερθεί ο ηγέτης. Οι V. Vroom και Ph. Yetton, προτείνουν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση. Το υπόδειγμα τους εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια:

- Στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας).
- Στην αποδοχή της απόφασης, από τους υφισταμένους και τη διάθεση τους να την υλοποιήσουν.
- Στο χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων, προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει

κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης, η πότε να πάρει την απόφαση μόνος του είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου.

Οι Vroom και Yetton, προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων ή διαφορετικά, πέντε στυλ ηγεσίας:

Δύο αυταρχικού τύπου (τα A1 και A2)

Δύο συμβουλευτικού τύπου (τα Σ1 και Σ2)

Ένα ομαδικού τύπου (Ο)

- Στο A1 στυλ, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας, με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεση του εκείνη τη στιγμή.
- Στο A2 στυλ, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφιστάμενους – συνεργάτες του.
- Στο Σ1 στυλ, ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί – πάρει ιδέες, γνώμες, προτάσεις από τους υφισταμένους – συνεργάτες του, σε ατομικό επίπεδο.
- Στο Σ2 στυλ, το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στη συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.
- Στο Ο στυλ, το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

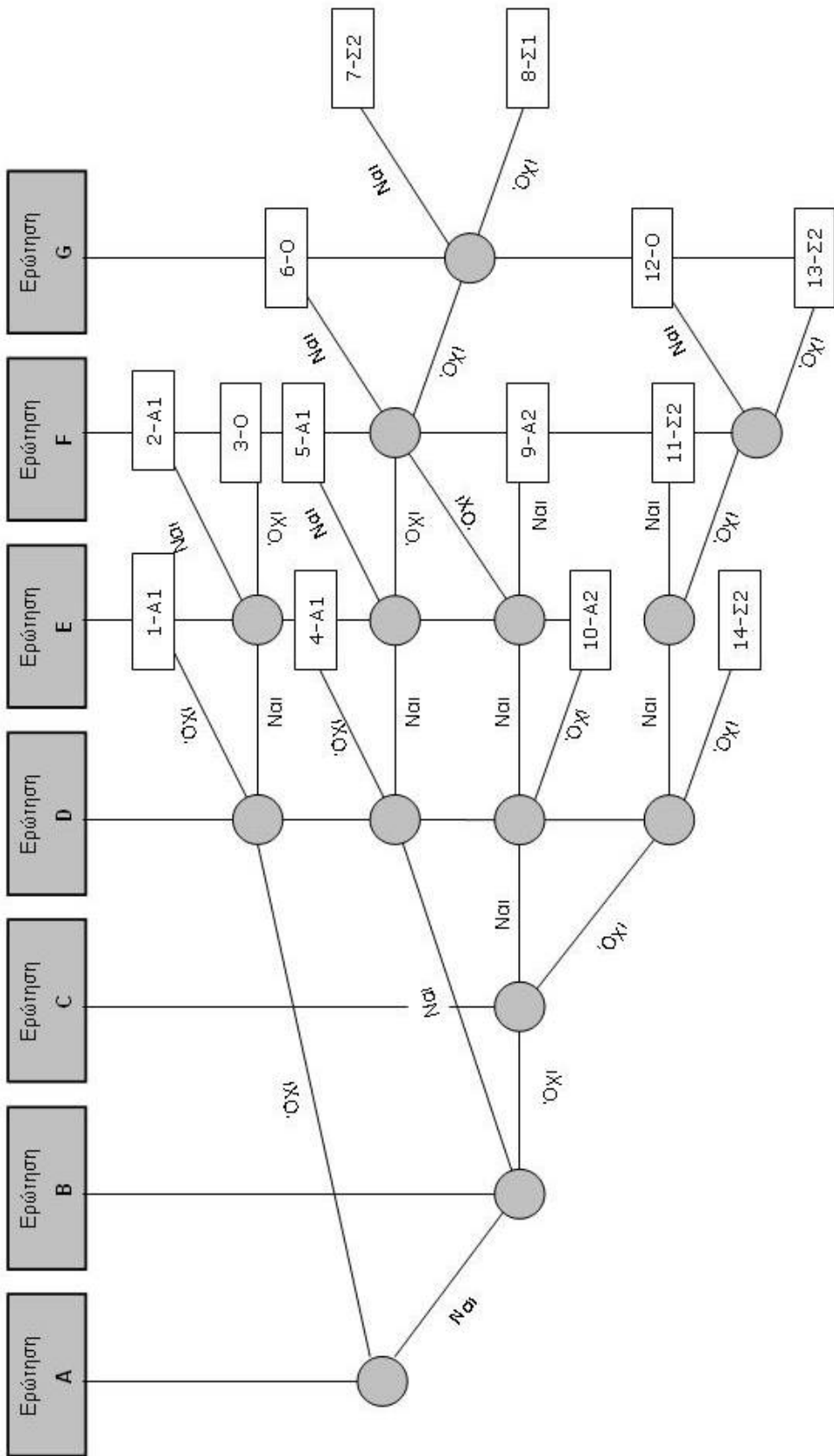
Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές όπως τις προτείνουν οι Vroom και Yetton, είναι ουσιαστικά κριτήρια, για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης.

Οι ερωτήσεις αυτές είναι:

- A. Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; Υπάρχουν αποφάσεις που είναι, ποιοτικά, καλύτερες από τη συγκεκριμένη;
- B. Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί η ορθή απόφαση;
- C. Γνωρίζω ακριβώς τι πληροφορίες χρειάζονται; Ποιος τις έχει, πώς να τις πάρω; Οι υφιστάμενοι – συνεργάτες μου έχουν αρκετές πληροφορίες για το πρόβλημα;
- D. Είναι κρίσιμο σημείο, για να υλοποιηθεί η απόφαση, η αποδοχή της από τους υφισταμένους – συνεργάτες;
- E. Αν έπαιρνα την απόφαση μόνος μου, είναι σίγουρο ότι θα την αποδέχονταν;
- F. Μπορώ να εμπιστευτώ τους άλλους ότι θα βασίσουν την απόφαση τους σε υπολογισμούς – εκτιμήσεις και στοιχεία που είναι συνεπείς με τους στόχους της επιχείρησης;
- G. Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου, όσον αφορά ποια απόφαση θα ληφθεί (είναι προτιμητέα);

Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων – κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων, όπως στο σχήμα 3.4.8., όπου προτείνεται (σε κάθε «κόμβο» του δέντρου) και το κατάλληλο, κάθε φορά στυλ ηγεσίας.

Η έρευνα (Vroom & Jago, 1978) έχει αποδείξει ότι το υπόδειγμα αυτό γενικά εφαρμόζεται στην πράξη. Όμως οι μάνατζερς φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο τα συμβουλευτικά στυλ, όταν το υπόδειγμα προτείνει το αυταρχικό στυλ απόφασης. Επίσης έχει διαπιστωθεί σε έρευνες ότι ανώτερα στελέχη είναι περισσότερο «συμμετοχικά» από ό,τι τα κατώτερα (Steers, 1977).



Σχήμα 3.4.8.

## **3.5 Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Ηγεσίας**

---

### **3.5.1 Ηγεσία της Αλλαγής/ Μετασχηματισμού – Διεξαγωγής (Transformational – Transactional Leadership)**

Οι περισσότερες θεωρίες ηγεσίας που παρουσιάστηκαν μέχρι στιγμής περιγράφουν ηγέτες προσανατολισμένους στη διεξαγωγή. Αυτοί είναι ηγέτες που καθοδηγούν και παρακινούν τους υφισταμένους στην κατεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί καθορίζοντας τους ρόλους και τις απαιτήσεις του έργου. Υπάρχει όμως ένα άλλο είδος ηγέτη που εμπνέει τους υφισταμένους να υπερβούν τα ατομικά τους ενδιαφέροντα για το καλό του οργανισμού και είναι ικανός να έχει ένα ανεξιχνίαστο και εκπληκτικό αποτέλεσμα στους υφισταμένους του. Αυτοί είναι οι ηγέτες της αλλαγής. Αφιερώνουν την προσοχή τους στα ενδιαφέροντα και στις ανάγκες ανάπτυξης του κάθε υφισταμένου, αλλάζουν την επίγνωση των υφισταμένων σε διάφορα θέματα βοηθώντας αυτούς τους υφισταμένους να κοιτάξουν παλιότερα προβλήματα με καινούργιους τρόπους και είναι ικανοί να συγκινήσουν, να ξεσηκώσουν και να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους να αφιερώσουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζουμε τους ηγέτες των δύο περιπτώσεων ως αντίθετες προσεγγίσεις στην επίτευξη των στόχων. Η ηγεσία της αλλαγής κτίζεται πάνω στην ηγεσία της διεξαγωγής. Η ηγεσία της αλλαγής παράγει επίπεδα απόδοσης και προσπάθειας των υφισταμένων τα οποία είναι πιο πάνω από εκείνα τα οποία θα μπορούσαν να επιτευχθούν με την ηγεσία της διεξαγωγής. Επιπλέον, η ηγεσία της αλλαγής είναι κάτι περισσότερο από χάρισμα καθότι ο ηγέτης της αλλαγής προσπαθεί να μεταδώσει στους υφιστάμενους την ικανότητα να αμφισβητούν όχι μόνο πάγιες απόψεις αλλά και τις απόψεις του ηγέτη.

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα ερευνών που υποστηρίζουν την ανωτερότητα της ηγεσίας της αλλαγής. Σε μια σειρά από έρευνες στα στρατιωτικά γραφεία των Η.Π.Α., Καναδά και Γερμανίας βρέθηκε ότι σε όλα τα επίπεδα οι ηγέτες της αλλαγής ήταν πιο αποδοτικοί από τους αντίστοιχους συναδέλφους τους.

Συνοψίζοντας, τα συνολικά στοιχεία δείχνουν ότι η ηγεσία της αλλαγής παρουσιάζει στενότερη συσχέτιση με μικρότερους ρυθμούς κύκλου εργασιών, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υπαλλήλων.

### **3.5.2 Χαρισματική – Οραματιστική Ηγεσία (Charismatic – Visionary Leadership)**

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι ένα άτομο ενθουσιώδες, με αυτοπεποίθηση του οποίου η προσωπικότητα και οι τρόποι επηρεάζουν τους ανθρώπους να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένους τρόπους.

Αρκετοί συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να αναγνωρίσουν προσωπικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη. Η πιο εκτεταμένη ανάλυση παρουσίασε πέντε τέτοια χαρακτηριστικά. Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν ένα όραμα, είναι ικανοί να εκφράσουν αυτό το όραμα, είναι πρόθυμοι να ρισκάρουν για να πετύχουν αυτό το όραμα, είναι ευαίσθητοι και απέναντι στις ανάγκες του περιβάλλοντος και στις ανάγκες των υφισταμένων, και συμπεριφέρονται με τρόπους που είναι πέρα από τα συνηθισμένα. Αυτά διαφοροποιούν τους χαρισματικούς ηγέτες από τους μη – χαρισματικούς.

