



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΥΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ –
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ & ΜΟΝΤΕΛΑ**

**THE PERSONALITY OF MODERN RHETOR IN
ORGANISATIONS – CHARACTERISTICS &
MODELS**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΠΑΥΛΙΔΟΥ CHRISTINA PAVLIDOU
ΑΕΜ: 3079

**ΕΠΟΠΤΗΣ: ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ ΣΩΤΗΡΙΑ,
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**

**Β' ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΣ,
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

ΦΛΩΡΙΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2017

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
Ο ρήτορας στην αρχαιότητα με βάση τη Ρητορική του Αριστοτέλη	4
Ο ρήτορας ως ηγέτης με βάση τη Ρητορική του Αριστοτέλη	7
Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών	10
Η γνήσια ηγεσία	11
Ο ανοιχτός κρίκος	12
Η αρμονική ηγεσία	14
Χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη	15
Αυτοεπίγνωση	17
Αυτοδιαχείριση	18
Κοινωνική επίγνωση.....	19
Διαχείριση σχέσεων	20
Μοντέλα ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς	22
Ηγεσία βασισμένη στο όραμα	24
Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη – υποστηρικτική.....	26
Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων – συνεργατική.....	27
Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση	29
Ηγεσία βασισμένη στους στόχους – κατευθυντική	30
Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστική.....	32
Τα ευέλικτα στυλ και η επίδρασή τους.....	34
Επίλογος	36
Βιβλιογραφία	37

Εισαγωγή

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι αξίες μας παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποκάλυψη του εαυτού μας. Μιας και οι αξίες όμως αλλάζουν κατά τη διάρκεια της ζωής μας αφού σχετίζονται με γεγονότα όπως ο γάμος, η γέννηση ενός παιδιού ή μια απόλυση, αυτό που τελικά αντέχει στο χρόνο είναι η φιλοσοφία μας για τη ζωή· δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο καθορίζουμε τις αξίες μας και κατ' επέκταση τα στυλ ηγεσίας που μας ελκύουν ή χρησιμοποιούμε. Η επίγνωση των πραγματικών αξιών μας, καθοδηγούν τις πράξεις, τις σκέψεις και τα συναισθήματά μας. Στον εργασιακό χώρο θεωρούμε αυτονόητο ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για τη δουλειά που κάνουν. Στη σημερινή δύσκολη πραγματικότητα όμως, κυριαρχεί το άγχος που αποδυναμώνει την ικανότητα του εγκεφάλου να κατανοεί και να αντιδρά, και ο φόβος αναστέλλει τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Η αληθινή απόλαυση του ανθρώπου βρίσκεται εκεί όπου αισθάνεται καλά με τον εργασιακό του ρόλο. Αν και τα παραδοσιακά κίνητρα όπως οικονομικές απολαβές και αναγνώριση, ωθούν για ακόμη μεγαλύτερη απόδοση, εντούτοις, κανένα εξωτερικό κίνητρο δεν μπορεί να κάνει τους ανθρώπους να διαπρέψουν.

Ο ρήτορας στην αρχαιότητα με βάση τη Ρητορική του Αριστοτέλη

Από την αρχαιότητα ακόμη οι Έλληνες προσπάθησαν να βρουν τρόπους να χρησιμοποιήσουν τη γλώσσα τους ώστε να φανερώσουν και να κοινοποιήσουν τη σκέψη τους. Επίσης, να αναπτύξουν μια τέχνη δημόσιας ομιλίας με σκοπό την καλύτερη και λειτουργικότερη μορφή πολιτειακής οργάνωσης. Αυτή η τέχνη είναι η «ρητορική» τέχνη. Ο Αριστοτέλης θεωρεί ως απαρχή της δικανικής εφαρμογής της ρητορικής την έκρυθμη κατάσταση που δημιουργήθηκε στις Συρακούσες μετά την πτώση της Τυραννίας (467 π.Χ.). Ο ρητορικός λόγος προέκυψε από τη συγκεκριμένη ιστορική, κοινωνική και πολιτική συγκυρία και η πειθώ ως μέσο συνεννόησης αναδύθηκε ως η μοναδική εναλλακτική δίοδος για αποφυγή της βίας και της αυθαίρετης επιβολής¹.

Κατά τον Αριστοτέλη η τέχνη της ρητορικής μπορεί να διδαχθεί. Περιλαμβάνει τους γενικούς κανόνες και τις αρχές καλής αγόρευσης. Διαιρείται σε 4 μέρη:

α) την εύρεση ή τη σύλληψη, δηλαδή την επινοήση των βασικών και αναγκαίων στοιχείων για τη σύνταξη του ρητορικού λόγου.

β) την τάξη ή διάταξη, δηλαδή την καταλληλότερη τοποθέτηση της ύλης η οποία επινοήθηκε, ώστε να συγκροτήσει το ρητορικό λόγο.

γ) το λεκτικό ή ερμηνεία, δηλαδή τον ιδιαίτερο τρόπο που εκφράζει ο ρήτορας με λέξεις τις σκέψεις, τα νοήματα, τα επιχειρήματα, τα συναισθήματα, τα ήθη και τα πάθη δηλαδή την καθαρότητα, τη σαφήνεια, τη γλαφυρότητα, την αρμονία και το «περί του πρέποντος» ή για τις ειδικές αρετές και χαρακτήρες του λόγου (κάλλος και ύψος, ύψος στο λόγο, απλός ή ισχνός, γλαφυρός ή ανθηρός, μικτός).

δ) την υπόκριση, δηλαδή την κατάλληλη απόδοση με χρωματισμό της φωνής και τις κατάλληλες κινήσεις των μελών του σώματος ακόμη και την έκφραση του προσώπου του. Αναφορικά με το ύφος του ρήτορα σε συνδυασμό και με τη χροιά της φωνής του ο Αριστοτέλης επισήμανε ότι ο ρήτορας θα πρέπει να επιτηδεύεται το ύφος του, αλλά αυτό να μη γίνεται αντιληπτό από το ακροατήριό του διότι ο λόγος του πρέπει να φαίνεται φυσικός και πειστικός².

Επίσης, η ρητορική τέχνη έχει και κάποια βασικά χαρακτηριστικά:

α) πειστικά επιχειρήματα

β) συμμετρία, δηλαδή εισαγωγή, κυρίως θέμα, επίλογο και εμπλουτίζεται με αποφθέγματα, μύθους, παροιμίες, παρομοιώσεις, μεταφορές, προσωποποιήσεις κ.ά.

¹ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016:8

² Σωτηρία Τριαντάρη, 2016: 17,21,23

γ) ο ρήτορας θα πρέπει να χειραγωγεί το ακροατήριο με το σαγηνευτικό του λόγο προξενώντας σε αυτό συγκινησιακές καταστάσεις, όπως συναισθήματα οίκτου, φόβου, οργής, θαυμασμού, ευσέβειας κ.ά. Ο καλός ομιλητής δεν αρκεί να γνωρίζει τη σωστή χρήση των λέξεων αλλά θα πρέπει να έχει καλή και δυνατή άρθρωση, να μην ομιλεί ούτε πολύ αργά ούτε πολύ γρήγορα και να δίνει μεγάλη σημασία στον τρόπο με τον οποίο εκφράζεται. Ακολουθως, θα πρέπει να συμπεριφέρεται και ως καλός ηθοποιός συνοδεύοντας τον λόγο με κατάλληλες κινήσεις ή χειρονομίες του σώματος³.

Ο Αριστοτέλης θεωρεί ότι ο ρήτορας θα πρέπει να είναι αρεστός στο ακροατήριό του, κάτι το οποίο θα πετύχει με το ήθος του. Οι ιδιότητες που θεωρούνται απαραίτητες στο ρήτορα είναι να μπορεί να επιβάλλει στο ακροατήριό του το σεβασμό, την υπόληψη, την αγάπη ακόμη και τον ενθουσιασμό. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη τρία είναι τα αίτια που καθιστούν αξιόπιστους τους ρήτορες: η φρόνηση, η αρετή και η ευνοϊκή διάθεση. Ο ρήτορας που διαθέτει τα τρία αυτά προσόντα γίνεται πιστευτός στο ακροατήριό του. Με τη φρόνηση δηλώνεται ότι ο ρήτορας έχει μια αρκετά καλή γενική και ειδική μόρφωση στο είδος της ρητορείας που εξασκεί (δικανική, πολιτική κ.ά.), ώστε να γνωρίζει καλά την υπόθεση για την οποία κάνει λόγο και έχει μελετήσει σε βάθος όλες τις λεπτομέρειές της. Επιπλέον, ο ρήτορας αποκτά εμπειρία από την ανθρώπινη ψυχολογία. Με την αρετή σημαίνει ότι ο ρήτορας διακρίνεται για την ειλικρίνειά του και την υπεράσπιση της αλήθειας μέσα από τα λόγια και τις πράξεις του, τα οποία θα πρέπει να συμφωνούν μεταξύ τους. Ο ρήτορας θα πρέπει να έχει καλή φήμη και να μην εξαπατά δια των λόγων του το ακροατήριό του. Τέλος, με την εύνοια ο ρήτορας αποδεικνύει ότι διάκειται φιλικά στο ακροατήριό του και ενδιαφέρεται για τα συμφέροντά τους, καθώς επίσης δείχνει ότι τους εκτιμά και τους υπολογίζει, προκειμένου να κερδίσει την εύνοιά τους. Στα τρία αυτά αίτια δύναται να προστεθεί και ένα βασικό γνώρισμα του ρήτορα: η ικανότητά του να αναδεικνύει τη μετριότητα και τη μετριοπάθεια που θα πρέπει να τον διακρίνει, καθώς θα πρέπει να είναι μετρημένος στις εκφράσεις του, συγκρατημένος και προσεκτικός στις κινήσεις του, να μην δείχνει στο ακροατήριό του αλαζονεία, εγωισμό, δουλικότητα και κολακεία⁴.

Εξάλλου, για να προκαλέσει ο ρήτορας συγκίνηση στο ακροατήριό του θα πρέπει και ο ίδιος να αισθάνεται τα όσα λέει και να συγκινείται, να ενθουσιάζεται, να χαίρεται και να λυπάται. Επομένως, θα πρέπει πρώτα ο ίδιος ο ρήτορας να αισθάνεται χαρά, λύπη, οργή κ.ά. ώστε αφομοιώνοντας αυτά ως δικά του πάθη, α) να επιδέχεται μια αυτοδοκιμασία και μέσα από τα λεγόμενά του, β) να ταυτίζεται με αυτούς που πάσχουν και γ) να μπαίνει στην ψυχή τους.

Ο καλός και δεξιοτέχνης ρήτορας για να συγκινήσει το ακροατήριό του θα πρέπει να διαθέτει τρεις ικανότητες:

³ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016:25

⁴ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016: 47,48

α) την ευαισθησία, δηλαδή ο ίδιος να έχει δοκιμάσει τα συναισθήματα τα οποία θέλει να μεταδώσει στους άλλους,

β) τη φαντασία, ώστε να παραστήσει με ζωηρότητα και φυσικότητα στους ακροατές του αυτά που αισθάνεται και

γ) την κρίση ή διακριτικό, που σημαίνει ότι ο ρήτορας θα πρέπει να αρπάζει τη δυνατότητα που του παρέχεται για να εκφράσει αυτά που πρέπει και να προξενήσει διάφορα συναισθήματα στο ακροατήριό του⁵.

Επιπλέον, ο Αριστοτέλης υπογραμμίζει ότι η εντιμότητα του ρήτορα αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την προθυμία του ακροατηρίου να δείξει την εμπιστοσύνη του σε όλα όσα ο ρήτορας δηλώνει⁶. Ο ρήτορας θα πρέπει να χρησιμοποιεί επιχειρήματα με τα οποία να κατορθώνει να αποδείξει την αλήθεια, το δίκαιο, και το συμφέρον αναφορικά με το θέμα που πραγματεύεται⁷. Κατά τον Αριστοτέλη, ο ρήτορας πρέπει να διαθέτει τέτοια διανοητική ικανότητα ώστε να ανακαλύπτει την πιο ευέλικτη και αποτελεσματική επιχειρηματολογία βασισμένη κατά κύριο λόγο στην προβολή και επιβολή της αλήθειας ώστε να πείθει το ακροατήριο.

Συμπερασματικά, ο ρήτορας στην αρχαιότητα - με βάση τη *ρητορική* του Αριστοτέλη - συνδυάζοντας τη δύναμη της πειστικότητας με την ηθική και την ψυχολογία, μπορεί να διεγείρει την ψυχή των ακροατών και να αναδείξει τη ρητορική τέχνη σε οδηγητική τέχνη.

⁵ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016:48

⁶ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016: 21

⁷ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016: 48

Ο ρήτορας ως ηγέτης με βάση τη Ρητορική του Αριστοτέλη

Η σύγχρονη μορφή του ηγέτη στο εργασιακό περιβάλλον εμφανώς αντανακλά τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά του ρήτορα στην αρχαία Ελλάδα. Ο ηγέτης, όπως και ο ρήτορας, χρησιμοποιεί στοιχεία του χαρακτήρα του για να επηρεάσει τη σκέψη και τα συναισθήματα του ακροατηρίου. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης σήμερα κατευθύνει έναν οργανισμό, μια κοινότητα, μια ομάδα ανθρώπων ή έναν λαό. Η δεινότητα του ηγέτη, όπως και του ρήτορα, στηρίζεται στην κινητοποίηση του κοινού⁸.

