



**ΤΕΙ Κρήτης**

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών

Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Αποτελεσματική διοίκηση έργου, εφαρμόζοντας τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία**



**Επιβλέπων: Δρ. Σακκάς Νικόλαος**

**Επιμέλεια: Αλεξάκης Μιχαήλ**

**A.M.: 4994**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2017**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

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

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

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

Ως συναισθηματική νοημοσύνη ονομάζεται η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να εκτιμάς και να εκφράζεις το συναίσθημα, την ικανότητα να αναδύεις και να γεννάς συναισθήματα, όταν αυτά βοηθούν τη σκέψη, την ικανότητα να καταλαβαίνεις το συναίσθημα και τη συναισθηματική γνώση και την ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα, ώστε να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη».

Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο, οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες, μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω.

Έτσι, καθορίζονται άτομα, τα οποία ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και τα ίδια, προσελκύονται από συναισθήματα που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Έτσι, οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη συναισθηματική αξία. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες, που εμφυσούνται από την ηγεσία, θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους, συντελώντας στη αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς, των μελών, είναι που εξασφαλίζει την σταθερή λειτουργία της οργάνωσης, αλλά παράλληλα καθίσταται εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση γι' αλλαγή.

Η Οργάνωση δεν λειτουργεί σε «γυάλα», αποκομμένη από το λοιπό περιβάλλον. Ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση, με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον, είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και συναισθηματικής αξίας, η οποία και θα καθορίσει έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό, με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα, έναν τύπο ηγεσίας που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωθείσα κουλτούρα. Η ηγεσία είναι πηγή πιστεύω και αξιών. Ότι ο ηγέτης προτείνει, επεξεργάζεται και συνεχίζει να δουλεύει θα γίνει μοιρασμένη υπόθεση.

## Abstract

Up until today, skills like crisis management, management skills and human resource management, used to be top priorities in choosing employees for a big company, however things are changing now since emotion, one of the most important parts of human nature, takes new dimensions. The reason for this gradient change was the publication of the long-term research of Daniel Goleman, on emotional intelligence, which opened the way to study this uncharted field and its connection with the usual operational practices.

The term “emotional intelligence” is used to describe not only the ability to recognize emotion on our selves and on others but also the manipulation of emotions and reactions on any given time. The manipulation is extra important for the hot-headed Greeks who often tend to behave impulsively. It is therefore obvious that the emotion manipulation in an intensely competitive workplace becomes a property of mature importance in employee progress.

Emotion in enterprises used to be is and will be omnipresent in decision making, in the relations among the employees etc. Today however, detailed researches have been done which connect emotional intelligence with the efficiency in workplace. In the Daniel Goleman’s research on 3000 CEO’s and managers it is proven that emotional intelligence could predict both the the ability to organize the environment of an enterprise and the success, the profit and the efficiency of an enterprise.

Probably the most important element is the fact that, it is now realized by even the managers themselves of the value of emotion and the manipulation of the emotion is, really, high in America, especially after the 9/11/2001.

Self-awareness, empathy i.e. to be able to get in somebody else's shoes (a skill that depends the self-awareness) and precise communication skills consists the basic elements of emotional intelligence in the environment of an enterprise which the managers of the future are required to develop in order to respond to the rising demands for high quality services.

All the above are the major reasons to analyze the term emotional intelligence and the role that emotional intelligence plays in modern society.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
Abstract .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.1 Εισαγωγή και λόγοι επιλογή του συγκεκριμένου θέματος .....	6
1.2 Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΟ (PROJECT).....	8
2.1 Ορισμός Έργου .....	8
2.2 Στρατηγικές & Σκοπός Σχεδίασης.....	8
2.3 Περιεχόμενα Σχεδίου .....	8
2.4 Σχέδιο Έργου/Σχέδιο Δράσης.....	9
2.5 Αρχική Οργάνωση Έργου.....	10
2.6 Αρχική Σύσκεψη .....	11
2.7 Προσδιορισμός Κινδύνου.....	11
2.8 Επιθυμητό Αποτέλεσμα .....	12
2.9 Αλλαγές & Επαναπροσδιορισμός.....	12
2.10 Βασικά Στοιχεία Σχεδίασης .....	13
2.11 Διοίκηση, Διαχείριση και Οργανωτική Δομή του Έργου.....	14
2.12 Παράγοντες Επιτυχίας στη Διοίκηση Έργου .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΣΙΑ .....	19
3.1 Εισαγωγή- Ιστορική αναδρομή Ηγεσίας .....	19
3.2 Ορισμός Ηγεσίας .....	19
3.3 Ηγεσία και 21ος Αιώνας.....	22
3.4 Ικανότητες και Χαρακτηριστικά που απαιτεί η Ηγεσία .....	23
3.5 Αρχές Ηγεσίας .....	25
3.6 Στυλ Ηγεσίας.....	28
3.7 Ικανά Στελέχη .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (EMOTIONAL INTELLIGENCE).....	34
4.1 Εισαγωγή .....	34
4.2 Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	34
4.3 Ιστορική Αναδρομή .....	36
4.4 Χαρακτηριστικά και ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	38
4.5 Κατηγορίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	40