Υπάρχουν αυξανόμενα στοιχεία που δείχνουν εντυπωσιακές συσχετίσεις ανάμεσα στην χαρισματική ηγεσία και την υψηλή απόδοση και ικανοποίηση μεταξύ των υφισταμένων.

Αν το χάρισμα είναι επιθυμητό, μπορούν οι άνθρωποι να μάθουν πώς να γίνουν χαρισματικοί ηγέτες ή οι χαρισματικοί ηγέτες γεννιούνται με αυτά τα χαρακτηριστικά; Αν και ένας μικρός αριθμός ειδικών ακόμα πιστεύει ότι το χάρισμα είναι έμφυτο, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να παρουσιάζουν χαρισματικές συμπεριφορές.

Τέλος, αναφορικά με τη χαρισματική ηγεσία, κάτι που πρέπει να αναφερθεί είναι ίσως δεν χρειάζεται πάντα για την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας των υπαλλήλων. Ίσως είναι πιο κατάλληλη όταν το έργο περιέχει κάποιο ιδεολογικό σκοπό ή όταν το περιβάλλον περιλαμβάνει ένα μεγάλο βαθμό άγχους και αβεβαιότητας.

Παρότι η λέξη όραμα συχνά συνδέεται με τη χαρισματική ηγεσία, η οραματιστική ηγεσία προχωράει πέρα από το χάρισμα καθότι είναι η ικανότητα να δημιουργεί και να εκφράζει κάποιος ένα ρεαλιστικό, πιστευτό και ελκυστικό όραμα του μέλλοντος που βελτιώνει την παρούσα κατάσταση. Αυτό το όραμα, αν επιλεγεί και εφαρμοστεί κατάλληλα, δίνει τέτοια ενέργεια που «ξεκινάει το μέλλον προσκαλώντας τις ικανότητες, τα ταλέντα και τους πόρους προκειμένου να το πραγματοποιήσει».

Ένα όραμα θα πρέπει να προσφέρει ένα ξεκάθαρο και ακαταμάχητο τοπίο που αγγίζει τα συναισθήματα των ανθρώπων και εμπνέει ενθουσιασμό και ενέργεια για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Το όραμα μπορεί να αποτύχει αν δεν προσφέρει μια εικόνα του μέλλοντος που να είναι ξεκάθαρα καλύτερη για τους υπάλληλους και τον οργανισμό. Τα επιθυμητά οράματα ταιριάζουν στους καιρούς και τις καταστάσεις και εκφράζουν την μοναδικότητα του οργανισμού. Επίσης οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να πιστεύουν ότι το όραμα είναι πραγματοποιήσιμο. Θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό ότι είναι προκλητικό αλλά ταυτόχρονα εφικτό.

Ποιες ικανότητες κατέχουν οι οραματιστές ηγέτες; Μόλις αναγνωριστεί το όραμα, αυτοί οι ηγέτες φαίνεται να έχουν τις εξής τρεις αρετές που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα στον οραματιστή ρόλο τους. Πρώτον είναι η ικανότητα να εξηγούν το όραμα σε άλλους. Δεύτερο είναι η ικανότητα να εκφράζουν το όραμα όχι μόνο προφορικά αλλά και μέσα από τη συμπεριφορά τους. Τρίτον είναι η ικανότητα να επεκτείνουν ή να εφαρμόζουν το όραμα σε διαφορετικά περιβάλλοντα ηγεσίας. Για παράδειγμα θα πρέπει να έχει νόημα τόσο στους

ανθρώπους στο λογιστήριο όσο και στην παραγωγή, τόσο στα κεντρικά όσο και στα απομακρυσμένα τμήματα του οργανισμού σε όλο τον κόσμο.

### **3.5.3 Ηγεσία της Ομάδας (Team Leadership)**

Η ηγεσία λαμβάνει χώρο όλο και περισσότερο σε ομαδικό περιβάλλον. Καθότι όλο και περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν ομάδες εργασίες, ο ρόλος του ηγέτη στην καθοδήγηση των μελών της ομάδας γίνεται ολοένα πιο σημαντικός.

Πολλοί ηγέτες δεν είναι εφοδιασμένοι να αντεπεξέλθουν στην αλλαγή σε ομάδες υπαλλήλων.

Η πρόκληση για τους περισσότερους ηγέτες είναι να μάθουν πώς να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες ομάδας. Πρέπει να διδαχθούν ικανότητες, όπως στο να έχουν την υπομονή να μοιραστούν πληροφορίες, να μπορούν να εμπιστευτούν τους άλλους και να παραχωρούν εξουσία, και να κατανοούν πότε πρέπει να επέμβουν.

Ένας πιο ουσιαστικός τρόπος να περιγραφεί η δουλειά του ηγέτη της ομάδας είναι η εστίαση σε δύο προτεραιότητες: (1) η διαχείριση των εξωτερικών ορίων της ομάδας και (2) η διευκόλυνση της ομαδικής λειτουργίας.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

---

### 4.1 Γενικά

---

Ο Goleman αναφέρει χαρακτηριστικά σε άρθρο του (2001), πως η συναισθηματική νοημοσύνη μεταφέρεται μέσα σε ένα οργανισμό, όπως το ηλεκτρικό ρεύμα μέσα από τα καλώδια. Η διάθεση του ηγέτη είναι κυριολεκτικά μεταδοτική και εξαπλώνεται γρήγορα και ασταμάτητα μέσα σε όλον τον οργανισμό.

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' ευχή 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. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού 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. Δεν 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.

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 καλύτερό 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 εταιριών, 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 εταιρίας ποτών και τροφίμων. Οι διευθυντές εκείνοι που κατεδείκνυαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15 ως 20% καλύτερα απ' ό,τι 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.

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:

- 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.

Ένα από τα παραδείγματα έρευνας για τη σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία είναι η δουλειά των Ashkanasy και Tse (1998), οι οποίοι εξέτασαν την συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με την ηγεσία αλλαγής και τη χαρισματική ηγεσία στους οργανισμούς. Οι συγγραφείς παρουσίασαν μια εννοιολογική επιθεώρηση της βιβλιογραφίας της ηγεσίας αλλαγής και κατέληξαν ότι επιτυχημένοι ηγέτες αλλαγής διακρίνονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο τα στοιχεία της ηγεσίας αλλαγής συμπεριλαμβάνουν το να έχει κάποιος χάρισμα, με την έννοια ότι έχει τέτοιο αντίκτυπο στους υφιστάμενους όπου οι απόψεις του ηγέτη γίνονται αποδεκτές χωρίς αμφιβολίες, και οι υφιστάμενοι επενδύουν συναισθηματικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού

Οι Ashkanasy και Tse (1998) υπογράμμισαν τις απαραίτητες ικανότητες για να γίνει κάποιος ένας αποτελεσματικός ηγέτης αλλαγής. Οι ικανότητες στις οποίες αναφέρθηκαν, είναι γλωσσικές ικανότητες, μια θετική στάση, υψηλή αυτό-εκτίμηση και ισχυρή διαίσθηση. Αυτές οι ικανότητες συμβάλλουν στην δυνατότητα του ηγέτη αλλαγής να επιτύχει πιο αποδοτικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Αρκετά ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι τα τρία κύρια χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης που πρότειναν οι Salovey και Mayer στη θεωρία τους (1997) ταυτίζονται με τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για έναν ηγέτη αλλαγής: (1) Η ικανότητα να αξιολογείς και να εκφράζεις συναισθήματα, (2) η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα και (3) η ικανότητα να χρησιμοποιείς τα συναισθήματα για προγραμματισμό, δημιουργική σκέψη, ανακατεύθυνση της προσοχής και αυτό-παρακίνηση.

## 4.2 Η άποψη του Goleman για τη Ηγεσία και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

---

### 4.2.1 Τα ηγετικά στυλ σύμφωνα με το Goleman

Σε άρθρο του με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, ο 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 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 «Ακολουθήστε 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 μότο 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 δεν 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.

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 εταιρίας 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 εταιρίας 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 εβδομάδα 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 μανάτζερ της ομάδας της, της εμπιστεύτηκε ότι είχε πρόβλημα με την ομαδική εργασία και ότι οι συνάδελφοί του συνέχεια παραπονιόντουσαν ότι δεν ήταν καλός ομαδικός παίκτης (teamplayer). 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 εταιρίας. 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 στυλ ηγεσίας και ανέθεσε συγκεκριμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα. Τους επόμενους μήνες η Μαρία επέμεινε σταθερά στο οραματιστικό στυλ. 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 στυλ 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 στυλ 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).

#### **4.2.2 Το οπλοστάσιο των ικανοτήτων του ηγέτη**

Κάθε συναισθηματική ικανότητα αλληλεπιδρά με άλλες αυτό ισχύει κυρίως για την ηγετική ικανότητα. Τα καθήκοντα του ηγέτη απαιτούν μια ευρεία κλίμακα προσωπικών δεξιοτήτων. Σύμφωνα με αναλύσεις για διάφορες θέσεις εργασίας, περίπου τα δύο τρίτα του ποσοστού της διακεκριμένης επίδοσης γενικώς οφείλεται στη συναισθηματική ικανότητα. Για τους διακεκριμένους όμως ηγέτες, οι συναισθηματικές ικανότητες – σε αντίθεση με τις γνώσεις που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης ή με τη νοητική ικανότητα – είναι σε ποσοστό 80 έως 100 τοις εκατό οι ικανότητες που οι ίδιες οι εταιρίες θεωρούν καθοριστικές για την επιτυχία.

Ο Μάθιου Τζούκτερ, πρόεδρος της Αμερικάνικης Εταιρίας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, συμφωνεί: «Ηγεσία σημαίνει σχεδόν αποκλειστικά συναισθηματική νοημοσύνη και αφορά κυρίως τη διάκριση ανάμεσα σε αυτό που κάνουν οι διευθυντές και σε αυτό που κάνουν οι ηγέτες – όπως το να υιοθετήσεις μια σαφή στάση, να ξέρεις τι είναι σημαντικό για σένα και να επιδιώκεις τους στόχους σου σε συνεργασία με άλλους».

Για τους πιο αποτελεσματικούς γενικούς διευθυντές, υπάρχουν τρεις κύριες ομάδες ικανοτήτων. Οι πρώτες δύο εμπίπτουν στη συναισθηματική νοημοσύνη. Η πρώτη περιλαμβάνει προσωπικές ικανότητες όπως η επίτευξη, η αυτοπεποίθηση και η δέσμευση, ενώ η δεύτερη αποτελείται από κοινωνικές ικανότητες όπως η επιρροή, η πολιτική αντίληψη και ενσυναίσθηση. Αυτό το ευρύ φάσμα ικανοτήτων χαρακτήριζε τους γενικούς διευθυντές με διακεκριμένη επίδοση στην Ασία, την Αμερική και την Ευρώπη, υποδηλώνοντας ότι τα χαρακτηριστικά των διακεκριμένων ηγετών υπερβαίνουν τα πολιτιστικά και τα εθνικά σύνορα.