Η ηγεσία, όπως και η ρητορική, είναι η τέχνη και διαδικασία επηρεασμού των ατόμων με βασικό εργαλείο την πειθώ. Ο Αριστοτέλης στη *Ρητορική* προσδιόρισε τον χαρακτήρα του ρήτορα και πώς αυτός μπορεί να λειτουργήσει ως τρόπος πειθούς. Και διευκρίνισε δύο βασικά μέσα για να πείθει ο ρήτορας τους ακροατές. Αυτά είναι ο χαρακτήρας του και η διάθεση που δημιουργεί στην ψυχή του ακροατηρίου. Ο Αριστοτέλης στη *Ρητορική* ανέλυσε το μοντέλο του ιδεώδη ρήτορα ξεκινώντας από τα γενικά χαρακτηριστικά που είναι ο συνδυασμός γνώσης και ρητορικής τέχνης, στα πιο ειδικά αναφερόμενος στην ποιότητα του χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του - η οποία σε συνδυασμό με το βαθμό ικανότητας χειρισμού του λόγου και τις χρησιμοποιήσεις κατάλληλων επιχειρημάτων - προκαλούν πάθη (συναισθήματα) στην ψυχολογία του ακροατηρίου. Για τον Αριστοτέλη, η δεινότητα του λόγου του ρήτορα απεικονίζει και τον χαρακτήρα του. Η σχέση λόγου και χαρακτήρα είναι αμφίδρομη, αφού ο τρόπος που μιλάει ο ρήτορας φανερώνει το χαρακτήρα του αλλά και ο χαρακτήρας καθιστά αξιόπιστο τον λόγο του με στόχο την πειθώ.

Ο Αριστοτέλης στο δεύτερο βιβλίο της *Ρητορικής* διευκρινίζει ότι ο ρήτορας: α) θα πρέπει να παρουσιάσει γνωρίσματα του χαρακτήρα του και β) δια μέσου των γνωρισμάτων αυτών - που δηλώνουν το ήθος του - θα διασφαλίσει την εμπιστοσύνη του ακροατηρίου φέρνοντάς το σε ανάλογη ψυχική κατάσταση. Ο Αριστοτέλης εδώ δείχνει έμμεσα την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση που λαμβάνει χώρα ανάμεσα στον ρήτορα και το ακροατήριο. Συγκεκριμένα, επισημαίνει ότι η παρουσίαση των γνωρισμάτων του χαρακτήρα από μέρος του ρήτορα θα προκαλέσει την αντίδραση των ακροατών των οποίων η σκέψη και η στάση θα ενεργοποιηθεί από τη στάση και συμπεριφορά του ρήτορα. Διασαφηνίζει μάλιστα ότι είναι πολύ χρήσιμο - ιδιαίτερα στους συμβουλευτικούς λόγους ενός ρήτορα - να φαίνεται ότι έχει κάποιες συγκεκριμένες ιδιότητες.

⁸ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016:193,194

Ο Πλάτωνας, προκάτοχος και δάσκαλος του Αριστοτέλη, στο διάλογο του *Γοργία* δίνει και αυτός έμφαση σε δύο βασικά στοιχεία του ιδεώδη ρήτορα, δηλαδή να είναι άριστος γνώστης της ρητορικής τέχνης και ενάρετος.

Ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης παρείχαν με τον ορισμό του ιδανικού ρήτορα εκείνες τις εννοιολογικές αποχρώσεις που απαντώνται πολύ αργότερα στον ορισμό του ηγέτη, του οποίου η ικανότητα να ηγείται σημαίνει να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει, να προηγείται και να μην ακολουθεί⁹.

Τόσο οι Έλληνες φιλόσοφοι όσο και οι Λατίνοι δίνουν έμφαση στο ήθος του ρήτορα, το οποίο ο Αριστοτέλης διακρίνει στους ηθικούς συλλογισμούς και αναφέρει ότι η πειθώ επιτυγχάνεται όχι μόνο με αποδεικτικούς συλλογισμούς αλλά και με ηθικούς: ο κατάλληλος λόγος ενεργοποιεί και προκαλεί μια νέα κατάσταση στην ψυχολογία του ακροατηρίου, στο οποίο εμπνέει εμπιστοσύνη - την πρώτη αρετή που αποτελεί βασική προϋπόθεση συνεργασίας ανάμεσα στην ομάδα και τον ηγέτη. Για τον Αριστοτέλη, ηθικά αξιόλογος ρήτορας είναι εκείνος που έχει φρόνηση δηλαδή σκέφτεται λογικά, δηλαδή πώς θα πράξει σε κάθε περίπτωση. Άρα, ο ρήτορας – ηγέτης είναι το άτομο που έχοντας συστηματική σκέψη λαμβάνει λογικές αποφάσεις με τις οποίες εξασφαλίζει τη συνοχή του κοινού, της ομάδας ή των εργαζομένων.

Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητα του ρήτορα, όπως αυτά αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη ενότητα (ήθος, φρόνηση, αρετή, ευνοϊκή διάθεση, μετριοπάθεια, διανοητική ικανότητα κλπ), συνθέτουν και την προσωπικότητα του σύγχρονου ηγέτη στο εργασιακό περιβάλλον ή στην πολιτική. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον ρήτορα – ηγέτη είναι:

- Η νοημοσύνη, που σχετίζεται με την ευφυΐα του
- Η ευρύτητα των γνώσεων του, που τον καθιστούν πολυμαθή
- Η σοφία και η γνώση στα οποία προστίθεται το θάρρος και η δικαιοσύνη, και όλα μαζί συμπληρώνουν τις τέσσερις αρχαιοελληνικές αρετές: σοφία, φρόνηση, ανδρεία, δικαιοσύνη
- Η συστηματική σκέψη, με την οποία διακρίνεται η φρόνησή του στη λήψη των αποφάσεων και η πρακτική εφαρμογή
- Η αυτογνωσία που ενισχύει και την αυτοπεποίθησή του, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη των άλλων προς αυτόν
- Η ακεραιότητα και η εντιμότητά του, ιδιότητες που ενδυναμώνουν την εμπιστοσύνη των άλλων
- Η κοινωνική υπευθυνότητα, που οδηγεί τον ρήτορα – ηγέτη στο να συμβουλεύει και να επιδιώκει το κοινό συμφέρον, να λαμβάνει αποφάσεις και να ελέγχει τις σκέψεις και τις πράξεις του, γεγονός που επαυξάνει το κύρος του

⁹ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016: 195

- Η ταπεινότητα και η πίστη σε αξίες, που διαμορφώνουν τη στάση και συμπεριφορά του απέναντι στα πράγματα και τους ανθρώπους
- Η πρωτοβουλία να ενισχύει την αυτενέργειά του αναλαμβάνοντας την καθοδήγηση προς τον τελικό σκοπό, που είναι το καλό, το ωραίο και το συμφέρον¹⁰

Στην πορεία αυτή, ο ρήτορας – ηγέτης διακρίνεται από την αντοχή, την επιμονή, τον ενθουσιασμό και τη διορατικότητα. Βασικό επίσης στοιχείο που τον ξεχωρίζει είναι η ικανότητα της πειθούς και επομένως η επικοινωνιακή του δεινότητα¹¹.

Ο ρήτορας και ο ηγέτης έχουν την ικανότητα με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα τους, να αναπτύξουν το όραμα και τις στρατηγικές με βάση πάντα την επίτευξη κάποιων συγκεκριμένων στόχων. Αυτό το όραμα και την περιγραφή των στόχων και σκοπών θα πρέπει να είναι ικανοί να το μεταδώσουν με το λόγο· όχι όμως με έναν απλό λόγο αλλά με τον λόγο που πείθει, με τον λόγο που ελκύει την λογική και την ψυχολογία του κοινού. Ο ρήτορας – ηγέτης στην επικοινωνιακή πράξη με το κοινό, που μπορεί να είναι από ένα απλό ακροατήριο έως και οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει, για να μπορεί να επιφέρει και τις αλλαγές όπου χρειάζεται. Με την άσκηση του χαρακτήρα και του λόγου ο ρήτορας – ηγέτης οικοδομεί τον εαυτό του απέναντι στους άλλους¹².

Συμπερασματικά, η ρητορική είναι η σύγχρονη τέχνη της επικοινωνίας και η επικοινωνία είναι η σύγχρονη ενσάρκωση της ρητορικής.

¹⁰ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016:197

¹¹ Σωτηρία Τριαντάρη, 2016:197

¹² Σωτηρία Τριαντάρη, 2016:199

Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών

Ανέκαθεν, στο χώρο των επιχειρήσεων, μεγάλα είναι τα ερωτήματα όπως “τι ξεχωρίζει τον ηγέτη;” “ποια η αποτελεσματική ηγεσία” και “ποια η αντίληψη ουσιαστικής και γνήσιας ηγεσίας”. Από τα βασικότερα καθήκοντα των ηγετών είναι: α) να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν, β) να καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό δηλαδή να αναπτύσσουν τα συναισθήματα των καθοδηγουμένων. Αυτή η βασική διάσταση της ηγεσίας παρότι συχνά αγνοείται ή παραμένει “αόρατη” καθορίζει και το βαθμό αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Γι’ αυτό λοιπόν η ευφυία του συναισθήματος, δηλαδή η συναισθηματική νοημοσύνη, έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Παλιότερα, το συναίσθημα θεωρούνταν άσχετο με την επιχείρηση. Σιγά σιγά όμως οι οργανισμοί σε όλον τον κόσμο συνειδητοποιούν ότι πρέπει να καλλιεργήσουν ηγέτες οι οποίοι θα εμφυσήσουν τη συναισθηματική σύμπνοια ώστε οι εργαζόμενοι να αναπτυχθούν και να προοδεύσουν.

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, τη φρικιαστική καταστροφή στη Νέα Υόρκη, την Ουάσιγκτον και την Πενσυλβάνια, στις 11 Σεπτεμβρίου του 2001, που συνέπεσε χρονικά με την ολοκλήρωση συγγραφής του βιβλίου. Αυτή η τραγωδία επανέφερε στο προσκήνιο τον ουσιαστικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία, και ιδίως σε στιγμές κρίσης όπως εκείνη. Απέδειξε για άλλη μια φορά ότι η σύμπνοια, ο συντονισμός και η αρμονία πηγαινούν πολύ πιο πέρα από την απλή θετική ανταπόκριση και καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα συναισθημάτων. Δείτε τον Μαρκ Λόερ, πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο στην εταιρεία Sound View Technology, με έδρα το Κονέκτικατ. Στο χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου σκοτώθηκαν αρκετοί φίλοι, συνάδερφοι και συγγενείς εργαζομένων της εταιρείας του. Τις επόμενες ημέρες ο Λόερ αντέδρασε προσκαλώντας όλους τους εργαζομένους να έρθουν στην εταιρεία όχι για να δουλέψουν, αλλά για να μοιραστούν τα συναισθήματά τους και να μιλήσουν για αυτά που μπορούσαν να κάνουν. Ο ίδιος ήταν διαρκώς στο πλευρό τους όσο εκείνοι θρηνούσαν, βοηθώντας τους να εκφράσουν τη θλίψη και την αγωνία τους. Κάθε βράδι στις 9.45 μ.μ. έστελνε ηλεκτρονικά μηνύματα σε όλη την εταιρεία για την προσωπική πλευρά των εξελίξεων και των γεγονότων.

Ο Λόερ έκανε άλλο ένα βήμα. Ξεκίνησε μια συζήτηση για όσα μπορούσαν να κάνουν όλοι μαζί ώστε να βοηθήσουν πραγματικά και επιπλέον να βρουν κάποιο νόημα στη δράση τους. Αποφάσισαν ότι, αντί να κάνουν μια συνηθισμένη ομαδική δωρεά χρημάτων, θα αφιέρωναν όλα τα έσοδα της εταιρείας από τις πωλήσεις μιας μέρας στα θύματα της τραγωδίας. Κατά μέσο όρο, οι πωλήσεις της εταιρείας σε μια μέρα κυμαίνονταν στο μισό εκατομμύριο δολάρια· το μέγιστο που είχαν επιτύχει

ήταν το ένα εκατομμύριο. Ωστόσο, όταν διέδωσαν το νέο στους πελάτες τους είχαν μια συγκλονιστική ανταπόκριση: συγκέντρωσαν περισσότερα από 6 εκατομμύρια δολάρια σε μία και μόνο ημέρα!

Ο Λόερ συνέχισε τη θεραπευτική διεργασία ζητώντας από τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν ένα είδος «βιβλίου αναμνήσεων», στο οποίο θα κατέγραφαν τις σκέψεις, τους φόβους και τις ελπίδες τους, για να τα μοιραστούν με τις επόμενες γενιές. Το αποτέλεσμα ήταν ένας χείμαρρος ποιημάτων, συγκινητικών αφηγήσεων και στοχασμών από ανθρώπους που μιλούσαν μα την καρδιά τους. Σε περιπτώσεις τέτοιων καταστροφών όλοι στρέφονται στον ηγέτη για συναισθηματική καθοδήγηση. Επειδή ο τρόπος που βλέπει τα πράγματα έχει ειδικό βάρος, ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο ή ερμηνεία, και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση. Ο Μαρκ Λόερ ανέλαβε με κουράγιο ένα από τα πλέον κρίσιμα συναισθηματικά καθήκοντα του ηγέτη: να βοηθήσει τον εαυτό του και τους ανθρώπους να βρουν νόημα και λογική μέσα στο χάος και την παραφροσύνη. Για να μπορέσει όμως να κάνει κάτι τέτοιο, χρειάστηκε να συντονιστεί και να εκφράσει την κοινή συναισθηματική πραγματικότητα έτσι ώστε όσα τελικά έπραξε και είπε να εναρμονίζονται σε βαθύτερο επίπεδο με όσα έκρυβαν οι άνθρωποι στην καρδιά τους¹³.

Η γνήσια ηγεσία

Οι μεγάλοι ηγέτες ενεργοποιούν τον καλύτερο εαυτό μας. Αν προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε γιατί ασκούν τέτοια επίδραση θα αναφερθούμε σε στρατηγική, όραμα ή μεγάλα ιδανικά. Η εξήγηση όμως είναι πολύ πιο απλή: οι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας. Οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι η διάθεση του ηγέτη παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό όμως θεωρούν ότι τα συναισθήματά του είναι κάτι πολύ προσωπικό ή απροσδιόριστο. Έρευνες στον τομέα των συναισθημάτων κατέδειξαν ότι μπορούμε να μετρήσουμε τον αντίκτυπο που έχουν τα συναισθήματα του ηγέτη στους άλλους αλλά και το πώς οι άριστοι ηγέτες έχουν βρει αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να κατανοούν και να βελτιώνουν τους τρόπους χειρισμού των δικών τους συναισθημάτων αλλά και των άλλων.