4.6 Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	41
4.7 Υπόδειγμα Συναισθηματικών Ικανοτήτων.....	41
4.8 Εκμάθηση και Βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	44
4.9 EQ και IQ.....	47
4.10 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρηματικότητα.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	50
5.1 Εισαγωγή.....	50
5.2 Βασικές Συμπεριφορές ενός Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτη.....	51
5.3 Γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία ενός Ηγέτη....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	53
6.1 Εμπορικές εφαρμογές.....	53
6.2 Μοντέλα της ατομικής συμπεριφοράς.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγή και λόγοι επιλογή του συγκεκριμένου θέματος

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

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

«Το συναίσθημα, μέσα στις επιχειρήσεις, ήταν, είναι και θα είναι, πάντοτε παρόν στη λήψη αποφάσεων, στις σχέσεις με τους συναδέλφους, κλπ. Σήμερα, όμως, έχουν γίνει εμπειριστατωμένες έρευνες που συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την επαγγελματική αποδοτικότητα». Στην έρευνα του Ντάνιελ Goleman, σε 3.000 CEOs και managers, αποδεικνύεται ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει και την οργανωτικότητα του κλίματος μέσα στην επιχείρηση, αλλά και την επιτυχία, το κέρδος και την αποδοτικότητα της εταιρείας.

Το σπουδαιότερο, ίσως, στοιχείο είναι το γεγονός ότι, υπάρχει πλέον η συνειδητοποίηση και από τους ίδιους τους μάντζερ για την αξία του συναισθήματος και της διαχείρισής του, πολύ περισσότερο, βεβαίως, στην Αμερική, ειδικά μετά την 11η Σεπτεμβρίου 2001.

«Αυτογνωσία, ενσυναίσθηση (empathy), το να μπορείς, δηλαδή, να μπεις στην θέση του άλλου (ικανότητα που εξαρτάται από την αυτογνωσία) και σαφείς επικοινωνιακές ικανότητες, αποτελούν τα βασικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο πλαίσιο ενός οργανισμού, τα οποία, τα στελέχη του μέλλοντος, καλούνται να αναπτύξουν, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις, για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών».

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

### 1.2 Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας

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

Δεν χρειάζεται, βεβαίως, να αναφερθεί ότι υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, οι οποίες έχουν αυξημένες απαιτήσεις ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, με προεξέχουσα αυτήν του ηγέτη. Οι ηγέτες, σήμερα, περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε διαπραγματευτικές διαδικασίες, εστιάζουν την προσπάθειά τους στη δημιουργία συμμαχιών και φυσικά, δίνουν το στίγμα για το κλίμα που επικρατεί σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ως εκ τούτου, απαιτείται να είναι συναισθηματικά νοήμονες, προκειμένου να διατηρήσουν τις απαιτούμενες ισορροπίες. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει, επίσης, να ερμηνεύσει την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ηγεσία και το πώς αυτές οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΟ (PROJECT)

### 2.1 Ορισμός Έργου

Ως έργο, ονομάζεται ένα μοναδικό σύνολο συντεταγμένων δραστηριοτήτων με καθορισμένα σημεία αφετηρίας και τέλους, που αναλαμβάνει ένας οργανισμός, φυσικό ή κυρίως νομικό πρόσωπο, προς επίτευξη κάποιου αντικειμενικού σκοπού και, οι οποίες, अपαράβατα, οριοθετούνται ως προς τις παραμέτρους του χρονοπρογραμματισμού, του κόστους και της επίδοσης του αποτελέσματος.