Η τρίτη ομάδα ικανοτήτων στους γενικούς διευθυντές είναι γνωστικού τύπου: σκέπτονται έχοντας μια συγκεκριμένη στρατηγική στο μυαλό τους, αναζητούν πληροφορίες με μία αίσθηση ευρύτερης προοπτικής και αφιερώνουν χρόνο για να σκεφτούν. Όπως έδειξε η μελέτη των ηγετών σε δέκα πέντε μεγάλες εταιρείες, αυτό που ξεχωρίζει τα άτομα με τη διακεκριμένη επίδοση ήταν η ικανότητα τους να βλέπουν την ευρύτερη προοπτική, να αναγνωρίζουν ανάμεσα από μία σωρεία πληροφοριών εκείνες που είχαν νόημα και να σκέπτονται βλέποντας στο μέλλον.

Ωστόσο, οι μεγάλοι ηγέτες προχωρούν ένα βήμα μπροστά, ενσωματώνοντας και τη συναισθηματική πραγματικότητα σε αυτό που βλέπουν, συνθέτοντας έτσι μια στρατηγική με νόημα και αρμονία. Η συναισθηματικής τους νοημοσύνη τους επιτρέπει να συνθέσουν όλα αυτά τα στοιχεία σε ένα εμπνευσμένο όραμα.

Οι καλύτεροι ηγέτες, λέει ο Ρόμπερτ Κάπλαν του Κέντρου Δημιουργικής Ηγεσίας, «έχουν μια σχεδόν μαγική ικανότητα να μεταμορφώνουν μια πρόταση και να αρθρώνουν τους στόχους τους για τον οργανισμό με τρόπο γλαφυρό, προκλητικό και αξιομνημόνευτο». Με άλλα λόγια, ηγεσία σημαίνει διέγερση της φαντασίας των ανθρώπων, σημαίνει το να δίνει κανείς έμπνευση που κάνει τους άλλους να κινηθούν προς μια επιθυμητή κατεύθυνση. Αυτό

σημαίνει ότι διαθέτει κανείς κάτι παραπάνω από την απλή δύναμη να δημιουργεί κίνητρα και ηγείται των άλλων.

#### **4.2.3 Οι καλοί τερματίζουν πρώτοι**

Μια ανάλυση της δύναμης ενός ηγέτη να καθορίζει το θετικό – ή το αρνητικό – συναισθηματικό τόνο ενός οργανισμού έγινε από το αμερικάνικο ναυτικό, όπου τα δεδομένα για τη διακεκριμένη επίδοση είναι απολύτως σαφή: τα ετήσια βραβεία απονέμονται στους πιο αποτελεσματικούς, σίγουρους και καλύτερα προετοιμασμένους πλωτάρχες. Σε μια ευρεία κλίμακα σύγκρισης μεταξύ αξιωματικών με ξεχωριστή και μέτρια επίδοση, φάνηκε η ύπαρξη μιας ουσιαστικής διαφοράς στο συναισθηματικό τόνο που δημιουργούσαν οι ανώτεροι αξιωματικοί.

Οι ανώτεροι ηγέτες κατόρθωναν να διατηρούν μια ισορροπία ανάμεσα σε ένα προσωπικό στυλ προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και μια αποφασιστική διοικητική στάση. Δεν δίσταζαν να πάρουν τον έλεγχο στα χέρια τους, να δείχνουν αποφασιστικότητα, σιγουριά για τον εαυτό τους και αποτελεσματική στάση. Ωστόσο, η μεγαλύτερη διαφορά ανάμεσα στους μέτριους και στους ανώτερους ηγέτες ήταν το συναισθηματικό τους στυλ. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ήταν πιο θετικοί και φιλικοί, πιο εκφραστικοί και δραματικοί από συναισθηματική άποψη, πιο θερμοί και κοινωνικοί (επίσης χαμογελούσαν περισσότερο), πιο δεκτικοί και δημοκρατικοί, με μεγαλύτερη διάθεση συνεργασίας και ευχάριστοι στις συναναστροφές, πιο επαινετικοί και αξιόπιστοι, ακόμη και πιο ευγενικοί από εκείνους που κινούνταν μόνο σε μέτρια επίπεδα.

Αντίθετα, οι μετρίου επιπέδου ηγέτες στο ναυτικό ακολουθούσαν το κλασσικό στερεότυπο του στρατιωτικού που δίνει εντολές. Ήταν τυπολάτρες, αρνητικοί, απότομοι, αποδοκιμαστικοί και εγωκεντρικοί. Οι αξιωματικοί με τις μέτριες επιδόσεις, σε σύγκριση με εκείνους που είχαν ανώτερες επιδόσεις, ήταν πιο αυταρχικοί, ασκούσαν μεγαλύτερο έλεγχο, διοικούσαν με τρόπο δικτατορικό και σκληρό, ήταν πιο απομονωμένοι και εστιασμένοι στον εαυτό τους και ήθελαν πιο συχνά να αποδεικνύουν ότι έχουν δίκιο. Ενεργούσαν με βάση το γράμμα του νόμου, ακολουθώντας απόλυτα κανόνες και στηριζόμενοι στην εξουσία που τους έδινε η θέση τους. Και αυτό δεν έφερνε αποτέλεσμα, ούτε καν στο στρατό, όπου το συγκεκριμένο συναισθηματικό στυλ θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι βρίσκεται στο φυσικό του χώρο.

#### **4.2.4 Ηγεσία: Επιρροή κατά κύματα**

Ο συναισθηματικός τόνος που καθορίζει ο ηγέτης μεταβιβάζεται κατά κύματα προς τα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας με αξιοσημείωτη ακρίβεια. Όταν αναλύονται τα διαδοχικά επίπεδα από την κορυφή προς τη βάση ενός οργανισμού, το φαινόμενο θυμίζει το σερ με τις

ρώσικες κούκλες, όπου η μία κλείνεται μέσα στην άλλη – με τον ηγέτη να παίζει το ρόλο εκείνου που εμπεριέχει όλους του υπόλοιπους.

Αυτό μπορεί να παρατηρηθεί πιο εύκολα στη στρατιωτική ιεραρχία, όπου, όπως αποκάλυψε η μελέτη που διεξήχθη στο ναυτικό, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ήταν θερμοί φιλικοί, εκφραστικοί από συναισθηματική άποψη, δημοκρατικοί και αξιόπιστοι – κάτι που επίσης ίσχυε για τους ηγέτες χαμηλότερων βαθμίδων, αν και όχι στον ίδιο βαθμό με τον επικεφαλής πλοίαρχο. Αντίθετα, οι λιγότερο αποτελεσματικοί αξιωματικοί ήταν πιο απότομοι και αποδοκιμαστικοί, απόμακροι και οξύθυμοι, τυπολάτρες και χωρίς πνεύμα συνεργασίας – κάτι που ίσχυε και για τους υφισταμένους τους.

Ενώ οι μέτριοι ηγέτες έχουν τη τάση να είναι αόρατοι, οι καλύτεροι ηγέτες συχνά κάνουν βόλτες και συζητούν με το προσωπικό τους, ρωτώντας τους για την οικογένεια τους και άλλα προσωπικά θέματα. Επίσης, αφήνουν τους άλλους να καταλάβουν ότι θέλουν να είναι ενήμεροι, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα ανοίγματος που κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία. Αυτό το αμφίδρομο κανάλι ενθαρρύνει τους ανθρώπους σε όλες τις βαθμίδες να παρέχουν πληροφορίες στους ανωτέρους τους.

Όσον αφορά τους μέτριους στρατιωτικούς που κατείχαν ηγετικές θέσεις, φάνηκε ότι οι νεώτεροι στρατιωτικοί των χαμηλών βαθμίδων ήταν απρόθυμοι να μεταδίδουν πληροφορίες προς τα πάνω, ειδικά τις άσχημες, γιατί οι επικεφαλής αξιωματικοί με τη μέτρια επίδοση πολύ συχνά «εκρήγνυνταν» όταν μάθαιναν δυσάρεστα νέα και, αντί να αναθέτουν την ευθύνη χειρισμού στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα της ιεραρχίας, έμπαιναν στη μέση εφαρμόζοντας μικροπολιτικές ενέργειες χειραγώγησης.

Οι καλύτεροι αξιωματικοί πάντως ήταν έντονα προσανατολισμένοι στην εργασία και σταθεροί στην άμεση επίπληξη ατόμων που οι πράξεις τους απειλούσαν την επιθυμητή απόδοση. Εντούτοις, επιδείκνυαν ευελιξία όταν επρόκειτο για ασήμαντους κανόνες. Οι μετρίων επιδόσεων αξιωματικοί δεν έκαναν καμία διάκριση ανάμεσα στους ουσιαστικούς και στους ανούσιους κανονισμούς, διατηρώντας αντίθετα μια τυπολατρική, καθόλου ευέλικτη στάση, η οποία σε καμία περίπτωση δεν ενθάρρυνε το ηθικό ή την επίδοση.

Έχοντας συνειδητοποιήσει ότι η ενότητα και η συνεκτικότητα βασίζονται στους προσωπικούς δεσμούς, οι καλύτεροι αξιωματικοί οργανώνουν κατά καιρούς διάφορες εκδηλώσεις, όπως ποδοσφαιρικούς αγώνες και απονομές βραβείων στις οποίες συμμετέχουν και οι ίδιοι. Μέσα από το χρόνο που μοιράζονται με τους άλλους, με αστεία και με θερμή κοινωνική ατμόσφαιρα, προκύπτει μια έντονη αίσθηση κοινής ταυτότητας, η οποία με τη σειρά της μετατρέπεται σε ανώτερη εργασιακή επίδοση. Αντίθετα, οι μέτριοι αξιωματικοί ενδιαφέρονται περισσότερο για τον εξοπλισμό και λιγότερο για τους ανθρώπους.

#### **4.2.5 Πότε πρέπει να είναι κανείς σκληρός**

Ομολογουμένως, η ηγεσία απαιτεί – μερικές φορές – κάποιο βαθμό σκληρότητας. Η τέχνη της ηγεσίας σημαίνει να γνωρίζει κανείς πότε πρέπει να είναι αμετάπειστος (για παράδειγμα, όταν έρχεται σε άμεση αντιπαράθεση με κάποιον για προβλήματα στην επίδοσή του) και πότε να είναι πιο ήπιος και να χρησιμοποιεί λιγότερο άμεσους τρόπους για να ασκεί ηγεσία ή να επηρεάζει.

Η ηγεσία απαιτεί τη λήψη σκληρών αποφάσεων: κάποιος πρέπει να πει στους ανθρώπους τι να κάνουν, να τους θυμίζει τις υποχρεώσεις τους, να είναι σαφής σε σχέση με τις επιπτώσεις. Η ικανότητα της πειθούς, της επίτευξης συναινεσης και όλες οι άλλες πλευρές της τέχνης της επιρροής δεν είναι πάντα αρκετές. Μερικές φορές χρειάζεται απλώς να χρησιμοποιήσει κάποιος την εξουσία της θέσης του για να κάνει τους άλλους να δράσουν.