Ο Μπέντζαμιν Σνάιντερ, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Μέριλαντ, διαπίστωσε ότι στις λειτουργίες εντελώς διαφορετικών επιχειρήσεων, όπως τα τραπεζικά υποκαταστήματα, τα γραφεία ασφαλιστικών εταιρειών, τα κέντρα πιστωτικών κρατών και τα νοσοκομεία το είδος του κλίματος μεταξύ των εργαζομένων που ασχολούνταν με την εξυπηρέτηση πελατών προέβλεπε και το βαθμό ικανοποίησης των δευτέρων. Επιπλέον, όσο πιο θετικό ήταν το κλίμα, τόσο πιο καλά ήταν και τα οικονομικά αποτελέσματα. Κατ' ανάλογο τρόπο, το πεσμένο ηθικό στο τμήμα εξυπηρέτησης του κοινού για μακρά χρονικά περίοδο προέβλεπε κάμψη και μείωση της ικανοποίησης των πελατών ακόμη και μετά από μια τριετία. Αυτό με

¹³ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 13-15

τη σειρά του οδηγούσε σε αντίστοιχη πτώση των πωλήσεων. Σε μια ασφαλιστική εταιρεία η αποτελεσματική ηγεσία επηρέαζε το τμήμα εξυπηρέτησης τόσο ώστε η συνεργαζόμενοι πράκτορες της εταιρείας να επιδιώκουν ανανέωση των συμβολαίων τους σε ποσοστό 3% έως 4%, ένα φαινομενικά μικρό ποσοστό που ωστόσο έκανε τη μεγάλη διαφορά στην επιχείρηση¹⁴.

Σε μελέτη επί δεκαεννέα ασφαλιστικών εταιριών το κλίμα που είχαν δημιουργήσει οι γενικοί διευθυντές μεταξύ των άμεσων υφισταμένων τους προέβλεψε την αποδοτικότητα όλου του οργανισμού. Στο 75% των περιπτώσεων το κλίμα από μόνο του μπορούσε να ταξινομήσει με ακρίβεια τις επιχειρήσεις σε οικονομικά επιτυχημένες και αποτυχημένες. Η ανάλυση υποδεικνύει ότι, σε γενικές γραμμές, το κλίμα -το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρησή τους- είναι υπεύθυνο κατά 20% έως 30% για την αποδοτικότητά τους¹⁵.

Ο ανοιχτός κρίκος

Για πρώτη φορά στην επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων το μοντέλο της γνήσιας ηγεσίας συνδέεται στενά με την νευρολογία. Ο λόγος για τον οποίο οι τρόποι του ηγέτη -όχι μόνο το τι κάνει, αλλά και πώς το κάνει- έχουν τόσο μεγάλη σημασία έγκειται στον σχεδιασμό του ανθρώπινου εγκεφάλου: αυτό που οι επιστήμονες ονόμασαν πρόσφατα ο *ανοιχτός κρίκος* της φύσης του μεταιχμιακού συστήματος, τα συναισθηματικά μας κέντρα. Ένα σύστημα «κλειστών κρίκων» όπως το κυκλοφορικό είναι αυτορυθμιζόμενο· συνεπώς, όσα συμβαίνουν στο κυκλοφορικό σύστημα των άλλων γύρω μας δεν επηρεάζουν το δικό μας. Αλλά ένα σύστημα «ανοιχτών κρίκων» εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εξωτερικές επιδράσεις για να τα βγάλει πέρα. Με άλλα λόγια, η συναισθηματική μας σταθερότητα εξαρτάται από τις σχέσεις μας με τους άλλους. Το τύπου «ανοιχτών κρίκων» μεταιχμιακό σύστημα αποτελεί μια επανάσταση στην πορεία της εξέλιξης, αφού επιτρέπει στους ανθρώπους να αλληλοβοηθούνται. Ωθεί, για παράδειγμα, μια μητέρα να φροντίσει το βρέφος της ή έναν φρουρό να προειδοποιήσει τους υπόλοιπους για κάποιο κίνδυνο.

Παρά το βερνίκι που καλύπτει σαν πέπλο τον προηγμένο πολιτισμό μας, η αρχή των «ανοιχτών κρίκων» επιβιώνει ακόμη. Έρευνες σε μονάδες εντατικής θεραπείας έδειξαν ότι η παρηγορητική παρουσία των επισκεπτών όχι μόνο συμβάλλει στην πτώση της πίεσης του αίματος των ασθενών, αλλά επιβραδύνει επιπλέον την παραγωγή λιπιδικών οξέων στις φραγμένες αρτηρίες. Ιδού ένα πιο σημαντικό εύρημα: διαπιστώθηκε ότι μετά από τρία ή περισσότερα έντονα ψυχοπαιεστικά περιστατικά (όπως σοβαρά οικονομικά προβλήματα, απόλυση ή διαζύγιο) μέσα σε έναν χρόνο, το ποσοστό των θανάτων στους κοινωνικά απομονωμένους μεσήλικες άνδρες τριπλασιάστηκε, ενώ τα ίδια περιστατικά δεν είχαν καμία επίδραση στους άνδρες που διατηρούσαν στενές σχέσεις.

¹⁴ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 40

¹⁵ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 41

Οι επιστήμονες περιγράφουν τον «ανοιχτό κρίκο» ως τον «διαπροσωπικό μεταιχμιακό ρυθμιστή», βάσει του οποίου το άτομο εκπέμπει σήματα που μπορούν να αλλάξουν τα επίπεδα ορμονών, τη μυοκαρδιακή λειτουργία, τους ρυθμούς του ύπνου, ακόμη και το ανοσοποιητικό σύστημα στο σώμα κάποιου άλλου. Έτσι ακριβώς και τα ερωτευμένα ζευγάρια κατορθώνουν να ενεργοποιήσουν, ο ένας στον εγκέφαλο του άλλου αυξημένα επίπεδα της οκυτοκίνης που δημιουργεί ευχάριστα και τρυφερά συναισθήματα. Αυτό δεν ισχύει μόνο στο ερωτικό πεδίο. Σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής οι φυσιολογίες μας αναμειγνύονται και τα συναισθήματά μας αναπροσαρμόζονται αυτομάτως με τον μηχανισμό του άλλου με τον οποίο ερχόμαστε σε επαφή. Το μεταιχμιακό σύστημα των «ανοιχτών κρίκων» σημαίνει ότι οι άλλοι μπορούν να μεταβάλλουν τη φυσιολογία μας, άρα και τα συναισθήματά μας.

Παρόλο που ο «ανοιχτός κρίκος» είναι τόσο κοινό σημείο της ζωής μας, συνήθως δεν παρατηρούμε τη διαδικασία της λειτουργίας του. Οι επιστήμονες έχουν συλλάβει εργαστηριακά αυτόν το συντονισμό μελετώντας τη φυσιολογία (π.χ. μετρώντας τον καρδιακό ρυθμό) δύο ανθρώπων τη στιγμή που έχουν μια ευχάριστη συζήτηση. Τη στιγμή που αρχίζει η συζήτηση τα σώματά τους λειτουργούν με διαφορετικούς ρυθμούς. Στο τέλος μιας απλής δεκαπεντάλεπτης συνομιλίας όμως οι μετρήσεις της φυσιολογίας τους παρουσιάζουν εκπληκτικές ομοιότητες. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που αποκαλείται *καθρέφτισμα*. Το ίδιο συμβαίνει και κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης, όταν ακούγονται οργισμένες και προσβλητικές εκφράσεις, ενώ είναι πιο ανεπαίσθητο κατά τη διάρκεια μιας ευχάριστης αλληλεπίδρασης. Αντίθετα, σε μια συναισθηματικά ουδέτερη συζήτηση δεν εμφανίζεται σχεδόν κανένας συντονισμός, θετικός ή αρνητικός. Οι έρευνες έχουν εξετάσει κατ'επανάληψη αυτή την «ακατανίκητη» εξάπλωση των συναισθημάτων και τον τρόπο με τον οποίο συντελείται όταν οι άνθρωποι συγχρωτίζονται, ακόμη κι όταν η επαφή είναι απολύτως μη λεκτική. Για παράδειγμα, αν τρεις ξένοι καθίσουν και κοιτάξουν ο ένας τον άλλον αμίλητοι για ένα-δύο λεπτά, αυτός που είναι συναισθηματικά πιο εκφραστικός θα μεταδώσει τη διάθεσή του στους άλλους δύο -χωρίς καν να αρθρώσει λέξη. Το ίδιο συμβαίνει στα γραφεία, στην αίθουσα συμβουλίων ή σε ένα κατάστημα· οι άνθρωποι που εργάζονται σε ομάδες αναπόφευκτα «συλλαμβάνουν» συναισθήματα ο ένας από τον άλλον, μοιραζόμενοι το καθετί: από τη ζήλια ως το φόβο και την ευφορία. Όσο πιο μεγάλη είναι η συνοχή της ομάδας, τόσο πιο έντονα τα μέλη της μοιράζονται τις διαθέσεις και τη συναισθηματική κοινή ιστορία, αφού όλοι ξέρουν τα «κουμπιά» των υπολοίπων¹⁶.

Σ' έναν οργανισμό υπάρχει διαρκώς αλληλεπίδραση του μεταιχμιακού συστήματος των «ανοιχτών κρίκων» ανάμεσα στο αφεντικό και τους υφισταμένους. Συμβαίνει ένα αναπόφευκτο γεγονός: όλοι παρακολουθούν το αφεντικό. Οι άνθρωποι παίρνουν συναισθηματική γραμμή από την κορυφή. Η συμπεριφορά του αφεντικού επηρεάζει τη διάθεση των άμεσων συνεργατών του και παρατηρείται το φαινόμενο του ντόμινο σε όλο το φάσμα του συναισθηματικού κλίματος του οργανισμού.

¹⁶ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 28-30

Επίσης, πολλές φορές «συναισθηματικοί ηγέτες» δεν είναι αυτοί που ηγούνται ιεραρχικά ή τυπικά μιας ομάδας. Όταν θεωρηθεί ότι ο ορισμένος ηγέτης δεν είναι αξιόπιστος τότε μπορεί οι άνθρωποι να στραφούν για συναισθηματική καθοδήγηση σε κάποιον άλλον τον οποίο εμπιστεύονται και σέβονται. Ο «εκ των πραγμάτων» ηγέτης γίνεται το άτομο που αναμειγνύει και συγχωνεύει τις συναισθηματικές αντιδράσεις τους.

Η αρμονική ηγεσία

Τα πουλιά δεν πετούν με σπασμένα φτερά. Η χαρισματική ηγεσία συντελείται μόνο εκεί όπου η καρδιά συναντιέται με το μυαλό και το συναίσθημα με τη σκέψη. Αυτά είναι τα δύο φτερά που κάνουν τον γνήσιο ηγέτη να πετά¹⁷.

Όλοι οι ηγέτες χρειάζονται αρκετή ευφυΐα προκειμένου να αντιληφθούν τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των καθηκόντων τους και τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν. Βεβαίως οι ηγέτες που διαθέτουν τη διαύγεια της αναλυτικής και συνθετικής σκέψης έχουν ακόμη μεγαλύτερη αξία. Οι υψηλές νοητικές ικανότητες και ο ξεκάθαρος τρόπος «σκέπτεσθαι» αποτελούν τα χαρακτηριστικά που οδηγούν έναν άνθρωπο προ των πυλών ανάληψης ηγετικής θέσης. Δίχως αυτές τις ουσιαστικές ικανότητες κανείς δε μπορεί να καταλάβει ηγετικό πόστο. Από μόνη της όμως η διάνοια δεν κάνει τον ηγέτη. Ο ηγέτης υλοποιεί ένα όραμα κινητοποιώντας, καθοδηγώντας, εμπνέοντας, ακούγοντας, πείθοντας και, πάνω απ' όλα, δημιουργώντας αρμονική ατμόσφαιρα. Όπως πολύ σωστά προειδοποιούσε ο Αϊνστάϊν: «Πρέπει να προσέξουμε ώστε να μη θεοποιήσουμε το μυαλό. Έχει δυνατούς μυς αλλά όχι προσωπικότητα. Δεν μπορεί να διευθύνει, μπορεί μόνο να υπηρετεί»¹⁸.

Από βιολογική άποψη, η τέχνη της αρμονικής ηγεσίας αποτελεί προϊόν συνεργασίας της νόησης και του συναίσθηματος¹⁹.

¹⁷ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 51

¹⁸ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 51

¹⁹ Danile Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 54

Χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη

Οι τέσσερις βασικοί τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης που αφορούν προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες είναι:

Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ: Αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας.