Συντομότερος ορισμός αναφέρει πως, το έργο αποτελείται από ένα προσωρινό ή διαρκές επιχείρημα, με σκοπό την παραγωγή ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος.



Σχήμα 2.1: Το έργο είναι το μέσο που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων.

### 2.2 Στρατηγικές & Σκοπός Σχεδίασης

Ο βασικός σκοπός της σχεδίασης είναι να ορισθούν αναλυτικές κατευθύνσεις ώστε να γνωρίζει η ομάδα, που αναλαμβάνει το έργο, τι πρέπει να γίνει, πότε πρέπει να γίνει και ποιοι πόροι θα χρειαστούν, ώστε να ολοκληρωθεί το έργο επιτυχώς.

Ο γενικότερος σκοπός της σχεδίασης είναι να διευκολύνει την πραγμάτωση του έργου. Οι τεχνικές που θα μελετήσουμε έχουν ως σκοπό να εξομαλύνουν το δρόμο από σύλληψη μέχρι την περάτωση. Η σχεδίαση, καθαυτή, αποτελεί το «χάρτη» αυτής της διαδικασίας.

Υπάρχουν δυο βασικές οπτικές της σχεδίασης έργου. Η πρώτη αναφέρεται στις στρατηγικές μορφές του σχεδιασμού, εξασφαλίζοντας ότι, τα επιλεγμένα έργα συμβαδίζουν με τους στόχους της εταιρίας, ενώ η δεύτερη επικεντρώνεται στη σχεδίαση ανεξάρτητων έργων, δεδομένου ότι είναι στρατηγικά αποδεκτά.

### 2.3 Περιεχόμενα Σχεδίου

Σε κάθε σχέδιο παρουσιάζεται το τελικό προϊόν, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του εργοδότη. Περιλαμβάνονται, επίσης, ο χρόνος και το κόστος υλοποίησης. Το σχέδιο έργου αποτελεί



μια εκτίμηση των επιμέρους εργασιών μέχρι την τελική υλοποίηση και συνεπώς, αναπτύσσεται και εξελίσσεται σε περιβάλλον αβεβαιότητας. Για το λόγο αυτό περιέχει επιπλέον, περιθώρια για το προβλεπόμενο ρίσκο και στοιχεία που να το καθιστούν προσαρμόσιμο στις εκάστοτε συνθήκες. Τέλος, περιλαμβάνει μεθόδους, οι οποίες να εξασφαλίζουν την ακεραιότητα του.

Ο σχεδιασμός έργου είναι μια δύσκολη εργασία, η οποία ξεκινάει απλή και καταλήγει περίπλοκη, καθώς κομμάτια του σχεδιασμού βελτιώνονται, συνεχώς, από τις αντίστοιχες ομάδες εργασίας.

Ο τελικός σκοπός του σχεδιασμού έργου (Project Planning) είναι να καθορίσει τις ακριβείς παραμέτρους του έργου και να εξασφαλίσει όλα τα προαπαιτούμενα για την εκτέλεση και τον έλεγχο του έργου.

Ο σχεδιασμός έργου είναι η καλύτερη ευκαιρία για ταυτοποίηση και αντιμετώπιση τυχών προβλημάτων, καθώς και για απάντηση ερωτήσεων, που πιθανότατα, να εκτρέψουν τους στόχους του έργου ή να υποσκάψουν την επιτυχία του. Είναι η βέλτιστη ευκαιρία για σχεδιασμό και προετοιμασία για την αντιμετώπιση των αναδυόμενων προβλημάτων. Εξάλλου, ο σχεδιασμός και η προετοιμασία υπερτερούν της αντίθετης στρατηγικής για αντίδραση και προσπάθεια ανάκαμψης από τα προβλήματα και τα λάθη.