Κάτι στο οποίο συχνά αποτυγχάνουν οι ηγέτες, από προϊστάμενοι μέχρι ανώτερα στελέχη, έχει να κάνει με την αδυναμία τους να μένουν αμετακίνητοι σε μια θέση, όταν αυτό είναι απαραίτητο. Μια αιτία γι' αυτή την αδυναμία είναι η παθητικότητα, όπως, για παράδειγμα, συμβαίνει όταν κάποιος ενδιαφέρεται περισσότερο να είναι αρεστός στους άλλους παρά να γίνει σωστά η δουλειά, με αποτέλεσμα να ανέχεται τις χαμηλές επιδόσεις αντί να κάνει κάτι γι' αυτές. Τα άτομα που έχουν ιδιαίτερο πρόβλημα με την αντιπαράθεση ή το θυμό είναι πολύ συχνά απρόθυμα να υιοθετήσουν μια ξεκάθαρη στάση, ακόμη και όταν αυτό απαιτείται από τις καταστάσεις.

Η ανικανότητα εδώ μπορεί να πάρει ακόμη και τη μορφή της πολύ συνηθισμένης αδυναμίας που έχουν κάποιοι άνθρωποι να πάρουν στα χέρια τους τον έλεγχο μιας σύσκεψης και να την κατευθύνουν με ξεκάθαρο τρόπο στα σημαντικά θέματα της ημερήσιας διάταξης, αντί να αφήνουν τη συζήτηση να ξεφεύγει σε ανούσια ζητήματα. Μια άλλη ανεπάρκεια στην ηγεσία στον τομέα αυτό είναι η ανικανότητα να είναι κανείς σαφής και σταθερός. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας στάσης είναι να μη γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς.

Στοιχείο του διεκδικητικού ηγέτη είναι η ικανότητα να λέει όχι με τρόπο σταθερό και οριστικό. Ένα άλλο είναι να θέτει μια υψηλή προσδοκία για την επίδοση ή την ποιότητα και να επιμένει να ανταποκριθούν οι άλλοι, ελέγχοντας ακόμη και δημόσια την επίδοση, όταν αυτό είναι απαραίτητο.

Όταν τα άτομα δεν έχουν καλή επίδοση, το καθήκον του ηγέτη είναι να προσφέρει επικοινωνιακή ανατροφοδότηση, αντί να αφήνει τη στιγμή (και το ολίστημα) να περνά απαρατήρητη. Και όταν κάποιος σε μόνιμη βάση έχει χαμηλές επιδόσεις παρ' όλες τις προσπάθειες μέσα από τη δημιουργική ανατροφοδότηση και την ανάπτυξη, το πρόβλημα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα και ανοιχτά.

Παράδειγμα ο διευθυντής που λέει: «Ο προκάτοχος μου δεν είχε επιβάλει καμία πειθαρχία στις συσκέψεις. Στην πρώτη σύσκεψη στην οποία προήδρευσα οι συμμετέχοντες

ήρθαν αργοπορημένοι και ανεπαρκώς προετοιμασμένοι. Την τρίτη φορά που συνέβη αυτό, όρθωσα το ανάστημά μου. Είπα: κύριες και κύριοι, δεν μπορώ να δεχθώ αυτή τη συμπεριφορά. Αναβάλλω τη σύσκεψη για δύο μέρες. Την επόμενη φορά να έρθετε στην ώρα σας και καλά προετοιμασμένοι, διαφορετικά θα υπάρξουν συνέπειες».

Αυτό βέβαια δεν αφορά την περίπτωση του μικρού τυράννου ή αυτού που τρομοκρατεί τους υπαλλήλους του. Πρόκειται για μια στάση η οποία επιστρατεύεται όταν έχουν αποτύχει άλλες λιγότερο σοβαρές προσεγγίσεις – δεν είναι η αρχική αντίδραση. Αν η στάση που περιγράφεται πιο πάνω είναι χαρακτηριστική για το καθημερινό στυλ ενός διευθυντή, τότε υπάρχει κάποιο πρόβλημα στις ικανότητες του να δημιουργήσει σχέσεις και να επηρεάσει τους ανθρώπους. Με άλλα λόγια, η μόνιμη σκληρότητα είναι σημάδι αδυναμίας, όχι σημάδι ισχυρής ηγεσίας.

Το να δοξάζονται οι ηγέτες που είναι υπερόπτες, αλαζονικοί και άσπλαχνοι σημαίνει αδιαφορία για το κόστος που αυτό έχει για τον οργανισμό. Είναι, ομολογουμένως, απαραίτητη η αποφασιστικότητα στη λήψη σκληρών αποφάσεων, αν όμως η στάση συνοδεύεται από αυταρχισμό, τότε το αφεντικό που την υιοθετεί θα καταλήξει να μισείται απ' όλους και να είναι ένας αποτυχημένος ηγέτης.

Στις δύσκολες ώρες οι ηγέτες πρέπει να επιστρατεύσουν όλα τα αποθέματα καλής θέλησης που έχουν συσσωρεύσει τον προηγούμενο καιρό. Αυτή ακριβώς είναι η περίπτωση ανθρώπων που θυμίζουν τον Απίλα τον Ούνο. «Στην εταιρεία μας ένας διευθυντής ήταν επιθετικός και δύστροπος, δημιουργώντας μνησικακία στους ανθρώπους, κατάφερνε ωστόσο να γίνεται η δουλειά», διηγείται ο Μοχάμεντ-Αμίν Κασγκάρι, αντιπρόεδρος της Savola, της μεγαλύτερης εταιρίας παρασκευής τροφίμων στη Σαουδική Αραβία. «Όταν όμως τα πράγματα άλλαξαν και η αγορά έγινε πιο δύσκολη, με αποτέλεσμα να πρέπει όλοι να δουλεύουμε πιο σκληρά για να διατηρήσουμε το μερίδιό μας σ' αυτήν», πρόσθεσε, «αυτό το δεσποτικό στυλ διοίκησης ήταν και αυτό που τον κατέστρεψε». Ο αστέρας που εμφανίστηκε τότε ήταν ένας άνθρωπος τον οποίο όλοι συμπαθούσαν και οποίος μπορούσε να τους παρακινήσει ώστε να δουλεύουν σκληρότερα. «Ο αυταρχικός όμως διευθυντής επέμενε να ζορίζει τις καταστάσεις με το γνωστό παλιό τρόπο, έτσι οι άνθρωποι του τον εγκατέλειψαν».

Η ικανότητα ελέγχου της αυθόρμητης, ανεξέλεγκτης δίψας για εξουσία αποτελεί χαρακτηριστικό του ώριμου ηγέτη. Μια κλασική διαχρονική μελέτη που έγινε στην AT&T έδειξε ότι, ιδιαίτερα σε μεγάλους οργανισμούς, οι διευθυντές που συνδύαζαν τον αυτοέλεγχο με την ικανότητα άσκησης μεγάλης επιρροής έπαιρναν προαγωγή με την πάροδο του χρόνου, ενώ εκείνοι που είχαν μεγάλη επιρροή αλλά χαρακτηρίζονταν από ανεπάρκεια στις βασικές αρχές του αυτοελέγχου αποτύγχαναν. Σε διευθυντές και στελέχη με διακεκριμένη επίδοση, η επιθυμία για προσωπική ανέλιξη περιορίζεται μέσα από τον ισχυρό αυτοέλεγχο και εστιάζεται προς τους συλλογικούς στόχους.

### 4.3 Έρευνα της Johnson & Johnson

---

Η Johnson & Johnson διεξήγαγε μια έρευνα σε τριακόσιους πενήντα οκτώ μάνατζερς της παγκοσμίως, προκειμένου να μελετήσει αν υπάρχουν συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες οι οποίες διαχωρίζουν τα άτομα με υψηλή επίδοση από εκείνα με μέση.

Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν κατά τύχη. Περισσότεροι από τετρακόσιοι υπάλληλοι έλαβαν μέρος συμπληρώνοντας ένα ερωτηματολόγιο πολλαπλών συντελεστών με εκατόν ογδόντα τρεις ερωτήσεις, το οποίο μετρούσε μια ποικιλία από ικανότητες που σχετίζονται με την απόδοση του ηγέτη και περιελάμβανε και εκείνες που έχουν να κάνουν με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μάνατζερς που απέδιδαν περισσότερο είχαν σημαντικά μεγαλύτερη «συναισθηματική ικανότητα» από τους άλλους. Υπήρχε ισχυρή ταύτιση μεταξύ των απαντήσεων των προϊσταμένων, συναδέλφων και υφισταμένων στο ότι οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, προσανατολισμού προς το αποτέλεσμα, πρωτοβουλίας, ηγεσίας, επιρροής και διευκόλυνση αλλαγών διαχωρίζουν τους καλύτερους. Η μάνατζερς με υψηλές δυνατότητες δέχτηκαν υψηλότερα σκορ στις συναισθηματικές ικανότητες από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους αλλά όχι από τους υφισταμένους τους. Επίσης βρέθηκαν κάποιες διαφορές όσον αφορά το φύλο. Οι προϊστάμενοι έδωσαν μεγαλύτερο σκορ στις γυναίκες στην προσαρμοστικότητα και στον προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ οι συνάδελφοι έδωσαν μεγαλύτερο σκορ στις γυναίκες στη συναισθηματική αυτό-επίγνωση, ευσυνειδησία, ανάπτυξη άλλων, προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση και επικοινωνία. Παράλληλες αναφορές έδωσαν υψηλότερα σκορ στους άνδρες στη διευκόλυνση αλλαγών.

Αυτή η έρευνα υποστηρίζει τη θέση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαφοροποιεί τους επιτυχημένους ηγέτες. Οι μάνατζερς με υψηλή απόδοση βρέθηκε να έχουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα αυτό-επίγνωσης, αυτό-διαχείρισης και κοινωνικών δεξιοτήτων.

### 4.4 Έρευνα των Feyerherm και Rice

---

Οι Feyerherm και Rice (2002) ερεύνησαν τη σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη της ομάδας, τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη και τη απόδοση της ομάδας.

Η έρευνα διεξήχθη με υπαλλήλους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Συνολικά υπήρχαν έντεκα ομάδες, από τις οποίες μερικές περιλάμβαναν και υπό-ομάδες. Για το σκοπό της έρευνας εντοπίστηκαν οι υπό-ομάδες και θεωρήθηκαν ως ανεξάρτητες ομάδες. Με αυτό τον τρόπο η έρευνα συμπεριέλαβε είκοσι έξι ομάδες και έντεκα ηγέτες.

Ποιο συγκεκριμένα ερευνήθηκαν δύο υποθέσεις:

- Υπόθεση 1<sup>η</sup>: Ομάδες με υψηλότερη συνολικά συναισθηματική νοημοσύνη θα έχουν καλύτερη απόδοση από εκείνες με χαμηλότερη συνολικά συναισθηματική νοημοσύνη
- Υπόθεση 2<sup>η</sup>: Ομάδες όπου ο ηγέτης τους έχει υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θα έχουν καλύτερη απόδοση από εκείνες όπου ο ηγέτης τους έχει χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη.