Αυτοεπίγνωση

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

Αυτοδιαχείριση

- *Αυτοέλεγχος:* Η δυνατότητα να διατηρούμε τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις μας υπό έλεγχο.
- *Διαφάνεια:* Η δυνατότητα να διατηρούμε τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις μας υπό έλεγχο.
- *Προσαρμοστικότητα:* Η ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων.
- *Επίτευξη:* Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής μας προκειμένου να φτάσουμε τα κριτήρια που θέτουμε εμείς για την επιτυχία.
- *Πρωτοβουλία:* Η ετοιμότητά μας για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών.
- *Αισιοδοξία:* Η ικανότητά μας να βλέπουμε τη θετική πλευρά των καταστάσεων.²⁰

²⁰ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 64 (πίνακας)

Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες

Κοινωνική επίγνωση

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

Διαχείριση σχέσεων

- *Εμπνευση:* Η ικανότητά μας να καθοδηγούμε και να κινητοποιούμε τους άλλους προς ένα προδιαγεγραμμένο όραμα.
- *Επιρροή:* Η δυνατότητά μας να εφαρμόζουμε ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς.
- *Ανάπτυξη των άλλων:* Η ικανότητά μας να στηρίζουμε και να ενισχύουμε τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.
- *Καταλύτης αλλαγών:* Η ικανότητά μας να αναλαμβάνουμε πρωτοβουλίες και να καθοδηγούμε προς νέες κατευθύνσεις.
- *Διαχείριση συγκρούσεων:* Η ικανότητά μας να επιλύουμε τις διαφωνίες.
- *Οικοδόμηση δεσμών:* Η ικανότητά μας να καλλιεργούμε και να συντηρούμε ένα δίκτυο σχέσεων.
- *Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά:* Η ικανότητά μας να αναπτύσσουμε τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα.²¹

Οι συγκεκριμένες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι μόνο φυσικά ταλέντα αλλά και αποτέλεσμα μάθησης. Η καθεμιά τους συμβάλλει στη δημιουργία πιο αρμονικών και αποτελεσματικών ηγετών. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι ποτέ δε συναντήσαμε ηγέτη, όσο άριστος κι αν ήταν, που να διαθέτει όλες τις δεξιότητες και των τεσσάρων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι πλέον αποτελεσματικοί από αυτούς τυπικά επιδεικνύουν περίπου τις μισές. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι δεν υπάρχει μια καθορισμένη συνταγή γνήσιας ηγεσίας, αφού ο δρόμος για την επιτυχία βασίζεται σε πολύ διαφορετικά προσωπικά στυλ. Παρόλα αυτά βρήκαμε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν τουλάχιστον μια δεξιότητα από τον κάθε τομέα συναισθηματικής νοημοσύνης²².

²¹ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 65 (πίνακας)

²² Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 63

Αυτοεπίγνωση

Αυτοεπίγνωση ονομάζουμε τη βαθιά κατανόηση που έχει το άτομο για τα συναισθήματά του, για τις δυνατότητές του, τα όριά του, τις αξίες και τα κίνητρά του. Τα άτομα με ισχυρή αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστές, με την έννοια ότι δεν είναι ούτε υπερβολικά αυτοκριτικοί ούτε αφελώς αισιόδοξοι. Ο ηγέτης με αυτοεπίγνωση κατανοεί τις αρχές, τους στόχους και τα όνειρά του. Ξέρει προς τα πού κατευθύνεται και γιατί. Συντονίζεται αμέσως με αυτό που του «φαίνεται σωστό». Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό - αλλά και το λιγότερο ορατό, το οποίο φανερώνει την αυτοεπίγνωση ενός ατόμου άρα και του ηγέτη - είναι η τάση του για αυτοστοχασμό και περισυλλογή. Βρίσκει πάντα τον χρόνο να σκεφτεί με την ησυχία του, συχνά μάλιστα απομονωμένο, γεγονός που του επιτρέπει να ζυγίζει τα πράγματα αντί να αντιδρά παρορμητικά. Για κάποιους αυτό σημαίνει προσευχή ή διαλογισμό, ενώ για άλλους μια φιλοσοφική αναζήτηση για την κατανόηση του εαυτού.

Γενικά οι αξίες που μας καθοδηγούν καθορίζουν αφενός αυτό που μας αρέσει και το θέτουμε ως προτεραιότητα αφετέρου δε αυτό που αντιπαθούμε και παραγκωνίζουμε. Έτσι και ο ηγέτης με βάση τις αξίες που τον καθοδηγούν καθορίζει το εάν ένας στόχος τον ενδιαφέρει ή τον απωθεί. Από την άλλη μεριά, ο νους έχει την ικανότητα να μας υπενθυμίζει πόσο ικανοποιημένοι νιώθουμε όταν πετυχαίνουμε κάτι, γεγονός που μας ωθεί να μένουμε σταθεροί στην επιδίωξη των στόχων μας. Ένα άτομο που ελέγχει και μπορεί να καταστείλει τα συναισθήματα ματαιώσης ή ανησυχίας που μπορεί να το αποθαρρύνουν, είναι ικανό να ξεπεράσει με άνεση τις απογοητεύσεις και αποτυχίες που ενδέχεται να συμβούν σε κάθε αξιολογη προσπάθεια.

Όταν το άτομο ελέγχει τα αισθήματα που το κινητοποιούν αισθάνεται αισιόδοξο και συνεχίζει παρά τις δυσκολίες έχοντας πάντα στο νου του την ικανοποίηση που θα νιώσει όταν επιτύχει τον στόχο του. Αντίθετα, όταν δεν ελέγχει τα αισθήματα που το αποθαρρύνουν γίνεται απαισιόδοξο, στέκεται κυρίως στα λάθη και χάνει τις ελπίδες του.

Παρά την πληθώρα δεδομένων και πληροφοριών, συχνά ο ηγέτης επιβάλλεται να χρησιμοποιήσει τη διαίσθησή του. Η διαίσθηση, η θεμελιώδης ικανότητα ενός ηγέτη - ο οποίος εκτός από την τεχνική του εξειδίκευση εφαρμόζει και τη σοφία της ζωής στη λήψη αποφάσεων - προκύπτει με φυσικό τρόπο όταν υπάρχει αυτοεπίγνωση²³. Η ικανότητα του ηγέτη για ορθές εικασίες, όταν αντιμετωπίζει διλήμματα και δυσκολεύεται να πάρει αποφάσεις με βάση τα στοιχεία που διαθέτει, ή τους λαμπρούς αναλυτές με τους οποίους συνεργάζεται, έχει τεράστια σημασία. Η ικανότητα αυτή είναι αποτέλεσμα συσσωρευμένης μάθησης μέσω συνεχούς εμπειρίας σε δοκιμές και λάθη της ζωής.

Κάθε μέρα την οποία ένας ηγέτης περνά σε μια επιχείρηση, όπου πρέπει να πάρει αποφάσεις, ο εγκέφαλός του συνάγει τους κανόνες που βρίσκονται πίσω από

²³ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014:68

μια σειρά γεγονότων ή κρύβονται στη λειτουργία «αίτιο-αποτέλεσμα». Καθώς ο εγκέφαλος συνεχίζει να μαθαίνει με αυτόν τον σιωπηρό τρόπο, ο ηγέτης συσσωρεύει τη σοφία από την εργασιακή εμπειρία μιας ζωής. Αυτή η σοφία αυξάνεται κατά τη διάρκεια της καριέρας του, έστω κι αν η ικανότητά του να μαθαίνει νέες τεχνικές δεξιότητες έχει αρχίσει να φθίνει²⁴. Προϋπόθεση για τη σωστή χρήση αυτής της εμπειρίας και της σοφίας είναι ο ηγέτης να διαθέτει εσωτερική εναρμόνιση με την αυτοεπίγνωσή του.

Αυτοδιαχείριση

Όπως κάθε άτομο έτσι και ο ηγέτης πρέπει να κατανοεί τα συναισθήματά του και να αντιλαμβάνεται σαφώς τους στόχους του προκειμένου να τους επιτύχει. Αν δεν τα γνωρίζει και δεν μπορεί να τα ελέγξει τότε τον ελέγχουν αυτά και γίνεται έρμαιό τους. Κάτι τέτοιο είναι καλό όταν πρόκειται για καλά συναισθήματα π.χ. ενθουσιασμός. Αντίθετα, όταν πρόκειται για αρνητικά συναισθήματα όπως ματαιώση, οργή, άγχος και πανικός του αποδυναμώνουν την ικανότητα να σκέφτεται και να εστιάζει στο στόχο του.

Επειδή τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά, το πρώτιστο καθήκον κάθε ηγέτη είναι η εξισορρόπησή τους. Με απλά λόγια, οι ηγέτες δεν μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα οποιουδήποτε άλλου αν πρώτα δεν ελέγξουν τα δικά τους. Έτσι, το πώς αισθάνεται ένας ηγέτης είναι κάτι περισσότερο από προσωπικό θέμα· με δεδομένη την πραγματικότητα της συναισθηματικής διαρροής, τα συναισθήματά του έχουν κοινωνικές συνέπειες. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι ο ηγέτης απαγορεύεται να έχει και κακές στιγμές. Ένα διαζύγιο, η αρρώστια του παιδιού ή κάποιου αγαπημένου προσώπου σίγουρα δημιουργούν στενοχώρια. Το θέμα όμως είναι ως πιο βαθμό τα προσωπικά προβλήματα του διαρρέουν στις εργασιακές του σχέσεις. Οι ηγέτες που εκτονώνουν το θυμό τους, καταστροφολογούν ή εκδηλώνουν με τη μορφή αμόκ τα αρνητικά τους συναισθήματα δεν μπορούν να διευθύνουν την ομάδα με θετικό τρόπο και να επιτύχουν τη βέλτιστη απόδοσή της²⁵.

Ο ηγέτης διατηρώντας τον έλεγχο των συναισθημάτων και των παρορμήσεών του, παραμένοντας ψύχραιμος και αισιόδοξος ακόμη και υπό έντονη πίεση, εκπέμπει θετικά συναισθήματα που δημιουργούν αρμονία, φτιάχνουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, άνεσης και ειλικρίνειας.

Η αυτοδιαχείριση είναι σημαντική και για λόγους ανταγωνισμού. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και ασταθές περιβάλλον και την αλματώδη τεχνολογική πρόοδο, ο ηγέτης που ελέγχει πλήρως τα συναισθήματά του μπορεί να δεχθεί πιο εύκολα τις αλλαγές και να βοηθήσει τον οργανισμό να προσαρμοστεί σε αυτές.

Η αυτοδιαχείριση διευκολύνει και τη διαφάνεια που είναι ηγετική αρετή αλλά και

²⁴ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 70

²⁵ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 72-73

οργανωτικό πλεονέκτημα. Όταν ο ηγέτης είναι ειλικρινής και ακέραιος απέναντι στους άλλους ως προς τα συναισθήματά, τις πεποιθήσεις και τις πράξεις του αμέσως δίνει την αίσθηση ότι είναι αξιόπιστος, γνήσιος και δεν υποκρίνεται κάτι που δεν είναι.

Τέλος, η πιο σημαντική πράξη υπευθυνότητας είναι η ικανότητα του ηγέτη να διατηρεί την ψυχραιμία του. Η ελληνική λέξη *ψύχραιμος* (ψυχρός + αίμα) υποδηλώνει ακριβώς αυτόν που ελέγχει τα συναισθήματά του, τον ευρισκόμενο σε μια ψυχική κατάσταση που επιτρέπει την ήρεμη αντιμετώπιση των πραγμάτων (το αντίθετο του θερμόαιμου). Αντίστοιχη είναι η αγγλική λέξη *cool* (ψύχραιμος), η οποία αρχικά σήμαινε την ικανότητα των Αφροαμερικανών μουσικών της τζαζ να μην εκδηλώνουν την οργή τους στις ρατσιστικές συμπεριφορές των λευκών και να διοχετεύουν το θυμό τους στην υπέροχη έκφραση της τέχνης τους. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί την ίδια ακριβώς ικανότητα χειρισμού της εσωτερικής αναστάτωσης και την παράλληλη εξωτερίκευση θετικών συναισθημάτων.

Κοινωνική επίγνωση

Ο γνήσιος ηγέτης χρειάζεται την κοινωνική επίγνωση ή αλλιώς την ενσυναίσθηση. Χρειάζεται να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα συναισθήματα αυτών που έχει απέναντί του, να εναρμονίζεται μαζί τους και να διατυπώνει τα μηνύματά του με τρόπο που να τους κινητοποιεί. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης σκορπά γύρω του θετικά συναισθήματα, κινητοποιεί τους άλλους γιατί ξέρουν πώς να αρθρώσουν ένα όνειρό τους που εγείρει αισιοδοξία, διάθεση και σύμπραξη, αίσθηση προορισμού και προσδοκία για ένα καλύτερο μέλλον.

Ας θυμηθούμε τον συγκλονιστικό Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ, ηγέτη του κινήματος για τη διεκδίκηση των κοινωνικών δικαιωμάτων στις ΗΠΑ, ο οποίος άρχισε τον ιστορικό του λόγο, (έξω από το μνημείο του Λινκολν στην Ουάσιγκτον, στις 28 Αυγούστου 1963) με την παντοδύναμη φράση: «Έχω ένα όνειρο». Ήταν μια φράση που συμπύκνωνε το όραμά του για έναν κόσμο στον οποίο όλοι ανεξαιρέτως οι άνθρωποι θα ήταν ίσοι μεταξύ τους²⁶.

Η κοινωνική επίγνωση ή και αντίθετα η αναισθησία είναι η πλέον αναγνωρίσιμη. Στη σκληρή πραγματικότητα της αγοράς η λέξη ενσυναίσθηση μοιάζει να είναι τελείως αταίριαστη σε μια επιχείρηση. Ενσυναίσθηση βέβαια δεν σημαίνει ότι ο ηγέτης οφείλει να υιοθετεί τα συναισθήματα των άλλων και να κάνει οτιδήποτε για να τους ευχαριστήσει. Αυτό θα ήταν καταστροφή. Σημαίνει μάλλον την προσεκτική εξέταση των συναισθημάτων των άλλων και τη λήψη τέτοιων αποφάσεων που επιτρέπουν τη θετική ανταπόκριση ώστε να επικρατεί αρμονία· αλλιώς επέρχεται αποσυντονισμός.

Η ενσυναίσθηση προϋποθέτει βέβαια την άνετη έκφραση των συναισθημάτων. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης εκφράζει την ενσυναίσθηση του

²⁶ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014:76

ακόμη και δακρύζοντας μαζί με τους υπαλλήλους για μια προσωπική τραγωδία. Ο ηγέτης που «καταπίνει» τα συναισθήματά του μπορεί να θεωρηθεί απόμακρος. ο ηγέτης που είναι ικανός να συλλάβει τα συναισθήματα και την οπτική των άλλων έχει στα χέρια του ένα δυνατό εργαλείο συναισθηματικής καθοδήγησης που βοηθά να είναι μονίμως συντονισμένοι ό,τι κι αν πουν ή κάνουν.