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστήριξαν την Υπόθεση 1. Οι ομάδες με υψηλότερη συνολικά συναισθηματική νοημοσύνη είχαν παρουσιάσει υψηλότερη απόδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν υποστήριξαν την Υπόθεση 2. Στην ουσία έδειξαν ότι όσο υψηλότερη ήταν η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη τόσο χαμηλότερη ήταν η απόδοση της ομάδας. Η μόνη εξαίρεση σε αυτή την περίπτωση ήταν μια θετική συσχέτιση στην ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται το συναίσθημα και τη θετική απόδοση της ομάδας.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα

---

Γενικότερα η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι κάτι καινούργιο. Βασίζεται σε μια μακρά ιστορία θεωρίας και έρευνας από κοινωνιολόγους, ψυχολόγους και άλλους μελετητές. Από τις μελέτες που έχουν γίνει μέχρι στιγμής φαίνεται να υπάρχουν στοιχεία που συνδέουν τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο με την αποτελεσματική ηγεσία όσο και με την γενικότερη επιτυχία του ατόμου στη ζωή. Ο Goleman με τα περιβόητα βιβλία του συνέβαλε αποφασιστικά στην γνωστοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο ευρύτερο κοινό και κυρίως στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ωστόσο σε αρκετά σημεία χαρακτηρίζεται από υπέρμετρη αισιοδοξία και υπερβολές αναφορικά με τη ανάπτυξη και τη χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης από τα άτομα και τους οργανισμούς.

Υπάρχουν αρκετοί προβληματισμοί ακόμα αναφορικά με την ηθική πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ίσως άτομα με μακιαβελικές μεθόδους να χρησιμοποιούν τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης – κυρίως την εμπάθεια και τις κοινωνικές ικανότητες όπως η πειθώ – για να παραπλανήσουν ή που χρησιμοποιούν τη κοινωνική ενσυναίσθηση για να ανέλθουν πατώντας πάνω σε άλλους. Παρόλα αυτά, τα άτομα με μακιαβελική προσωπικότητα, σύμφωνα με τους ερευνητές, έχουν την τάση να έχουν μειωμένες ικανότητες εμπάθειας, δίνοντας περισσότερη έμφαση σε ότι σχετίζεται με το προσωπικό τους όφελος.

Καθότι η έρευνα γύρω από το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ακόμα σε εξέλιξη, υπάρχουν αρκετά ερωτήματα που παραμένουν αναπάντητα και θα πρέπει να είμαστε αρκετά προσεκτικοί με τα συμπεράσματα που παρουσιάζονται.

Από τη στιγμή που η συναισθηματική νοημοσύνη έγινε ευρέως γνωστή εμφανίστηκαν αρκετοί «ειδικοί» και ερευνητές διαλαλώντας τις υπηρεσίες και τις τεχνικές τους. Πλέον υπάρχουν πολυάριθμες εταιρίες που προσφέρουν υπηρεσίες εκπαίδευσης και υπόσχονται ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων σε χρόνο ρεκόρ. Λίγος χρόνος αναζήτησης στο διαδίκτυο αρκεί για να το διαπιστώσει κάποιος με βεβαιότητα. Δυστυχώς όμως τα αποτελέσματα και η αξιοπιστία των παραπάνω είναι αμφισβητήσιμη. Οποιοσδήποτε αναζητεί σχετικές υπηρεσίες είτε για προσωπική χρήση ή για ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων μέσα στον οργανισμό του, θα πρέπει να είναι πολύ επιφυλακτικός και να μην ενθουσιάζεται με μαγικές λύσεις.

Αρκετή από την έρευνα πάνω στην οποία βασίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει από εταιρείες που έχουν λίγα κίνητρα να δημοσιεύσουν την έρευνα τους και αρκετά για να μην το κάνουν. Για παράδειγμα αρκετή από τα πιο συναρπαστικά έρευνα προέρχεται από εταιρείες συμβούλων όπως η Hay/McBer. Αυτές οι εταιρείες πραγματοποιούν μελέτες για επιχειρηματικούς τους πελάτες οι οποίοι επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν την έρευνα για δικούς τους σκοπούς. Οι πελάτες δεν έχουν σκοπό να πληρώνουν τις εταιρίες προκειμένου να

ετοιμάζουν άρθρα για αποτελέσματα των μελετών που θα εκδοθούν σε επιστημονικά περιοδικά και για αυτό είναι δύσκολο για τους ερευνητές που απασχολούνται σε αυτές τις εταιρίες να βρουν το χρόνο να δημοσιεύσουν τέτοια άρθρα.

Ίσως πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι τα δεδομένα που συλλέγονται σε αυτές τις έρευνες είναι αποκλειστικής εκμετάλλευσης. Οι πελάτες θα προτιμούσαν οι λεπτομέρειες των ερευνών να γίνονται γνωστές σε όσο το δυνατόν λιγότερα άτομα, κυρίως τους ανταγωνιστές τους. Εν τούτοις η αδημοσίευτη έρευνα έχει αβέβαιη εγκυρότητα. Η ουσία της επιστημονικής προσπάθειας είναι η πλήρης και ανοικτή επικοινωνία, όχι μόνο των αποτελεσμάτων της έρευνας αλλά επίσης των τρόπων με τον οποίο συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν τα δεδομένα. Η διαδικασία κριτικής από συναδέλφους που λαμβάνει χώρα κάθε φορά που μια νέα έρευνα υποβάλλεται προς δημοσίευση σε κάποιο επιστημονικό περιοδικό είναι μια ατελής μέθοδος, αλλά όντως προσφέρει την ευκαιρία να εξεταστεί λεπτομερώς και η μέθοδος και τα αποτελέσματα της έρευνας.

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 ν' 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.

Η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να αποτελεί 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.

## Βιβλιογραφία

---

### Ελληνική Βιβλιογραφία

---

- Goleman, Daniel. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά Γράμματα 1998.
- Goleman, Daniel. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, Ελληνικά Γράμματα, 1999.
- Dubrin Andrew J. Dubrin. Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", 1998.
- Ζαβλανός, Μυρ.. Οργάνωση και Διοίκηση, Τόμος Β, 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", 1997.
- Καφετζόπουλος, Ε.. Εγκέφαλος, Συνείδηση και Συμπεριφορά. Εξάντας, 1995.
- Παπαδάτος, Γ.. Ψυχοφυσιολογία, Αυτοέκδοση, 2003.
- Τσετσώνη, Μαρίνα – Ευαγγελία. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Η συμβολή μιας γνωστής – άγνωστης στην κοινωνία και τον κόσμο των επιχειρήσεων, 2003.
- Χυτήρης, Λεωνίδα Σ.. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος "Interbooks", 1994.

### Ξένα Βιβλιογραφία

---

- Mullins, Laurie J., Management and Organizational Behavior, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Financial Times, 2005.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. Management, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International Editions, 2002.

### Διαδίκτυο

---

- [www.esoterica.gr](http://www.esoterica.gr) . Graham Brown. Η Έξυπνη Καρδιά
- [www.hotel-restaurant.gr](http://www.hotel-restaurant.gr) . Επιτροπάκη Όλγα. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα, Κείμενο ομιλίας από εκδήλωση
- <http://nikilab.homestead.com/files/WhatisEQ.htm> . Νίκη Λαμπροπούλου. Τι είναι Συναισθηματική Νοημοσύνη
- [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)
  - Boyatzis, Burruss. The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies 1995
  - Boyatzis R. Fabio S. Assessing Emotional Intelligence Competencies. 2004.
  - Boyatzis, Unleashing the power of Self directed learning. 2001

- Richard E. Boyatzis & Ellen Van Oosten. Developing Emotionally Intelligent Organizations.
- David R. Caruso. Defining the inkblot called Emotional Intelligence.
- Cavallo, Kathleen. Emotional Intelligence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The emotional Intelligent Leadership study
- Cherniss, Cary. Emotional Intelligence: What is it and why it matters
- Cherniss, Cary. The business case for Emotional Intelligence
- Emmerling R. J. Goleman D. Emotional Intelligence: Issues & Common Misunderstandings.
- Reuven Bar-On. The Bar-On model of Emotional – Social Intelligence
- Sala, Fabio. It's lonely at the top: Executives' Emotional Intelligence Self (mis) perceptions. Hay/Mcber
- Stone, Parker, Wood. Report on the Ontario Principal's Council Leadership Study

### **On-Line Databases:**

#### EBSCO:

#### Articles

- Boyatzis, Richard, Beyond Competence: The choice to be a leader. Human Resources Management Review, 1993.
- Boyatzis, Van Oosten. A leadership Imperative: Building the Emotionally Intelligent Organization. Ivey Business Journal. 2003.
- Boyatzis, Kolb. From Learning Styles to Learning Skills:the executive Skills profile. Journal of Managerial Psychology. 1995.
- Cherniss , Cary. Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness.
- Feyerherm, Ann E. & Rice, Cheryl L. Emotional Intelligence and Team Performance: The good, the bad and the ugly, The International Journal of Organizational Analysis, 2002.
- Goleman, Daniel, Leadership that Gets Results. Harvard Business Review, 2000.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, McKee, Annie, Primal Leadership. Harvard Business Review, 2001.
- Goleman, Daniel, Maxed Emotions. Business Strategy Review 2003.
- Goleman, Daniel, What Makes A leader. Harvard Business Review. 1998.
- Goleman, Daniel, Emmerling, Robert J.. Leading with Emotion, Leadership Excellence.
- Keith Oatley. Emotional Intelligence and the Intelligence of Emotions. Psychological Inquiry 2004.
- Laura L. Myers, Mary L. Tucker. Increasing Awareness of Emotional Intelligence in a Business Curriculum. Business Communication Quarterly. 2005.

- Mayer, Caruso, Salovey. A further consideration of the issues of Emotional Intelligence. Psychological Inquiry. 2004.
- Mayer, Salovey, Caruso. Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to personality. Journal of Personality Assessment. 2002
- Tora Estep. The Emotional Intelligence of Geghins Khan, President and CEO of Mongolia Inc. American Society for Training & Development. 2004.

## Παράρτημα

---

### Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του Τζέγκινς Χαν, Προέδρου και CEO, της Mongolia Inc.

---

#### Από την Tora Estep

Πρόσφατα διάβασα ένα καταπληκτικό βιβλίο για τον Τζέγκινς Χαν, από τον Jack Weatherfold, με τίτλο «Genghis Khan and the making of the new world» (Crown, 2004). Τι θα μπορούσε «αυτός ο άγριος σκύθος στρατιώτης αναθρεμένος στα όπλα και εκπαιδευμένος στο εμπόριο αίματος» όπως τον αποκάλεσε ο Βολτέρος, να μας διδάξει για την Συναισθηματική Νοημοσύνη; Με έκπληξη διαπιστώνουμε αρκετά πολλά.

Από την άποψη του Chaucer «...δεν υπήρξε πουθενά, σε καμία περιοχή, τόσο άψογος άρχοντας από όλες τις απόψεις...» έως την φήμη που έχει σήμερα ο Τζέγκινς Χαν ως ένας παθιασμένος, αιμοσταγής φονιάς, η φήμη του υπέφερε καταστροφικά μέσα στους αιώνες μετά την κυριαρχία του. Αυτή είναι, βέβαια, μια ιστορία για το τι μπορεί να σου κάνει ο κακός Τύπος, αλλά τι συνέβη με την Συναισθηματική του Νοημοσύνη;

Η ιστορία του Τζέγκινς Χαν είναι καταπληκτική. Σαν παιδί, η φατρία του εγκατέλειψε τη χείρα μητέρα του και την οικογένεια της να πεθάνουν στις στέπες. Από τέτοιο δυσοίωνα ξεκίνημα, κατάφερε να κατακτήσει «περισσότερα από το διπλάσιο από κάθε άλλο άνθρωπο στην ιστορία», είτε μετρώντας σε αριθμούς ή σε ανθρώπους που νίκησε, χώρες που κατάκτησε ή συνολική έκταση. Η στερεότητα των θεμελίων που έθεσε ήταν τέτοια που η αυτοκρατορία του συνέχισε να αναπτύσσεται για 150 χρόνια μετά το θάνατο του. Η εκπληκτική του επιβίωση και το επίτευγμα του οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην συναισθηματική του νοημοσύνη.

Στο «Promoting Emotional Intelligence in Organizations» (ASTD Press, 2000) οι συγγραφείς Gary Cherniss και Mitchel Adler παρουσιάζουν ένα μοντέλο ικανοτήτων για τη συναισθηματική νοημοσύνη το οποίο περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις – Αυτοεπίγνωση (self-awareness), Αυτοκυριαρχία (self-management), Κοινωνική Ενσυναίσθηση (social awareness) και Κοινωνικές Δεξιότητες (Social Skills) – και 19 συναισθηματικές ικανότητες. Για να είναι κάποιος αστέρι θα πρέπει να έχει τουλάχιστον έξι ικανότητες διάσπαρτες μέσα στις τέσσερις διαστάσεις. Οπότε σε τι επίπεδο εκτιμούμε τον Τζέγκινς Χαν;

Αυτοεπίγνωση. Η Αυτοεπίγνωση συνδέεται με τις παρακάτω τρεις ικανότητες: αυτοπεποίθηση, συναισθηματική αυτό-επίγνωση, και ακριβής αυτό-αξιολόγηση. Μπορούμε με ασφάλεια να ισχυριστούμε ότι ο Τζέγκινς Χαν είχε αυτό-πεποίθηση, αλλά τι γίνεται με την συναισθηματική του αυτό-επίγνωση και την δυνατότητα να αξιολογεί τον εαυτό του; Το μάθημα που δίδαξε τους γιους του για την ηγεσία υποδηλώνει την αντίληψη των

συναισθημάτων του και την γνώση των αδυναμιών του: «Το πρώτο κλειδί για την ηγεσία είναι ο αυτό-έλεγχος ειδικά η κυριαρχία πάνω στη περηφάνια η οποία υπερνικείται πιο δύσκολα από ένα άγριο λιοντάρι και ο θυμός, οποίος καταβάλλεται πιο δύσκολα από το πιο μεγάλο παλαιστή».

Αυτό-κυριαρχία. Η δεύτερη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης – η Αυτό-κυριαρχία- έχει πέντε ικανότητες: προσαρμοστικότητα, αυτό-έλεγχος, ευσυνειδησία και αξιοπιστία, πρωτοβουλία και καινοτομία, και τάση προς επίτευξη. Η πρωτοβουλία και η καινοτομία του Τζέγκινς Χαν είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτες.

Αυτά τα χαρακτηριστικά ερμηνεύονται στην αντίδραση του όσον αφορά την εγκατάλειψη της οικογένειας του. Οι Cherniss και Adler ορίζουν την προσαρμοστικότητα ως ευελιξία στην διαχείριση αλλαγών ή εμποδίων. Το να σε αφήσουν να πεθάνεις είναι ένα μεγάλο εμπόδιο. Παρόλα αυτά, ολόκληρη η οικογένεια δύο γυναικών και επτά παιδιών επιβίωσε κυρίως λόγω της προσαρμοστικότητας της μητέρας του Τζέγκινς Χαν. Αλλά και ο ίδιος ο Τζέγκινς Χαν εξίσου προσαρμόστηκε και καινοτόμησε προκειμένου να σώσει την οικογένεια, φτιάχνοντας ξύλινα βέλη για να κυνηγήσει ποντικούς και αγκίστρια για ψάρεμα από τις βελόνες ραπτικής της μητέρας του. Σύμφωνα με μια μαρτυρία, η οικογένεια φορούσε ρούχα φτιαγμένα «από το δέρμα σκυλιών και ποντικών».

Ο Τζέγκινς Χαν συνέχισε να προσαρμόζεται και να καινοτομεί για το υπόλοιπο της ζωής του. Με κάθε νέα κατάκτηση, ενσωμάτωνε στην αυτοκρατορία του όλες τις χρήσιμες τέχνες και εφευρέσεις των νέο-κατακτημένων λαών, όπως τα μαθηματικά της Μέσης Ανατολή και το Ασιασικό μπαρούτι και χαρτί.

Κοινωνική Ενσυναίσθηση. Ο Τζέγκινς Χαν ήταν μια ιδιοφυΐα της οργανωσιακής επίγνωσης, κομμάτι της Κοινωνικής Ενσυναίσθησης. Στο αναπάντεχο γεγονός της ζωής του, την απαγωγή της νεαρής συζύγου του, από μια αντίπαλη φυλή – αναγνώρισε ότι αυτός και η οικογένεια του δεν θα ήταν ποτέ ασφαλής αν δεν συμμετείχε στις φυλετικές διαμάχες και να καταφέρει να πάρει πίσω την σύζυγο του. Αλλά έφτασε πολύ πιο μακριά από το λάβει μέρος στη μάχη. Με επιδεξιότητα χρησιμοποίησε και άλλαξε τις πρακτικές των Μογγόλων, έτσι ώστε φυλές που για χρόνια ήταν αντίπαλες να ενωθούν σε μια ομάδα ικανή να αντιμετωπίσει τον υπόλοιπο κόσμο.

Κοινωνικές Δεξιότητες. Ο Τζέγκινς Χαν ήταν ειδικός σε πολλές ικανότητες στην διάσταση των Κοινωνικών Δεξιοτήτων. Ηγεσία, επιρροή και καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή. Αλλά η δεξιότητα του στη καλλιέργεια δεσμών είναι ιδιαίτερα επιμορφωτική. Σταματώντας να βασίζεται στους οικογενειακούς δεσμούς, διαλύοντας της σπουδαιότητα της κοινωνικής θέσης και εξασφαλίζοντας την προστασία και την φροντίδα των οικογενειών των πεσόντων στρατιωτών, ανέπτυξε ισόβιους δεσμούς πίστης κι εμπιστοσύνης με τους άντρες του.

Τι έχει να μας πει λοιπόν η ιστορία του Τζέγκινς Χαν; Μας αποκαλύπτει ότι χρήσιμα μαθήματα και παραδείγματα μπορούν προκύψουν στα πιο περίεργα μέρη, ακόμα και στις στέπες της Μογγολίας τον 12<sup>ο</sup> Αιώνα.

### Από τον Graham Brown

Στο τέλος του 20ου αιώνα παρατηρήθηκε μια απaráμιλλη έξαρση μελετών για τα συναισθήματα, το έως τότε ανεξερεύνητο πεδίο, επειδή ο ρόλος των συναισθημάτων στο νοητικό επίπεδο είχε υποτιμηθεί από την αναγωγική προσέγγιση της επιστήμης. Υπήρχε μια εποχή που το IQ θεωρούνταν ως ο βασικός συντελεστής επιτυχίας στη ζωή, αλλά κατά την τελευταία δεκαετία ο ψυχολόγος Daniel Goleman υποστήριζε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, ή EI, είναι πιο σημαντική. Προσπαθεί να εξηγήσει γιατί τόσοι άνθρωποι με υψηλό IQ καταλήγουν να εργάζονται για ανθρώπους με μέτριο IQ και σχολιάζει ότι η απήχηση του βιβλίου του "Συναισθηματική Νοημοσύνη" μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι "επιβεβαιώνει την άποψη ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι έξυπνοι με κατά κάποιον τρόπο ανεξάρτητο από βαθμολογία IQ". Αυτή η δημοφιλής άποψη δεν αποτελεί απλώς μια περίπτωση μέσω της οποίας οι άνθρωποι που έχουν πάρει χαμηλή βαθμολογία στα τεστ μέτρησης IQ προσπαθούν να νιώσουν καλύτερα. Γίνεται αυξανόμενα εμφανές ότι τα τεστ δεν βαθμολογούν τις ικανότητες που μετρούν περισσότερο στη ζωή, αλλά εκτιμούν την ικανότητα να κάνεις το συγκεκριμένο τεστ. Οι κοινωνίες ορίζουν την ευφυΐα υπό το συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο: Για παράδειγμα, οι πρωτόγονες κοινωνίες εξαρτιόνταν από πρακτικά προσόντα και από την εφαρμογή αυτών, ενώ οι τεχνολογικές κοινωνίες απαιτούν ικανότητες αφηρημένης σκέψης μεταδιδόμενες μέσω της επίσημης εκπαίδευσης. Συνεπώς αυτό που ορίζεται ως ευφυΐα σε μια τεχνολογική κοινωνία αντικατοπτρίζει παράγοντες που εγγυώνται την επιτυχία στο σχολείο.

Διάσημοι επιστήμονες έχουν πει ότι οι ανακαλύψεις τους αποτελούν ,απλά, αποκαλύψεις των μυστικιστών του παρελθόντος. Ακόμα και ο αλαζονικά σκεπτόμενος Φρόιντ έγραψε, "όπου κι αν πάω , βρίσκω έναν ποιητή που έχει πάει εκεί πριν από εμένα". Οι ποιητές και οι μυστικιστές γνώριζαν από πάντα ότι η αληθινή ευφυΐα είναι μια ευλογία του μυαλού και της καρδιάς, της σκέψης και του αισθήματος. Και τώρα η ψυχολογία προχωρά προς έναν ορισμό του τι μπορεί να είναι η EI (Emotional Intelligence).

Ο Goleman ορίζει την EI με τέτοιο τρόπο ώστε να συμπεριλαμβάνει αυτογνωσία, έλεγχο του παρορμητισμού, ζήλο και κινητοποίηση, εμπάθεια και κοινωνικές ικανότητες. Αυτά είναι τα προσόντα τα οποία ταυτοποιεί ως προϋποθέσεις για επιτυχία στην καριέρα και τις σχέσεις. Όμως ο όρος EI διατυπώθηκε επίσημα, για πρώτη φορά, το 1990 από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey ως :

- 1) Να γνωρίζεις πώς νιώθεις, πώς νιώθουν οι άλλοι και τι πρέπει να κάνεις για αυτό.
- 2) Να γνωρίζεις τι σε κάνει να αισθάνεσαι καλά, τι σε κάνει να αισθάνεσαι άσχημα και πώς να πας από το "καλά" στο "άσχημα".
- 3) Η συναισθηματική αυτογνωσία, η ευαισθησία και οι διαχειριστικές ικανότητες που μας βοηθούν να μεγιστοποιήσουμε την μακροπρόθεσμη ευτυχία και επιβίωσή μας.