Ο ηγέτης με ενσυναίσθηση είναι εξαιρετικός στο να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ανάγκες των άλλων, είτε αυτοί είναι πελάτες είτε συνεργάτες είτε υφιστάμενοι. Στην όλο και πιο παγκοσμιοποιημένη οικονομία, η ενσυναίσθηση είναι μια απαραίτητη και κρίσιμη δεξιότητα, για να υπάρχουν καλές σχέσεις με πολλούς και διαφορετικούς συναδέλφους και εποικοδομητικές συνεργασίες με ανθρώπους από άλλες κοινωνίες.

Διαχείριση σχέσεων

Η τέταρτη και τελευταία ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη είναι η διαχείριση σχέσεων. Εδώ συναντούμε μερικά από τα πιο ορατά εργαλεία του: την πειθώ, τον χειρισμό των συγκρούσεων και τη συνεργατικότητα. Η επιδέξια διαχείριση σχέσεων είναι στην ουσία ο χειρισμός των συναισθημάτων των άλλων. Αυτό προϋποθέτει ότι πρώτον ο ηγέτης έχει επίγνωση των δικών του συναισθημάτων και συντονίζεται «ενσυναισθηματικά» με τους ανθρώπους που καθοδηγεί και δεύτερον, ότι είναι αυθεντικός και ειλικρινής. Αν ο ηγέτης συμπεριφέρεται με δόλιο ή χειριστικό τρόπο οι υφιστάμενοι θα το αντιληφθούν και πιθανόν να πάψουν να τον εμπιστεύονται.

Η διαχείριση σχέσεων δεν έχει να κάνει με την απλή φιλικότητα αλλά μάλλον με τη φιλικότητα που έχει σκοπό να κινητοποιήσει τους ανθρώπους προς τη ζητούμενη κατεύθυνση, είτε αυτή είναι η επίτευξη συμφωνίας σε μια στρατηγική του μάρκετινγκ είτε για την καλλιέργεια ενθουσιασμού σχετικά με ένα προϊόν. Ο ηγέτης με κοινωνικές δεξιότητες έχει το ταλέντο να βρίσκει κοινό έδαφος συνεννόησης και να οικοδομεί στενές σχέσεις με έναν ευρύτερο κύκλο ανθρώπων. Έτσι έχει σε ετοιμότητα ένα δίκτυο ανθρώπων που τον βοηθά όταν έρχεται η στιγμή για δράση. Παρά το ότι στην εποχή μας η εργασία μπορεί να γίνεται από απόσταση (μέσω τηλεφώνου ή ηλεκτρονικών μηνυμάτων) η οικοδόμηση σχέσεων είναι, κατά παράδοξο τρόπο, πιο κρίσιμη από ποτέ. Ο γνήσιος ηγέτης αναπτύσσει την ικανότητα της διαχείρισης σχέσεων γιατί έχει έντονη την αίσθηση της συλλογικής αποστολής και αυτό του δίνει τη δυνατότητα της σταθερής διοίκησης. Γι' αυτόν τον ηγέτη πρωταρχικό του καθήκον είναι η ικανότητα έμπνευσης και υποκίνησης των ανθρώπων για την υλοποίηση ενός σημαντικού οράματος. Έχει δε την ικανότητα να προκαλεί ενθουσιασμό για την κοινή αποστολή. Καλλιεργεί μια αίσθηση προορισμού η οποία προχωρά πέρα από τα καθήκοντα της ημέρας ή τους επιμέρους στόχους - που συνήθως εκτοπίζουν ένα σημαντικό όραμα. Αυτός ο ηγέτης γνωρίζει ότι αυτό που μπορεί να κινητοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τους ανθρώπους είναι οι βαθύτερες αξίες τους.

Τέλος, στους μεγάλους οργανισμούς η ηγεσία κατανέμεται στους επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων. Τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού πρέπει να συνεργάζονται με τους ομολόγους των άλλων τμημάτων· πράγμα που απαιτεί την εδραίωση στενών και καλών σχέσεων ώστε να συνεργάζονται εποικοδομητικά.

Μοντέλα ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς

Ηγεσία βασισμένη στο όραμα

Πώς δημιουργεί αρμονία	Κινητοποιεί για την υλοποίηση του κοινού ονείρου
Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα	Ιδιαίτερα θετικός
Πότε εφαρμόζεται	Όταν οι αλλαγές απαιτούν νέο όραμα ή όταν χρειάζεται σαφής κατεύθυνση.

Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη – υποστηρικτική

Πώς δημιουργεί αρμονία	Συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες με τους στόχους του οργανισμού.
Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα	Ιδιαίτερα θετικός
Πότε εφαρμόζεται	Όταν οι υπάλληλοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων ικανοτήτων

Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων – συνεργατική

Πώς δημιουργεί αρμονία	Συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους
Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα	Θετικός
Πότε εφαρμόζεται	Όταν πρέπει να γεφυρωθούν οι ρήξεις εντός της ομάδας, σε αγχώδεις συνθήκες κατά τις οποίες απαιτείται κινητοποίηση ή στην περίπτωση κατά την οποία είναι αναγκαία η ενίσχυση των δεσμών

Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση

Πώς δημιουργεί αρμονία	Εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής
Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα	Θετικός
Πότε εφαρμόζεται	Όταν απαιτείται συναίνεση ή σε περίπτωση κατά την οποία είναι αναγκαία η πολύτιμη συνεισφορά των υπαλλήλων

Ηγεσία βασισμένη στους στόχους – κατευθυντική

Πώς δημιουργεί αρμονία	Ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις και σε συναρπαστικούς στόχους
Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα	Πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικός λόγω της μη ορθής άσκησης
Πότε εφαρμόζεται	Όταν απαιτούνται υψηλής ποιότητας αποτελέσματα από ομάδες που διαθέτουν κίνητρα και ανταγωνιστικότητα

Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστική

Πώς δημιουργεί αρμονία	Καθησυχάζει τους φόβους δίνοντας σαφείς κατευθύνσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης
Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα	Πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικός λόγω κακής χρήσης
Πότε εφαρμόζεται	Όταν υπάρχουν καταστάσεις κρίσης, για την αναστροφή δυσάρεστων αποτελεσμάτων ή σε προβληματικούς υπαλλήλους

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

Για να διαπιστωθεί πώς το καθένα από αυτά τα στυλ ηγεσίας επηρεάζει έναν οργανισμό και το συναισθηματικό του κλίμα, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα σε παγκόσμιο επίπεδο και συμπεριέλαβε 3.871 στελέχη. Η έρευνα αξιολογούσε ορισμένους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, διερευνήθηκε με ποιο τρόπο το κλίμα που δημιουργείται από τα διάφορα στυλ ηγεσίας επηρεάζει τα οικονομικά αποτελέσματα: τον όγκο των πωλήσεων, την αύξηση των εσόδων, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία. Ευρήματα της έρευνας: όταν όλες οι άλλες μεταβλητές παρέμεναν σταθερές, αυτό το οποίο οδηγούσε σε σημαντικά καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα ήταν ο ηγέτης που χρησιμοποιούσε ένα στυλ καθοδήγησης με θετικό αντίκτυπο. Πιο σημαντικό ίσως ήταν το γεγονός ότι οι ηγέτες με τις καλύτερες οικονομικές επιδόσεις δεν χρησιμοποιούσαν μόνο ένα συγκεκριμένο στυλ. Αντίθετα, κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης ημέρας ή εβδομάδας είχαν χρησιμοποιήσει πολλά από τα έξι διαφορετικά στυλ – χωρίς διάκριση και σε διαφορετικό βαθμό – ανάλογα με την κατάσταση.

Παρότι αυτά τα στυλ ηγεσίας έχουν προσδιοριστεί παλαιότερα με διαφορετικούς όρους, τα νέα στοιχεία στα μοντέλα που θα αναπτυχθούν παρακάτω

αφορούν τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτούνται στην κάθε προσέγγιση και – κάτι ιδιαίτερα σημαντικό – τον αιτιώδη σύνδεσμο του κάθε στυλ με τα αποτελέσματά του. Η έρευνα με άλλα λόγια κάνει κατανοητό πώς το καθένα από αυτά επηρεάζει το γενικό κλίμα, άρα και την απόδοση. Για τα στελέχη που βρίσκονται καθημερινά στο πεδίο της μάχης των αποτελεσμάτων η γνώση αυτών των συσχετισμών θα συμβάλλει, με τα τόσο απαραίτητα επιστημονικά δεδομένα, στην άσκηση της τέχνης της ηγεσίας²⁷.

Ηγεσία βασισμένη στο όραμα

Όταν η Σαουάνα Λιρόι ανέλαβε τη διεύθυνση της υπηρεσίας κοινωνικής πρόνοιας για άπορες οικογένειες σε μια μεγάλη πόλη, διαπίστωσε σοβαρά προβλήματα, τα οποία αποτελούσαν το δυσάρεστο κληροδότημα της προκατόχου της, μιας κοινωνικής λειτουργού με εμμονή στους κανόνες. Η ίδια η δουλειά, επειδή θεωρείται λειτούργημα, προσείλκυε ταλαντούχους εργαζομένους και ενθάρρυνε την τεράστια δέσμευσή τους – τουλάχιστον στην αρχή του έργου τους. Αυτός ο ενθουσιασμός όμως έσβηνε σιγά σιγά μέσα στη βαριά γραφειοκρατία που δυσκόλευε την εκτέλεση του έργου τους. Με τον καιρό ξεχνούσαν την αποστολή τους πνιγμένοι από τους κανόνες. Παρά τις αυξημένες ανάγκες της υπηρεσίας - και τα παράπονα των χρηματοδοτών - ο ρυθμός ήταν αργός και η αποτελεσματικότητα ελάχιστη. Η Λιρόι αποφάσισε ότι το πρώτο βήμα ήταν να μιλήσει με όλους τους υπαλλήλους, με τον καθένα χωριστά, προκειμένου να καταλάβει τι λειτουργούσε καλά και για ποιο κομμάτι της δουλειάς τους ένιωθαν υπερήφανοι. Όλοι φάνηκαν ανακουφισμένοι που επιτέλους είχαν την ευκαιρία να εκθέσουν το πλήρες νοήματος έργο τους και επιπλέον να μιλήσουν για τις απογοητεύσεις που δοκίμαζαν κατά την άσκησή του. Η Λιρόι ανακάλυψε ότι δεν αισθανόταν εκείνη μόνο δέσμευση απέναντι στις άπορες οικογένειες και υπέθεσε ότι αυτό το όραμα θα μπορούσε να στηρίξει τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια των επερχόμενων αλλαγών στην υπηρεσία. Ξεκινώντας το διάλογο με αυτή τη θετική παρατήρηση η Λιρόι έδωσε στους ανθρώπους την ευκαιρία να θυμηθούν το όνειρό τους και τους λόγους για τους οποίους είχαν θελήσει να το ακολουθήσουν. Τους βοήθησε να εκφράσουν τις ελπίδες τους για το μέλλον και ενθάρρυνε τη συμπόνια και την αφοσίωση που ένιωθαν. Όποτε της δινόταν η ευκαιρία, μιλούσε γι' αυτό το όραμα και ζωντάνευε τις κοινές αξίες που είχαν φέρει όλους στο συγκεκριμένο επάγγελμα και τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Το δεύτερο βήμα της ήταν να θέσει στους εργαζόμενους το ερώτημα αν όντως ζούσαν την αποστολή τους και πίστευαν ότι μπορούν να βοηθήσουν τους φτωχούς. Ταυτόχρονα τους ζήτησε να παρατηρήσουν πώς ακριβώς ασκώντας το έργο τους, ημέρα με την ημέρα, ενίσχυαν την ικανότητα της υπηρεσίας να φτάσει στους στόχους της. Αυτή η διαδικασία είχε και άλλο ένα θετικό αποτέλεσμα: ενδυνάμωσε στους εργαζόμενους την αίσθηση της πρωτοβουλίας και την πεποίθησή τους ότι οι απαντήσεις στα ερωτήματα βρίσκονταν μέσα τους. Από την εξέταση των γενικών

²⁷ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 81+84

προβλημάτων της υπηρεσίας οι εργαζόμενοι πέρασαν στα ειδικά: ποιες πρακτικές διαχείρισης δυσχέραναν το έργο τους, ποιοι κανόνες δεν είχαν λογική, ποια συστήματα ήταν εκτός εποχής και έπρεπε να καταργηθούν. Στο μεταξύ η Λιρόι συνόψιζε τεκμηριωμένα τις αρχές για το πρότυπο του νέου οργανισμού που ήθελε να δημιουργήσει: θα ήταν διαφανής και έντιμος· θα εστιαζόταν στο δυναμισμό και τα αποτελέσματα. Μετά τις συζητήσεις ήρθε η δράση. Η Λιρόι και η ομάδα της αναθεώρησαν από κοινού μερικές από τις πιο άκαμπτες γραφειοκρατικές πρακτικές και τις άλλαξαν με την υποστήριξη όλου σχεδόν του προσωπικού. Υπό την ηγεσία της το συναισθηματικό κλίμα στην υπηρεσία άλλαξε. Τώρα πλέον αντανάκλασε το πάθος και την αφοσίωσή της. Η Λιρόι ήταν αυτή που έδωσε τον τόνο σε όλο τον οργανισμό²⁸.