Πιο πρόσφατα ανανέωσαν τον ορισμό τους: "Η συναισθηματική νοημοσύνη περικλείει την 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 την συναισθηματική γνώση, και την ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα ώστε να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη".



### Συναισθηματική νοημοσύνη και Yoga

Έχει ειπωθεί ότι ο ορισμός του Goleman είναι μπερδεμένος επειδή έχει συμπεριλάβει μεταβλητές που θα μπορούσαν καλύτερα να ονομαστούν "στοιχεία της προσωπικότητας" παρά στοιχεία της ΕΙ και ότι τα συμπεριλαμβανόμενα τμήματα αντικατοπτρίζουν προσωπικές προκαταλήψεις και ενδιαφέροντα τα οποία περικλείουν συγκέντρωση και ανατολική φιλοσοφία. Το βιβλίο του Goleman, όμως, περιέχει πολύ λίγες αναφορές σε αυτά τα θέματα και, λαμβάνοντας κανείς υπόψη την αποτυχία της δυτικής επιστήμης να κατανοήσει τις διεργασίες της μεταφυσικής, θα άξιζε να δει κανείς το θέμα της ΕΙ υπό την οπτική της Yoga.

Η παράδοση της yoga της Ινδίας, που αναμφισβήτητα έχει επηρεάσει ολόκληρη την Ανατολή μέσα από την απορρόφησή της στον Βουδισμό, υποθέτει την ύπαρξη τριών nadis ή καναλιών ενέργειας στο "αιθερικό σώμα" του ανθρώπινου όντος. Το δεξί κανάλι (ηλιακή, yang ενέργεια) περιέχει τις ικανότητες που κοινώς κατηγοριοποιούνται στη Δύση ως λογική σκέψη ή ευφυΐα, ή προσαρμογή στο εξωτερικό κόσμο. Το αριστερό κανάλι (σεληνιακή, yin ενέργεια) περιέχει το συναισθηματικό μισό της ύπαρξής μας και ασχολείται με εσωτερικά ζητήματα. Το κεντρικό κανάλι έχει την ικανότητα της πνευματικής εξέλιξης. Επομένως, σε όρους των τριών καναλιών (nadis) και των τριών ποιότητων που περικλείονται (gunas), η λέξη "συναισθηματική νοημοσύνη" εμφανίζεται ως ένας συνδυασμός ή ισορροπία των αριστερών και δεξιών καναλιών, κάτι που είναι και ο σκοπός όλων των τεχνικών της yoga. Έτσι, η yoga/ συγκέντρωση θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως μια πρακτική που στοχεύει στην ανάπτυξη της ΕΙ.

Στην ινδουιστική παράδοση, η θεϊκή διάνοια που κυβερνά το κεντρικό κανάλι, όπου παρουσιάζεται αυτή η διακριτή ισορροπία μεταξύ αριστερού και δεξιού, είναι η Mahalakshmi, η θεά που είναι γνωστή ως δότης ευφυΐας και κύριος του ανθρώπινου μυαλού. Η δύναμη Mahalakshmi θεωρείται ως κάτι περισσότερο από απλή ισορροπία μεταξύ συναισθήματος και λογικής, μια σχέση όχι του τύπου  $1+1=2$ , αλλά του τύπου  $1+1=1000$  ή και περισσότερο.

Το πραγματικό νόημα της Γιόγκα είναι η διαδικασία της Αυτο-αντίληψης (όπου ο Εαυτός με κεφαλαίο "Ε", αναφέρεται σε μία υπερ-προσωπική έννοια του εαυτού). Ο Goleman θεωρεί την αυτογνωσία ως την πιο σημαντική πτυχή της ΕΙ, επειδή επιτρέπει τον αυτοέλεγχο. Όταν αυτή η αυτογνωσία γίνει Αυτο-γνωσία, τότε αυτόματα οδηγεί στη γνήσια εμπάθεια με το να βλέπει κανείς τον Εαυτό στους άλλους.

Ίσως η ΕΙ θα μπορούσε να γίνει κατανοητή ως η ποιότητα του αόριστου Εαυτού, του πέρα από το εγώ (το μικρό εγώ / εαυτό με μικρό 'ε') και πέρα από το υπερ-εγώ (συνθήκες, συνήθειες) και όχι μόνο ως το αντίβαρο για το ΙQ. Το αριστερό ημισφαίριο, (το οποίο ελέγχει τη δεξιά πλευρά του σώματος), πιστοποιείται με τη λογική αντίληψη, ενώ το δεξί ημισφαίριο, (που συνδέεται με την αριστερή πλευρά του σώματος), θεωρείται ως η περιοχή τη διαίσθησης. Όμως, η ΕΙ δεν είναι ακριβώς το αντίθετο του ΙQ και δεν θα έπρεπε να θεωρείται ως μια αμιγώς δεξιού ημισφαιρίου ποιότητα. Μερικοί άνθρωποι έχουν αρκετή και από τις δύο μορφές ευφυΐας, ενώ μερικοί έχουν λίγη από τη κάθε μία. Οι ερευνητές προσπαθούν να κατανοήσουν πως η ΕΙ και το ΙQ είναι συμπληρωματικά. Η συναισθηματική ζωή αναπτύσσεται σε μία περιοχή του εγκεφάλου που ονομάζεται το "μεταιχμιακό σύστημα" (limbic system) και πιο συγκεκριμένα στον "αμυγδαλοειδή πυρήνα" του. Η μεταιχμιακή περιοχή είναι εκείνη μέσω της οποίας βιώνουμε χαρά πέρα από το δυαδισμό της ευτυχίας και της δυστυχίας, μία ευφυΐα πέρα από το "ανοιγόκλεισμα" του εγώ και των συνθηκών. Αυτό είναι το Sahasrara ή το έβδομο κέντρο της συνείδησης.

### Μητρική Ευφυΐα

Ο μεγάλος Άραβας φιλόσοφος Ibn al 'Arabi (12 - 13 αι.) πιθανόν να είχε επηρεαστεί από την επαφή του με το Σουφισμό της Ινδίας και τις παραδόσεις των Γνωστικών, όταν έγραψε ότι η ευφυΐα εκπέμπεται από τον Αλλάχ ως μία πρωταρχική θηλυκή αρχή: "Αυτή η πρωταρχική φύση είναι η πνοή ενός Ελεήμονος Θεού υπό την οπτική του ως Κυρίου. Κυλά μέσα στο σύμπαν και διακηρύττει την Αλήθεια σε όλες τις μορφές της. Είναι η πρώτη μητέρα μέσω της οποίας η Αλήθεια διακηρύττει τον εαυτό της στον εαυτό της και γεννά το σύμπαν". Αυτό το σημείο πλησιάζει πολύ στις περιγραφές της Κουνταλίνι - η αντανάκλαση μέσα στα ενσάρκωμένα πλάσματα του αρχέγονης Shakti (η διακηρυσσόμενη ισχύς του αδιακήρυκτου Εαυτού), η οποία κυλά μέσω του κεντρικού καναλιού του διακριτού σώματος τρέφοντας και δια φωτίζοντας τα ενεργειακά κέντρα σαν μια μητέρα. Η Κουνταλίνι θεωρείται ότι έχει τη δική της ευφυΐα, ανεξάρτητη του μυαλού, και χρεώνεται με τη δύναμη να ανυψώνει τη συνείδηση σε ευφυείς καταστάσεις πέρα από τη σκέψη, η οποία έχει τις ρίζες της είτε στο συναίσθημα είτε στη λογική. Η άποψη της ευφυΐας χωρίς σκέψη είναι αρκετά ξένη στους περισσότερους από εμάς, ιδιαίτερα στη Δύση.

Η άποψη των Ινδουιστών ότι η ευφυΐα είναι το δώρο της θεάς μητέρας, την κάνει αδιαχώριστη από τις μητρικές ικανότητες της εμπάθειας, ανεκτικότητας, αντανάκλασης και μη εγωιστικής φροντίδας. Η Μητρότητα απαιτεί ένα υψηλό επίπεδο ΕΙ, όμως η Δυτική κοινωνία, ο

ονομαζόμενος αναπτυγμένος κόσμος, μπορεί να υποτιμά το ρόλο της μητέρας, ο οποίος έχει επίσης δεχθεί επίθεση από την Φροϋδικό "σεξουαλισμό", σε σημείο που η κοινωνία γίνεται συναισθηματικά υποανάπτυκτη και επικινδύνως κοινωνικά διεφθαρμένη. Οι κοινωνικοί θεσμοί είναι πολύ πιο εύθραυστοι από όσο θα θέλαμε να θεωρούμε. Και χρειάζονται συνεχή φροντίδα. Οι κοινωνίες όπου ο ρόλος της μητέρας χαίρει ιδιαίτερου σεβασμού και ιεροποίησης τείνουν να είναι περισσότερο σταθερές και γεννούν πολιτισμούς που διαρκούν χιλιετηρίδες. Το βιβλίο του Goleman είναι κάτι περισσότερο από απλά μια αφηρημένη θέση. Ψάχνει για αντίδοτα ώστε να αποκατασταθεί ο πολιτισμός στους δρόμους μας και η τρυφερότητα στην κοινωνική μας ζωή.

Μια μητέρα πρέπει να έχει την συναισθηματική διαύγεια ώστε να ξέρει πώς να κάνει τα παιδιά της να πειθαρχήσουν χωρίς να τα υποθάλπει. Ο Goleman μεταφέρει λόγια του Αριστοτέλη στην αρχή του "Συναισθηματική Νοημοσύνη": "Οποιοσδήποτε μπορεί να θυμώσει - αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να εκφράσεις το θυμό σου στο σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό λόγο και με σωστό τρόπο - αυτό δεν είναι εύκολο".

Στις παραδοσιακές και φυλετικές κοινωνίες τα άτομα έχουν αναπτύξει υψηλό βαθμό ΕΙ προκειμένου να λειτουργήσουν μέσα σε κλειστό περιβάλλον επεκταμένων οικογενειών και μικρών χωριών, αυτή η ικανότητα της συμβίωσης που έχει γίνει πολύτιμη στις υπερπληθείς πόλεις της Ασίας. Η ΕΙ παρουσιάζεται ως χαρακτηριστικό και των παλαιότερων πολιτισμών του κόσμου στους οποίους η συνεργασία προηγούνταν του εγωιστικού ανταγωνισμού. Οι Ευρωπαίοι συγγραφείς της εποχής του επεκτατισμού, (ακόμη και αυτοί που ήταν κατά τα άλλα πολύ προοδευτικοί όπως ο H.G. Wells), το θεώρησαν δεδομένο ότι η ευφυΐα των Ευρωπαίων ήταν ανώτερη αυτής των μη-Ευρωπαίων. Η φρίκη του φασισμού και η απειλή του πυρηνικού ολοκαυτώματος, κατά τον εικοστό αιώνα, συντάραξαν σε μεγάλο βαθμό αυτή την ιδέα, δημιουργώντας την αίσθηση ότι κάτι λείπει, ίσως στον χώρο της ΕΙ. Ο Ευρωπαϊκός πολιτισμός φαίνεται πως κοιτά τώρα τους μη-Ευρωπαϊκούς πολιτισμούς, και τη δική του την παραμελημένη πνευματικότητα, για μια αίσθηση ολότητας. Το ενδιαφέρον προς άλλες μορφές ευφυΐας αποτελεί μέρος αυτής της τάσης.