Ο ηγέτης – οραματιστής αποσαφηνίζει στην ομάδα του τον προσανατολισμό αλλά όχι τον τρόπο που θα φτάσει εκεί. Αφήνει έτσι τα άτομα της ομάδας του να καινοτομήσουν, να πειραματιστούν και να ρισκάρουν. Αντιλαμβάνονται πλήρως τι αναμένεται από τους ίδιους. Η αίσθηση ότι δουλεύουν για τον κοινό σκοπό εδραιώνει την ομαδικότητα και οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι που ανήκουν στο συγκεκριμένο οργανισμό και ο ηγέτης είναι για αυτούς ο επιθυμητός εργοδότης. Ο ηγέτης από την πλευρά του δρέπει ακόμη έναν καρπό: κρατά κοντά του τους πιο πολύτιμους υπαλλήλους. Οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση της μοναδικότητας και νιώθουν ότι ξεχωρίζουν από αυτούς που εργάζονται σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα. Αυτή είναι η πιο κλασσική μορφή ηγεσίας και η πιο αποτελεσματική. Το αποτέλεσμα είναι η εμπνευσμένη εργασία. Ο ηγέτης – οραματιστής με την έμπνευση, την αυτοπεποίθηση, την αυτοεπίγνωση και την ενσυναίσθηση διατυπώνει έναν σκοπό για τον ίδιο, τον οποίο και εναρμονίζει με τις κοινές αξίες της ομάδας του. Η διαφάνεια, άλλη μια δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, κάνει τον ηγέτη αξιόπιστο στα μάτια της ομάδας. Αν το όραμα είναι γνήσιο η ομάδα θα το αντιληφθεί και θα βοηθήσει στην ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων. Ο ηγέτης με όραμα θεωρεί ότι η εξάπλωση της γνώσης είναι το μυστικό της επιτυχίας και δεν φοβάται να τη μοιραστεί. Αντίθετα, κάποιοι άλλοι πιστεύουν ότι η απόκρυψη πληροφοριών δίνει δύναμη.

Το στυλ ηγεσίας με όραμα επειδή ακριβώς δημιουργεί θετικό αντίκτυπο αποδίδει άριστα σε πολλές περιπτώσεις. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν η επιχείρηση «παραπαίει» και πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές και υπάρχει ανάγκη για νέο όραμα. Αν και θεωρείται το πιο ισχυρό στυλ, εντούτοις δεν αποδίδει πάντοτε π.χ. όταν η ομάδα με την οποία ο ηγέτης θα συνεργαστεί θεωρήσει ότι το όραμα είναι μεγαλειώδες και πομπώδες ή αταίριαστο με τις ανάγκες της στιγμής ή όταν ο ηγέτης αντί για οραματιστής είναι αυταρχικός. Τέλος, παρά τα μειονεκτήματα κάθε ηγέτης καλό θα ήταν να υιοθετεί συχνά αυτό το στυλ ηγεσίας.

²⁸ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 84-86

Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη – υποστηρικτική

Η υπάλληλος ήταν καινούργια στην επιχείρηση και οκτώ μηνών έγκυος. Ένα βράδι, που δούλευε ως αργά, σήκωσε τα μάτια από τα χαρτιά της και αντίκρουσε ξαφνιασμένη το αφεντικό της έξω από την πόρτα. Εκείνος τη ρώτησε πως τα πάει, κάθισε και άρχισε να μιλά μαζί της. Ήθελε να μάθει τα πάντα για τη ζωή της, αν της άρεσε η δουλειά της, αν είχε όνειρα για καριέρα, αν θα ξαναγύριζε στην εταιρεία μετά τη γέννηση του μωρού της. Οι συζητήσεις τους συνεχίστηκαν καθημερινά όλο τον επόμενο μήνα, ώσπου η γυναίκα έφυγε για να γεννήσει. Το αφεντικό ήταν ο διάσημος μάνατζερ Ντέιβιντ Ογκίλβι. Η έγκυος υπάλληλος ήταν η Σελεϊ Λαζάρους, τώρα πλέον ανώτερο διοικητικό στέλεχος στην Ogilvy & Mather, μια τεράστια διαφημιστική εταιρεία. Η Λαζάρους δηλώνει ότι ένας από τους σοβαρότερους λόγους που παραμένει ακόμη στην επιχείρηση, μετά από κάποιες δεκαετίες, είναι οι δεσμοί που δημιούργησε με τον μέντορά της, τον Ντέιβιντ Ογκίλβι, σε εκείνες τις βραδινές τους συζητήσεις. Η ηγεσία του Ογκίλβι χαρακτηριζόταν σε μεγάλο βαθμό από το υποστηρικτικό στυλ²⁹.

Το υποστηρικτικό ή «προγυμναστικό» στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται περισσότερο στην ανάπτυξη των εργαζομένων παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων επιφέροντας θετική συναισθηματική ανταπόκριση. Ο ηγέτης κάνει βαθιές συζητήσεις με κάθε υπάλληλο, συζητήσεις που προχωρούν πέρα από τις καθημερινές ανησυχίες, εξερευνούν τη ζωή, τα όνειρα, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις επαγγελματικές φιλοδοξίες του ατόμου. Εδραιώνονται έτσι σχέσεις επικοινωνίας και εμπιστοσύνης. Δείχνει το γνήσιο ενδιαφέρον καθώς επίσης ότι δεν τους αντιμετωπίζει σαν μηχανές που κάνουν τη δουλειά του. Καθιερώνει ένα διαρκή αμοιβαίο διάλογο. Έτσι οι υπάλληλοι ανατροφοδοτούνται για την απόδοσή τους και αντιμετωπίζουν το έργο που επιτελούν σαν να ταυτίζεται και με τις δικές τους προσδοκίες και όχι μόνο με τα συμφέροντα του αφεντικού. Ο ηγέτης υποστηρικτής – προγυμναστής βοηθά τα άτομα που δείχνουν πρωτοβουλία και έχουν βλέψεις για περαιτέρω εξέλιξη. Μπορεί όμως να αποτύχει όταν ο υπάλληλος δεν έχει τα απαιτούμενα κίνητρα ή χρειάζεται πρόσθετη προσωπική καθοδήγηση και ανατροφοδότηση· ή και όταν ο ηγέτης δεν διαθέτει την πείρα ή την ευαισθησία να βοηθήσει σε προσωπικό επίπεδο. Όταν δεν εφαρμόζεται σωστά, η συγκεκριμένη προσέγγιση καταλήγει να μοιάζει περισσότερο με «απλή διαχείριση» και ατομική επιθεώρηση. Κάτι τέτοιο μπορεί να υπονομεύσει την αυτοπεποίθηση του υπαλλήλου και στην πορεία να οδηγήσει σε πτώση της απόδοσής του. Δυστυχώς, έρευνες έδειξαν ότι πολλά στελέχη δεν έχουν εξοικειωθεί με – η απλώς δεν τους αρέσει – αυτό το στυλ ηγεσίας, ειδικά όταν χρειάζεται να προσφέρουν συνεχή ανατροφοδότηση που ενισχύει τα κίνητρα αντί για το φόβο ή την απάθεια με την οποία αντιμετωπίζουν τώρα τα πράγματα³⁰. Αυτού του τύπου ο ηγέτης συχνά εστιάζει την προσοχή του αποκλειστικά στους βραχυπρόθεσμους στόχους π.χ. τα νούμερα των πωλήσεων. Αυτό

²⁹ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014:89

³⁰ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 91

όμως δεν του επιτρέπει να ανακαλύψει τις φιλοδοξίες των υπαλλήλων του και εκείνοι με τη σειρά τους αρχίζουν να πιστεύουν ότι ο ηγέτης τους βλέπει μόνο σαν εργαλεία για να ολοκληρώσει τη δουλειά του, μια αίσθηση που, αντί να τους κινητοποιεί, τους κάνει να νιώθουν υποβαθμισμένοι και υποτιμημένοι.

Ο ηγέτης – υποστηρικτής έχει ανεπτυγμένη τη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης που συνδέεται με την ανάπτυξη των άλλων. Η δεξιότητα αυτή «συνεργάζεται» στενά με τη συναισθηματική αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση. Αυτός ο ηγέτης προσφέρει συμβουλές που υπηρετούν το πραγματικό συμφέρον του υπαλλήλου και δεν αφήνει να αισθανθεί ο υπάλληλος ότι τον χειρίζεται ή ότι του επιτίθεται. Εδραιώνει μια στενή σχέση με τον υπάλληλο στέλνοντάς του το σιωπηρό μήνυμα «σε πιστεύω, επενδύω σε σένα, περιμένω ότι θα με βγάλεις ασπροπρόσωπο». Ο υπάλληλος, απ' την άλλη μεριά, βλέποντας ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται έχει το κίνητρο να προσπαθεί να αποδίδει περισσότερο και τελικά υπάλληλος και ηγέτης αισθάνονται υπεύθυνοι για τους στόχους που θέτουν. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να μην επικεντρώνεται άμεσα στους στόχους και τα αποτελέσματα, τα καταφέρνει όμως θαυμάσια με έμμεσο τρόπο.

Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων – συνεργατική

Ο Τζόε Τόρε δικαίως θεωρείται η καρδιά της ομάδας μπάσκετ των Νιου Γιρκ Γιάνκισ. Ως μάνατζερ της ομάδας το 1999 στο Παγκόσμιο Κύπελο, ο Τόρε έμεινε στην ιστορία για την ικανότητά του να μιλά στην ψυχή των παικτών του καθώς βίωναν τη συναισθηματική πίεση της ανάγκης να κερδίσουν το πρωτάθλημα. Σε έναν χώρο ο οποίος βρίθει ανθρώπων με δύσκολο χαρακτήρα και αναισθησία ο Τορε αποτελεί φωτεινή εξαίρεση, τον ηγέτη έχει την ικανότητα να επιβάλλει την ομαδική δουλειά και τη συνεργασία.

Ας δούμε τι έγινε τη στιγμή των πανηγυρισμών στο γήπεδο αμέσως μετά τον Τελικό. Ο Τόρε αναζήτησε και αγκάλιασε συγκεκριμένους παίκτες, ειδικά τον Πωλ Ο' Νιλ, ο οποίος μόλις είχε χάσει τον ηλικίας 79 χρονών πατέρα του. Ο παίκτης αν και δεν είχε καλά καλά προλάβει να μάθει το δυσάρεστο νέο, αποφάσισε να παίξει σε εκείνο το κρίσιμο παιχνίδι – και ξέσπασε σε δάκρυα τη στιγμή που τέλειωσε ο αγώνας. Αργότερα, κατά τα επινίκια στη λέσχη, ο Τόρε απηύθυνε τις θερμές του ευχαριστίες στον Ο' Νιλ και τον αποκάλεσε «πολεμιστή». Στον ίδιο αγώνα ο Τόρε είχε αναζητήσει άλλους δύο παίκτες, που επίσης είχαν χάσει συγγενείς τους την ίδια αθλητική σεζόν. Ο ένας ήταν ο Σκοτ Μπρόσιους, τον οποίο ο Τόρε είχε επαινέσει κατ' επανάληψη τους προηγούμενους μήνες για τη θέλησή του να συνεχίσει τους αγώνες και τις προπονήσεις παρά την ανησυχία του για την ανίατη αρρώστια του πατέρα του. Τέλος, ο Τόρε εκμεταλλεύτηκε τους προβολείς που στράφηκαν επάνω του μετά την νίκη για να εξάρει δύο ακόμη παίκτες των οποίων τα συμβόλαια κινδύνευαν να μην ανανεωθούν την επόμενη χρονιά λόγω των διαφωνιών τους με τη διοίκηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο Τόρε τόνιζε στο αφεντικό του, τον ιδιοκτήτη της ομάδας, ότι οι δύο αυτοί παίκτες ήταν πολύτιμοι και δεν έπρεπε να τους αφήσει να

φύγουν. Όχι ότι ο Τόρε ήταν μαλακός: όταν χρειαζόταν ήταν αυστηρός και δριμύς στις παρατηρήσεις του. Ήταν όμως πάντοτε ανοιχτός σε σχέση με το τι ένιωθε. Τη χρονιά που ο αδερφός του είχε βρεθεί στο χείλος του θανάτου περιμένοντας δότη για μεταμόσχευση καρδιάς, ο Τόρε δεν έκρυβε τη στενοχώρια του και μοιραζόταν τις ανησυχίες του με τους παίκτες, όπως ακριβώς είχε κάνει όταν υποβαλλόταν σε θεραπεία για καρκίνο του προστάτη την άνοιξη πριν η ομάδα κερδίσει το Κύπελλο³¹. Στο συνεργατικό στυλ ηγεσίας είναι χαρακτηριστικό το ανοιχτό μοίρασμα των συναισθημάτων.

Ο συνεργατικός ηγέτης δίνει μεγαλύτερη σημασία στους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων. Επιδιώκει να τους κρατά ευχαριστημένους και ευτυχισμένους. Δημιουργεί έτσι αρμονία και επιτυγχάνει το συντονισμό της ομάδας. Ο ηγέτης αυτού του στυλ βλέπει στον υπάλληλο τον άνθρωπο, του προσφέρει συναισθηματική στήριξη στις δύσκολες ώρες της ιδιωτικής του ζωής και έτσι επιτυγχάνει τη συγκλονιστική αφοσίωση του υπαλλήλου. Αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις σε περιόδους ηρεμίας - όπου υπάρχει άνεση χρόνου - δημιουργώντας ένα συναισθηματικό κεφάλαιο που θα φανεί χρήσιμο σε περιόδους πίεσης της δουλειάς. Το συνεργατικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί γενικά θετικό κλίμα. Γι' αυτόν τον λόγο είναι κατάλληλο να εφαρμόζεται σε περιστάσεις που απαιτείται συντονισμός, αρμονία στην ομάδα, να ανέβει το ηθικό, να επανέλθει η χαμένη εμπιστοσύνη. Η χρησιμότητα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι περιορισμένη όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα.

Ο συνεργατικός ηγέτης με την ενσυναίσθηση, που σίγουρα διαθέτει, δίνει μεγάλη προσοχή στις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων ακόμη και σε βάρος των επαγγελματικών στόχων. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ευχαριστημένοι γιατί τους δείχνει ότι δε νοιάζεται μόνο για τη δουλειά αλλά και για τους ίδιους ως άτομα. Διαθέτοντας ο ηγέτης και τη δεξιοτητα διαχείρισης των συγκρούσεων, καλείται να δημιουργήσει μια αρμονική ομάδα από διαφορετικά άτομα που μπορεί να είναι και ανταγωνιστικά μεταξύ τους.

Αν και έχει θετικά αποτελέσματα, το συνεργατικό στυλ δεν πρέπει να εφαρμόζεται κατ' αποκλειστικότητα. Ο λόγος είναι ότι αφενός εστιάζεται κυρίως στον έπαινο και είναι δυνατόν να παραβλέψει την κακή απόδοση οπότε οι υπάλληλοι μπορεί να σκεφτούν ότι η επιχείρηση ανέχεται τη μετριότητα, αφετέρου οι ηγέτες αυτού του είδους σπανίως προσφέρουν εποικοδομητικές συμβουλές σε σχέση με την εργασιακή απόδοση.