### Συναισθηματική Μάθηση και η Νοημοσύνη της Αγάπης

Ο Γκαίτε είχε πει "είμαστε σχηματοποιημένοι και διαμορφωμένοι από αυτά που αγαπάμε", και πιθανά η ευφυΐα είναι ένα "καλούπι" δοσμένο από την καρδιά. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ουσιαστική κατανόηση των όσων μαθαίνουμε. Όταν η μάθηση έχει ριζωθεί στην καρδιά, καθώς και στο μυαλό, το μάθημα έχει μετατραπεί σε σοφία.

Είναι κοινή γνώση ότι μαθαίνουμε πολύ πιο εύκολα θέματα για τα οποία έχουμε έντονο ενδιαφέρον (με τα οποία παθιαζόμαστε). Στην πνευματική βιογραφία της ανθρωπότητας "Το Πρόσωπο της Δόξας", ο συγγραφέας William Anderson ονομάζει αυτό το φαινόμενο "η νοημοσύνη της αγάπης", το οποίο μάλιστα του έδωσε μια ώθηση στο να μάθει Γαλλικά διαβάζοντας μια συγκεκριμένη φράση σε ένα έργο του Balzac: "Ανταποκρινόμουν στην ατμόσφαιρα και στα συναισθήματα του έργου. Ήταν το ξύπνημα των συναισθημάτων μου που

βελτίωσε την ικανότητα μου να διαβάζω και να καταλαβαίνω Γαλλικά. Τέτοιου είδους εμπειρίες, όπως αυτές της ξαφνικής σύλληψης μιας ιδέας ή μιας μαθηματικής τεχνικής, είναι πολύ συνήθεις. Δεν θα υπήρχε αληθινή εκπαίδευση χωρίς αυτό το φαινόμενο, επειδή εντοπίζει το σημείο όπου η γνώση στο βιβλίο ή το μυαλό και τα λόγια του δασκάλου έχουν γίνει κτήμα του μαθητή".

Ο Anderson γράφει ότι αυτή "η στιγμή της γνώσης" είναι ένα "πάντρεμα των καταστάσεων του βαδίσματος και του ονείρου αλλά με την αποδοτικότητα και δύναμη ενός συνδυασμού μη συγκρίσιμου με όποια άλλη σύζευξη των δύο αυτών καταστάσεων", κάτι που προσομοιάζει την άποψη της yoga, που αναφέρθηκε πιο πάνω, ότι η ισορροπία του αριστερού με το δεξί και του λογικού με το συναισθηματικό είναι κάτι περισσότερο από μία μέση οδό, ή από μία απλή αποζημίωση της καρδιάς από το μυαλό.

Αν και δεν χρησιμοποιεί τον όρο ΕΙ, ο Anderson, με τις ποιητικές του εμπειρίες, δανείζει σ' αυτόν τον όρο μία χρηστική/ πρακτική οπτική: "Οι Σούφι μίλησαν για τα μάτια της καρδιάς, και ότι το άνοιγμά τους αποτελεί τον αληθινό σκοπό της θρησκείας, της τέχνης και της παιδείας. Ο Ντάντε και οι φίλοι του μίλησαν για την "νοημοσύνη της αγάπης" και για το ξύπνημά της που ανέδειξε την εσωτερική ομορφιά των αγαπημένων και της δημιουργίας".

Ο Anderson συσχετίζει και θεωρεί ότι η φράση "νοημοσύνη της αγάπης" προέρχεται από το αρχικό κομμάτι του πρώτου μεγάλου ποιήματος του Ντάντε το οποίο είχε εμπνευστεί ξαφνικά καθώς σκεφτόταν τη μούσα του, Βεατρίκη, και την ευγενή φύση των γυναικών: "η γλώσσα μου μίλησε σαν να είχε κινηθεί από μόνη της και είπε "οι ντάμες που έχουν τη νοημοσύνη της αγάπης".

Φέρνω αυτές τις λέξεις στο μυαλό μου με μεγάλη χαρά." Οι γυναίκες και οι ποιητές φαίνεται να εκμεταλλεύονται πλήρως τις ΕΙ ικανότητές τους. Ο Anderson χρησιμοποιεί τον σημαντικό Γερμανό ποιητή Schiller σαν ένα παράδειγμα του ύπαρξης του συναισθήματος στον πυρήνα της ποιητικής ευφυΐας. "Με εμένα το συναίσθημα βρίσκεται στην αρχή χωρίς ξεκάθαρες και συγκεκριμένες ιδέες: τέτοιου είδους ιδέες δεν εμφανίζονται παρά αργότερα. Μια κάποια μουσική προδιάθεση του μυαλού έρχεται πρώτα και μετά ακολουθεί η ποιητική ιδέα".

### Το Μέλλον της Ευφυΐας

Καθώς η κατανόησή μας για την ανθρώπινη ευφυΐα θα εξελίσσεται, θα βλέπουμε και άλλους παράγοντες να υπεισέρχονται πλέον τους συναισθήματος. Το Ανατολίτικο μοντέλο του ψυχισμού είναι πολύ περισσότερο ολιστικό από το Δυτικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται στον Καρτεσιανό δυαδισμό. Κατά τη φιλοσοφία της yoga, δεν υπάρχει πραγματικός διαχωρισμός μεταξύ του μυαλού και του σώματος, μεταξύ της συνείδησης και της ύλης, η συνείδηση είναι μία δίοδος που διαπερνά ολόκληρο το σώμα και επεκτείνεται πέρα από αυτό. Αυτή η συνείδηση θεωρείται ότι συγκεντρώνεται σε επτά (7) κέντρα του ψυχισμού, τα οποία έχουν την δική τους ευφυΐα και κυβερνούν διαφορετικές περιοχές της ύπαρξής μας. Πιστεύεται ότι τα κέντρα αυτά επικοινωνούν το ένα με το άλλο αντί απλώς να ελέγχονται από ένα απόλυτο μυαλό.

Πρόσφατες έρευνες επί της λειτουργίας του ανθρώπινου σώματος έχουν δείξει ότι η καρδιά, από μόνη της, εκπέμπει βιοχημικά σήματα τα οποία επιδρούν στον εγκέφαλο, και ότι το ιερό οστού στη βάση της σπονδυλικής στήλης (σ.τ.μ. - ή καλύτερα το Μουλαντάρα Τσάκρα που εδρεύει εκεί) είναι σαν ένας δεύτερος εγκέφαλος. Μέσω της ενοποιητικής δύναμης της Κουνταλίνι, ο γιόγκι μπορεί να βιώσει διαφορετικές πλευρές της ευφυΐας τις οποίες η επιστήμη ακόμα δεν έχει ανακαλύψει. Αρχικά τη σοφία του βασικού κέντρου, η οποία θεωρείται ότι προέρχεται από έναν σύνδεσμο με τη γη και την αρχή της Γαίας (η αναβίωση, κατά τον Rupert Sheldrake, της αρχαίας ιδέας ότι ο πλανήτης έχει την δική του ευφυΐα). Την καλλιτεχνική δημιουργικότητα του δεύτερου κέντρου, η οποία διατυπώνεται μέσα από τα λόγια του γλύπτη Rodin: "Υπάρχουν άγνωστες δυνάμεις μέσα στη φύση. Όταν παραδίδουμε ολοκληρωτικά τους εαυτούς μας σε αυτή, χωρίς ενδοιασμούς, οδηγεί τις δυνάμεις αυτές σ' εμάς. Μας δείχνει αυτές τις μορφές που τα παρατηρητικά μας μάτια δεν βλέπουν, που η ευφυΐα μας δεν κατανοεί, ούτε υποψιάζεται."

Τότε έρχεται εκείνη η εσωτερική ευφυΐα του στομαχικού κέντρου, η ΕΙ του καρδιακού κέντρου, η συλλογική και επικοινωνιακή ευφυΐα του φαρυγγικού κέντρου (τα πολλά κεφάλια είναι καλύτερα από ένα μόνο). Η νοημοσύνη και οπτική του μετωπικού κέντρου τείνει να υποθάλπεται από το εγώ μας και τα κοινωνικά πρότυπα. Μια σημαντική πλευρά της ευφυΐας είναι η ικανότητα να βλέπει τα πράγματα από τη θέση του άλλου και η ικανότητα να σκέφτεται πολύπλευρα. Η νοητική αλαζονεία περιορίζει την "όρασή" μας και προκαλεί μια δυσλειτουργική άγνοια. Ο φιλόσοφος Simone Veil είχε πει ότι "ο πραγματικά ευφυής δεν είναι τίποτα άλλο παρά η υπερφυσική αρετή της ταπεινοφροσύνης στο πεδίο της σκέψης". Τέλος, έχουμε την πιο ανέγγιχτη υπερσυνείδητη ευφυΐα του Sahasrara (κέντρου της κορυφής) όπου ο Εαυτός γίνεται συνειδητός στην καρδιά.

Έχει ειπωθεί ότι η επόμενη φάση της ανθρώπινης εξέλιξης θα βασισθεί στη μείωση του εγωιστικού ανταγωνισμού και στην αύξηση της συλλογικότητας, όχι υπό τη μορφή δεσποτισμού αλλά υπό τη μορφή μιας διευρυμένης αίσθησης του εαυτού μας. Ο ψυχαναλυτής Otto Rank προέβλεψε ότι "η δημιουργικότητα και ο μυστικισμός ...θα αποτελέσουν την ίδρυση ενός νέου ψυχολογικού ατόμου και μέσω αυτού (ή αυτής) θα επέλθει ο καινούριος πολιτισμός". Ο βαθμός συνεργασίας που θα απαιτηθεί στο μέλλον μπορεί να σημάνει ότι η ΕΙ και άλλες μορφές ευφυΐας, όπως η δημιουργικότητα και η αυτο-υπέρβαση, θα εκτιμώνται περισσότερο από την ευφυΐα που μετριέται από τα τεστ IQ. Μία ευφυΐα επικεντρωμένη στην καρδιά, είναι επικεντρωμένη στον Εαυτό και επομένως έχει μια υπεράνθρωπη και διαπροσωπική σύνδεση. Η επόμενη φάση της εξέλιξης, με τις τεράστιες προκλήσεις και το αυξανόμενο πλήθος πληροφοριών, θα απαιτεί μια "ολοκληρωμένη" ευφυΐα με πρόσβαση στο άπειρο.