Ίσως γι' αυτούς τους λόγους, πολλοί ηγέτες χρησιμοποιούν ταυτόχρονα το συνεργατικό στυλ με το όραμα. Μ' αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης με όραμα εκφράζει την αποστολή, θέτει τις προδιαγραφές και ενημερώνει τους υπαλλήλους για τη συνεισφορά της δουλειάς τους στους στόχους της ομάδας· πλησιάζοντάς τους μετά, γεμάτος φροντίδα γι' αυτούς, δημιουργεί έναν παντοδύναμο συνδυασμό.

³¹ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 93

Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση

Το ιδιωτικό καθολικό σχολείο, το οποίο λειτουργούσε σε μια φτωχή γειτονιά μιας μεγάλης μητροπολιτικής περιφέρειας, αντιμετώπιζε τα τελευταία χρόνια τεράστιο οικονομικό πρόβλημα. Καθώς δεν υπήρχαν τα χρήματα για τη συνέχιση της λειτουργίας του, η ηγουμένη εξουσιοδότησε την αδερφή Μαίρη, διευθύντρια όλων των καθολικών σχολείων της περιφέρειας να το κλείσει. Η αδερφή Μαίρη όμως, αντί να βάλει αμέσως λουκέτο, αποφάσισε να συγκαλέσει μια συνάντηση καθηγητών και προσωπικού, όπου εξήγησε λεπτομερώς την οικονομική κρίση που περνούσε το σχολείο. Τους ζήτησε ιδέες για να κρατήσουν το σχολείο ανοιχτό και τους ρώτησε πώς θα μπορούσαν να χειριστούν τη διακοπή της λειτουργίας του αν όντως υποχρεώνονταν να το κάνουν. Στη συνέχεια, κάθισε και άκουσε προσεκτικά. Έκανε ακριβώς το ίδιο με το σύλλογο γονέων, τους εκπροσώπους της κοινότητας και αργότερα σε σειρά διαδοχικών συμβουλίων με τους διδάσκοντες και το προσωπικό. Οι συσκέψεις κράτησαν αρκετούς μήνες. Στο τέλος όλοι κατέληξαν στο ίδιο σαφές συναινετικό συμπέρασμα: το σχολείο έπρεπε να κλείσει. Όσοι μαθητές ήθελαν να συνεχίσουν να φοιτούν σε καθολικό σχολείο θα μπορούσαν να μετεγγραφούν σε κάποιο άλλο.

Παρόλο που το αποτέλεσμα δεν θα ήταν σε καμιά περίπτωση διαφορετικό αν η αδερφή Μαίρη είχε εξαρχής κλείσει το σχολείο, η διαδικασία που ακολούθησε ήταν αυτή που άλλαξε τα πάντα. Μιλώντας με όλους τους συντελεστές και δίνοντάς τους τον χρόνο να σκεφτούν και να καταλήξουν σε συλλογικές αποφάσεις, η αδερφή Μαίρη απέφυγε όλα τα προβλήματα που θα ακολουθούσαν μια τέτοια κίνηση. Αν και όλοι λυπήθηκαν, έφτασαν να παραδεχτούν το αναπόφευκτο. Κανείς τους δεν είχε την παραμικρή αντίρρηση.

Συγκρίνετε την προσέγγιση της αδερφής Μαίρης με την τακτική ενός παπά που διεύθυνε ένα άλλο καθολικό σχολείο, το οποίο επίσης έπρεπε να κλείσει. Σε εκείνο ο παπάς έβαλε αμέσως λουκέτο. Το αποτέλεσμα: οι γονείς υπέβαλλαν μηνύσεις, οι δάσκαλοι άρχισαν διαδηλώσεις διαμαρτυρίας, ο τοπικός Τύπος γέμισε με άρθρα εναντίον της απόφασής του. Οι διχογνωμίες κράτησαν το σχολείο ανοιχτό για έναν ακόμη χρόνο πριν το οριστικό κλείσιμό του. Η αδερφή Μαίρη, εν αντιθέσει με τον παπά, χρησιμοποίησε το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: εντάσσοντας όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους στο πρόβλημα τους δημιούργησε συναισθήματα εμπιστοσύνης και σεβασμού. Ο δημοκρατικός ηγέτης διατηρεί το ηθικό ακμαίο ακριβώς γιατί αφιερώνει χρόνο να ακούσει τους συνεργάτες του, τον καθένα χωριστά και όλους μαζί, και τους επιτρέπει να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους. Η επίδραση αυτού του στυλ ηγεσίας στο εργασιακό κλίμα είναι θετική και διαχέεται σε όλη την κλίμακα του οργανισμού³².

Η δημοκρατική διοίκηση είναι άριστη λύση στις περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει και

³² Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 96-97

χρειάζεται τις ιδέες των άλλων· αλλά και όταν έχει ξεκάθαρο και συγκεκριμένο όραμα μπορεί να βοηθηθεί με επιπλέον τρόπους και ιδέες για την πραγματοποίησή του. Ο δημοκρατικός ηγέτης είναι ανοιχτός απέναντι στο καθετί, ευχάριστο ή δυσάρεστο, ακόμα είναι έτοιμος να ακούσει και κάποιες σκληρές αλήθειες. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι υπάρχει ασφαλές κλίμα στον οργανισμό και δεν κινδυνεύουν όσοι μιλήσουν ανοιχτά. Γενικά επιτυγχάνεται ένα πολύ θετικό εργασιακό κλίμα.

Το δημοκρατικό στυλ μπορεί να το εφαρμόσει ο ηγέτης που έχει τρεις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: ομαδικότητα – συνεργατικότητα, διαχείριση των συγκρούσεων και επιρροή. Η δύναμη τέτοιου ηγέτη είναι το να ξέρει να ακούει τις σκέψεις και τα προβλήματα των υπαλλήλων του. Επίσης, ξέρει πώς να εξομαλύνει τις διαφωνίες και να επιφέρει αρμονία. Η ενσυναίσθηση επίσης παίζει μεγάλο ρόλο ειδικά όταν τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα είναι πολύ διαφορετικά. Ο δημοκρατικός ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να συντονίζεται με ευρύ φάσμα ανθρώπων αλλιώς θα είναι επιρρεπής σε παρεξηγήσεις και αποτυχίες.

Βεβαίως, αυτό το στυλ έχει και τα μειονεκτήματά του. Όταν ο ηγέτης το εφαρμόζει κατ' αποκλειστικότητα, οι συσκέψεις μπορεί να διαρκούν για πάντα, οι ιδέες να αναμασιούνται, η συναίνεση να παραμένει ανέφικτη και το μόνο ορατό αποτέλεσμα να είναι ο προγραμματισμός περαιτέρω συναντήσεων. Έτσι όμως υπάρχει κίνδυνος να καθυστερούν οι εργασίες. Μπορεί να παρατηρηθεί αποπροσανατολισμός, βραδύτητα και κλιμάκωση των συγκρούσεων. Είναι επίσης ευνόητο ότι η αναζήτηση των συμβουλών από μη σχετικούς ή ανίκανους συνεργάτες θα οδηγήσει στην καταστροφή. Παρομοίως, και η επιδίωξη συναίνεσης αποτελεί λάθος τακτική σε στιγμές κρίσης, όπου απαιτούνται άμεσες αποφάσεις και ταχύτατη δράση³³.

Τα πιο πάνω τέσσερα στυλ ηγεσίας αποτελούν σίγουρες μεθόδους για την εδραίωση της αρμονίας. Το καθένα από αυτά έχει τον δικό του ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο συναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης.

Ηγεσία βασισμένη στους στόχους – κατευθυντική

Η εκπληκτική άνοδος της EMC (εταιρίας συστημάτων αποθήκευσης δεδομένων) από την ανυπαρξία στην κορυφή της αγοράς, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα κλασσικού επιχειρηματικού ζήλου. Για πολλά χρόνια τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης είχαν στρέψει τις ομάδες των πωλητών σε μια εσκεμμένα φρενήρη κούρσα με στόχο την εξόντωση των ανταγωνιστών. Ο Μάικλ Ράτζερς, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος, παραδέχθηκε ότι επέλεξαν τους διευθυντές πωλήσεων με βάση ακριβώς τη διάθεσή τους για νίκη και απέδιδε την επιτυχία στην επιθετικότητα των μελών της ομάδας μάρκετινγκ. Όπως είπε ένα στέλεχος των πωλήσεων: «Είμαστε σαν τα άγρια σκυλιά. Η διαφορά μας είναι ότι εμείς δεν αφήνουμε κανέναν να μας ξεφύγει». Αυτή η ανυποχώρητη στάση έφερε εκπληκτικά

³³ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 98-99

αποτελέσματα. Το 1995, την πρώτη χρονιά που η επιχείρηση λάνσαρε τα ανοιχτά συστήματα ηλεκτρονικών τραπεζών, οι πωλήσεις έφτασαν τα 200 εκατομμύρια δολάρια. Έως το 1999, η EMC, μια επιχείρηση που κανείς δεν υπολόγιζε, βρέθηκε ανάμεσα στις τέσσερις πρώτες αμερικανικές εταιρείες με τη μεγαλύτερη αύξηση στην απόδοση των μετοχών, κοινών και προνομιούχων, στον όγκο των πωλήσεων, στα κέρδη και στο οριακό καθαρό κέρδος.

Ο Ράτζερς και η ηγετική του ομάδα αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα του κατευθυντικού - βασισμένου στους στόχους - ηγεσίας: είναι ηγέτες που αναμένουν την τελειότητα και δίνουν οι ίδιοι πρώτοι το παράδειγμα.

Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το μοντέλο ηγεσίας, δουλεύει ο ίδιος πολύ. Είναι σχεδόν ψυχαναγκαστικός με την ποιότητα και την ταχύτητα και έχει από τους άλλους τις ίδιες απαιτήσεις. Αντιλαμβάνεται αμέσως όσους έχουν χαμηλή απόδοση και τους ζητά περισσότερα κι αν διαπιστώσει ότι δεν είναι ικανοί να ανταποκριθούν αναλαμβάνει ο ίδιος να σώσει την κατάσταση. Έτσι όμως οι υπάλληλοι μπορεί να αισθανθούν υπερβολικά πιεσμένοι. Συνήθως όσοι διευθύνουν μ' αυτό τον τρόπο δεν δίνουν απόλυτα σαφείς οδηγίες, περιμένουν από τους άλλους να ξέρουν εκ των προτέρων τι να κάνουν. Το αποτέλεσμα; Κατακόρυφη πτώση του ηθικού των εργαζομένων, νιώθουν ζορισμένοι και το χειρότερο αρχίζουν να νιώθουν ότι δεν είναι ικανοί μια και το αφεντικό δεν τους εμπιστεύεται.

Πρόβλημα επίσης δημιουργεί και το ότι ο κατευθυντικός ηγέτης είναι τόσο επικεντρωμένος στους στόχους ώστε να μην ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους στους οποίους βασίζεται για την επίτευξή τους. Το αποτέλεσμα είναι η δυσαρμονία. Η διαρκής και αφόρητη ένταση προκαλεί άγχος. Το όραμα ξεχνιέται και παρεμποδίζεται η καινοτομική σκέψη. Αυτός ο ηγέτης μπορεί, για μικρό χρονικό διάστημα, να επιτύχει τη συμμόρφωση των εργαζομένων και την αυξημένη απόδοσή τους όχι όμως να βγάλει στην επιφάνεια τον καλύτερο εαυτό τους. Επίσης, δυσκολεύεται να αναθέσει ευθύνες και υποχρεώσεις στους υφισταμένους του γιατί δεν τους εμπιστεύεται και γιατί δεν θεωρεί κανέναν τόσο ικανό όσο τον εαυτό του.

Ο κατευθυντικός ηγέτης σίγουρα δεν διαθέτει ενσυναίσθηση, αφού προσηλώνεται με εμμονή στην εκτέλεση ενός έργου αγνοώντας το αυξανόμενο στρες που βιώνουν οι γύρω του, αλλά ούτε και αυτοεπίγνωση αφού δεν βλέπει τα δικά του λάθη. Δεν διαθέτει επίσης τη δεξιότητα της ομαδικής συνεργασίας ή της αποτελεσματικής επικοινωνίας αλλά, και το βασικότερο, δεν διαθέτει συναισθηματική αυτοδιαχείριση που εκδηλώνεται είτε με τη μορφή της εμμονής στον έλεγχο είτε με τη μορφή της ανυπομονησίας. Ο καταπιεστικός ηγέτης που εκδηλώνει όχι μόνο θυμό, αλλά και αηδία και περιφρόνηση ασκεί καταστροφική επίδραση στα συναισθήματα των εργαζομένων. Επειδή σπανίως επαινεί και μονίμως επικρίνει, ρίχνει το ηθικό των υπαλλήλων, τους στερεί την περηφάνεια και την ικανοποίηση που θα έπρεπε να αντλούν από την εργασία τους.

Ο επιχειρηματικός κόσμος είναι γεμάτος από πειστικούς ηγέτες που επιδρούν αρνητικά σε όσους καθοδηγούν με σλόγκαν το «Κάν'το γιατί το λέω εγώ». Δυστυχώς τον εικοστό αιώνα πάρα πολλοί οργανισμοί είχαν υιοθετήσει ένα στρατιωτικό μοντέλο ηγεσίας που στην πραγματικότητα θα ήταν κατάλληλο σε ένα πεδίο μάχης.

Παρά τα αρνητικά του, το στυλ «προστάζω και ελέγχω» μπορεί να φανεί χρήσιμο στον ηγέτη ο οποίος το εφαρμόζει δίκαια. Για παράδειγμα, σε καταστάσεις κρίσης το επιτακτικό στυλ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό (ιδίως στην αρχή) για την κατάργηση παλαιών συνηθειών και την εδραίωση νέων μεθόδων δουλειάς. Αποδεικνύεται επίσης ιδιαίτερα χρήσιμο σε πραγματικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης όπως μια πυρκαγιά, ένας τυφώνας, αλλά και μια εχθρική εξαγορά της επιχείρησης, όπου η ανάληψη του ελέγχου από τον ηγέτη βοηθά να κοπάσει η αναταραχή. Τέλος, όταν όλα τα άλλα έχουν αποτύχει το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας επιτρέπει μερικές φορές στον ηγέτη να διαχειριστεί προβληματικούς υπαλλήλους³⁴. Επίσης η εφαρμογή αυτού του στυλ διοίκησης έχει θαυμάσια αποτελέσματα όταν εφαρμόζεται σε μέλη ομάδων με μεγάλες ικανότητες, υψηλά κίνητρα και ελάχιστη ανάγκη για καθοδήγηση.

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματική εφαρμογή αυτού του στυλ απαιτεί, για να παραφράσουμε τον Αριστοτέλη, ηγέτη που «θυμώνει με τον πραγματικό υπεύθυνο, με τον κατάλληλο τρόπο, τη σωστή στιγμή και για δίκαιη αιτία».

Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστική

Εύκολα μπορούμε να διακρίνουμε έναν αγενή, σκληρό διευθυντή, ο οποίος, αν και κατά τα φαινόμενα αποτελεί το άκρο αντίθετο του αρμονικού ηγέτη, παρουσιάζει μεγαλειώδη αποτελέσματα στην εργασία του. Αν λοιπόν η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τόση σημασία, πώς εξηγείται αυτός ο κακότεροπος αλλά επιτυχημένος μάνατζερ;

Η πρώτη εξήγηση δίνεται όταν εξετάσουμε το αν ο συγκεκριμένος, ορατός ηγέτης είναι όντως αυτός που ηγείται της επιχείρησης ή οι επικεφαλής των τομέων είναι εκείνοι που καθοδηγούν ενεργά και επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Λέγεται ότι ο Μπίλ Γκέιτς διοικεί με αυτόν τον τρόπο τη Microsoft. Ο ίδιος είναι αποτελεσματικός επειδή οι άμεσοι συνεργάτες και υφιστάμενοί του είναι ευφυείς και καταρτισμένοι, δεν χρειάζονται εξωτερικά κίνητρα για να κάνουν τη δουλειά τους και δεν έχουν ιδιαίτερη ανάγκη καθοδήγησης. Αυτοί οι συνεργάτες, με τη σειρά τους, εφαρμόζουν στα τμήματά τους αρμονικά στυλ ηγεσίας απαραίτητα για να στηρίξουν την ομαδική δουλειά από την οποία εξαρτάται η συγκεκριμένη επιχείρηση³⁵. Η δεύτερη εξήγηση δίνεται όταν εξετάσουμε την επιχείρηση μετά την αποχώρηση του καταπιεστικού ηγέτη. Όταν ο ηγέτης στηρίζει την επιτυχία του σε ψευδαισθήσεις,

³⁴ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 108

³⁵ Daniel Goleman, *Ο νέος ηγέτης*, Εκδ. Πεδίο, 2014: 111

όπως οι υψηλές κεφαλαιοποιήσεις ή αναδομήσεις, οδηγεί σε καταστροφική αντικατάσταση, για το μέλλον της επιχείρησης, ανθρώπων.

Ο Αλ Ντανλαπ θεωρεί τον εαυτό του ως τον πλέον επιτυχή στην αμερικανική ιστορία ανά τους αιώνες, πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο στην εταιρεία Scott Paper. Θεωρούσε ότι η σκληρότητα και ενίοτε η κακία αποτελούν απαραίτητα εργαλεία ενός ηγέτη. Ο ίδιος διατεινόταν πως είχε το σθένος να απολύσει εκατοντάδες υπαλλήλους για το καλό της εταιρείας. Οι μεταγενέστερες αναλύσεις όμως έδειξαν ότι οι περικοπές του ήταν υπερβολικές και έβλαψαν την ικανότητα της επιχείρησης για ευρύτερες συνεργασίες. Στην επόμενη θέση του στην εταιρεία Sunbeam είχε και πάλι εμφανή, αλλά βραχυπρόθεσμη επιτυχία οφειλόμενη σε άλλες τακτικές. Δύο χρόνια μετά την απόλυσή του από τη δεύτερη εταιρεία ο Ντάνλαπ και άλλα διοικητικά στελέχη παραπέμφθηκαν από την Επιτροπή Ασφαλίσεων και Συναλλάγματος με την κατηγορία ότι «είχαν ενορχηστρώσει ένα δόλιο σχέδιο προκειμένου να εμφανίσουν ως επιτυχή την αναδόμηση της Sunbeam και να διευκολύνουν την πώλησή της σε υψηλή τιμή»³⁶.

Μετά την αποχώρηση ενός καταπιεστικού ηγέτη με αρρωστημένη εγωπάθεια, με τυφλή εμμονή στους άμεσους οικονομικούς στόχους και χωρίς να νοιάζεται για το κόστος στους ανθρώπους και στην επιχείρηση, η εταιρεία εμφανίζει όλα τα σημάδια της εξάντλησης. Ο συγκεκριμένος ηγέτης έχει ήδη διαλύσει τους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους με τη συνεχή πίεση για υψηλή κερδοφορία.

Και η τρίτη εξήγηση δίνεται όταν παρατηρήσουμε ότι ο ηγέτης είναι μεν καταπιεστικός αλλά διαθέτει αρκετά εξισορροπητικά στοιχεία που του επιτρέπουν να είναι αποτελεσματικός. Διαθέτει δηλαδή κάποιες σημαντικές δυνατότητες που αντισταθμίζουν την καυστική συμπεριφορά.

Κατά τα πρώτα του βήματα στην GE ο Τζακ Γουέλς έδειξε ότι κρατά γερά το πηδάλιο αναλαμβάνοντας τη ριζική μεταστροφή της επιχείρησης. Εκείνη την εποχή και σε εκείνες τις συνθήκες το σταθερό, τυπικό στυλ διοίκησης του Γουέλς ήταν κατάλληλο. Αυτό που δεν έγινε ιδιαίτερα γνωστό είναι ότι ο ίδιος, κατά τα χρόνια που ακολούθησαν, επέδειξε σαφώς ένα στυλ ηγεσίας βασισμένο στη συναισθηματική νοημοσύνη, ειδικά όταν εξέφρασε ένα νέο όραμα και μπόρεσε να ενεργοποιήσει τους υπαλλήλους για την πραγμάτωσή του³⁷.

Επιστημονικές έρευνες εξετάζουν με αντικειμενικές μεθόδους την ψεύτικη ή εφήμερη επιτυχία που μοιάζει να αποδίδεται σε έναν κακότροπο ηγέτη και διερευνούν τις πραγματικές αιτίες στις οποίες οφείλεται η αποτελεσματικότητά του. Κάτι επίσης που παρατηρείται στις επιχειρήσεις με κακότροπους ηγέτες είναι ότι διώχνουν τα ταλέντα. Οι άριστοι σε κάθε τομέα, οι λίγοι ταλαντούχοι που συμβάλλουν στην εξαιρετική πορεία της επιχείρησης, δεν είναι υποχρεωμένοι να ανεχθούν τη μιζέρια του αφεντικού και παραιτούνται.

³⁶ Daniel Goleman, Ο νέος ηγέτης, Εκδ. Πεδίο, 2014: 111

³⁷ Daniel Goleman, Ο νέος ηγέτης, Εκδ. Πεδίο, 2014: 112

Σε μια σταθερή αγορά εργασίας, όπου τυπικά ένας εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα εύκολα ισοδύναμη δουλειά, εκείνοι που έχουν κακά αφεντικά είναι τέσσερις φορές πιο πιθανό να φύγουν συγκριτικά με όσους εκτιμούν τον προϊστάμενό τους. Σε συνεντεύξεις με δύο εκατομμύρια υπαλλήλους από 700 αμερικανικές εταιρείες διαπιστώθηκε ότι ο παράγοντας που καθορίζει τον χρόνο παραμονής τους σε μια εταιρεία και την παραγωγικότητά τους είναι η σχέση με το άμεσο αφεντικό τους. Το συμπέρασμα των ερευνών μιλά από μόνο του: ο κακός ηγέτης πρέπει ή να αλλάξει ή να φύγει³⁸.

Τα ευέλικτα στυλ και η επίδρασή τους

Η ηγεσία είναι αυτή που καθοδηγεί την απόδοση σε κάθε είδους οργανισμό και όχι μόνο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Κανείς ηγέτης δεν είναι τέλειος, ούτε και χρειάζεται να είναι. Αν εξιδανικεύσουμε τους ηγέτες, τότε κινδυνεύουμε να θέσουμε ανέφικτα κριτήρια απαιτώντας από αυτούς να γίνουν το υπόδειγμα κάθε ανθρώπινης αρετής.

Ο καθηγητής του Χάρβαρντ Ντέιβιντ ΜακΚλίλαντ, διαπίστωσε ότι οι ηγέτες που διαθέτουν ένα σύνολο έξι ή περισσότερων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ πιο αποτελεσματικοί από εκείνους που δεν τις έχουν. Βρήκε επίσης ότι οι διάφοροι τύποι άριστων ηγετών καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό βασιζόμενοι σε εντελώς διαφορετικά σύνολα ηγετικών ικανοτήτων. Κάποιοι διαπρέπουν μέσω της αυτοπεποίθησης, της ευελιξίας, των πρωτοβουλιών, της διάθεσης για επίτευξη, της ενσυναίσθησης και της ικανότητάς τους να στηρίζουν τα ταλέντα και την ανάπτυξη των συνεργατών τους. Κάποιοι άλλοι πάλι επιδεικνύουν αυτοεπίγνωση, ακεραιότητα, ψυχραιμία, οργανωτικές ικανότητες, επιρροή και συνεργατικότητα³⁹.

Έρευνες έδειξαν ότι οι πιο πετυχημένες εταιρείες διευθύνονταν από ηγέτες με πολλές δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης όπως και το κάθε μοντέλο ηγεσίας χρησιμοποιεί διαφορετικές δεξιότητες. Επίσης, ότι όσο περισσότερα ηγετικά στυλ εφαρμόζονται, τόσο το καλύτερο. Οι ηγέτες που κατέχουν και ασκούν με δεξιοτεχνία τουλάχιστον τέσσερα, ειδικότερα όσα επιφέρουν αρμονία και συντονισμό, δημιουργούν πολύ καλή ατμόσφαιρα και ανεβάζουν την αποδοτικότητα. Σημειώνεται ότι η ευέλικτη μετάβαση από το ένα θετικό στυλ στο άλλο, εφαρμόζεται κυρίως από έμπειρους διευθύνοντες, οι οποίοι είναι επιπλέον σε θέση να επεξηγήσουν πώς και γιατί το κάνουν, αλλά και από νέους ηγέτες οι οποίοι υποστηρίζουν ότι διευθύνουν μόνο με το «ένστικτο»⁴⁰.

Οι γνήσιοι ηγέτες είναι ευέλικτοι ώστε να χρησιμοποιούν το στυλ που ταιριάζει σε κάθε περίπτωση. Αναλύουν προσεκτικά τους ανθρώπους, τον καθένα εντός και εκτός ομάδας και διαβάζουν τα σήματα που τους δείχνουν ποιο είναι το

³⁸ Daniel Goleman, Ο νέος ηγέτης, Εκδ. Πεδίο, 2014: 114

³⁹ Daniel Goleman, Ο νέος ηγέτης, Εκδ. Πεδίο, 2014: 114

⁴⁰ Daniel Goleman, Ο νέος ηγέτης, Εκδ. Πεδίο, 2014: 116

κατάλληλο στυλ τη συγκεκριμένη στιγμή και προσαρμόζουν ανάλογα τη συμπεριφορά τους. Είναι ικανοί να χρησιμοποιούν τα τέσσερα πρώτα αρμονικά στυλ, αλλά και να αξιοποιούν τα καλά στοιχεία από τα άλλα δύο με μεγάλη πειθαρχία, προκειμένου να αποφύγουν τη δυσαρμονία που θα μπορούσαν να προκαλέσουν αν ενεργούσαν με θυμό και ανυπομονησία. Έτσι καταφέρνουν να έχουν αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση και ταυτόχρονα να ενισχύουν τη δέσμευση και τον ενθουσιασμό των υπαλλήλων τους.

Επίλογος

Εν κατακλείδι, τα συναισθήματα και οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τεράστια σημασία για την ηγεσία η οποία θα οδηγήσει τον οργανισμό στην απογείωση ή τον καταποντισμό. Ο ευφυής ηγέτης έχει την ικανότητα να μετρήσει τον συναισθηματικό σφυγμό της ομάδας και να αλλάξει τις νόρμες και την κουλτούρα προς το καλύτερο. Σήμερα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, την εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου, την ιλιγγιώδη διαφοροποίηση, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, το κυνηγητό των στόχων με συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό. Το πώς μια επιχείρηση θα αντιμετωπίσει όλα αυτά εξαρτάται από την ηγεσία της, από όσους δηλαδή βρίσκονται στην κορυφή, και από το αν είναι ικανοί να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους που προκαλούν όλες αυτές οι αλλαγές. Οι ευφυείς ηγέτες ξέρουν να διατηρούν την ψυχραιμία τους και να βρίσκουν λύσεις. Παραμένουν ευέλικτοι και προχωρούν στις απαιτούμενες αλλαγές πριν εμφανιστεί το πρόβλημα, μεταδίδοντας το όραμα και δείχνοντας το δρόμο.

Βιβλιογραφία

- Σωτηρία Α. Τριαντάρη, *Η ΡΗΤΟΡΙΚΗ, Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΒΥΖΑΝΤΙΟ. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της*, Εκδοτικός οίκος Κ. & Μ. Σταμούλη, Θεσσαλονίκη 2016.
- Daniel Goleman, *Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών*, Μετάφραση Χρύσα Ξενάκη & Μπελικά Κουμπαρέλη, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα 2014