## 2.4 Σχέδιο Έργου/Σχέδιο Δράσης

Δυο από τις κύριες μορφές, που απαντώνται σε σχέδια έργου, είναι οι ακόλουθες: i) Σχέδιο έργου (Project Plan), που περιέχει, πέραν των στοιχείων που θα δούμε αργότερα, αρχείο καταγραφής των τροποποιήσεων, που εφαρμόστηκαν στο έργο κατά τη διάρκεια της υλοποίησής του, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ως ιστορία έργου (project history), καθώς και χρονοδιαγράμματα με τις εργασίες, τους πόρους και το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό που θα συντελέσουν στην υλοποίηση του έργου και ii) Σχέδιο δράσης (Action Plan), το οποίο αποτελεί τμήμα του σχεδίου έργου, που περιγράφει λεπτομερώς τις επιμέρους εργασίες, τα χρονοδιαγράμματα και τους πόρους, έχοντας ως κύριο μέλημα μόνο αυτά τα στοιχεία των εργασιών που απαιτούνται από το έργο.

Το σχέδιο δράσης, συνήθως περιλαμβάνει:

- 🏠 Καταγραφή των στόχων προς επίτευξη
- 🏠 Ανάλυση των επιμέρους εργασιών έως την επίτευξη του στόχου
- 🏠 Χρονοδιάγραμμα των επιμέρους εργασιών και του χρόνου ολοκλήρωσης αυτών
- 🏠 Ανθρώπινο δυναμικό το οποίο αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας την κάθε εργασία
- 🏠 Τέλος, τους απαιτούμενους πόρους

Τυπικά θέματα της διαδικασίας σχεδίου δράσης:

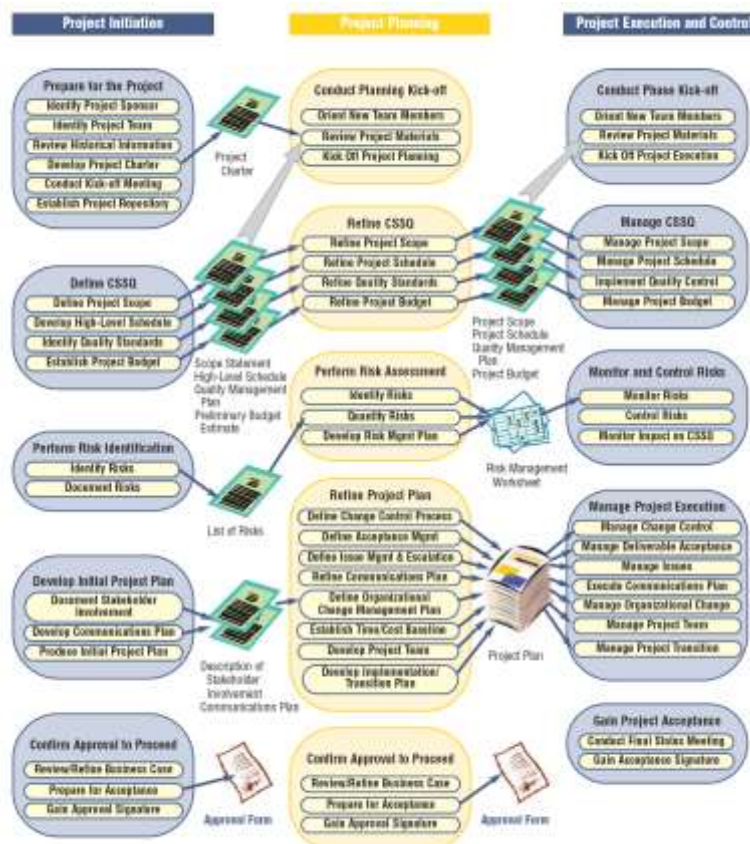
- 🏠 Καθορισμός των αποτελεσμάτων
- 🏠 Καταγραφή των απαιτούμενων βημάτων για κάθε αποτέλεσμα
- 🏠 Τοποθέτηση των βημάτων σε λογική σειρά (με τη βοήθεια Gantt Chart)
- 🏠 Σύντομη περιγραφή των προϊόντων που θα προκύψουν στο στάδιο της σχεδίασης
- 🏠 Καθορισμός αρμοδιοτήτων για τις επιμέρους δραστηριότητες
- 🏠 Σύντομη περιγραφή του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού
- 🏠 Σύντομη περιγραφή του πιθανού κόστους
- 🏠 Δημιουργία σχεδίου έργου με όλα τα προηγούμενα

## 2.5 Αρχική Οργάνωση Έργου

Η φάση αυτή αποτελείται από τις ακόλουθες κρίσιμες διεργασίες (σχήμα 2.2):

- + Αρχική σύσκεψη (Project Planning Kick-off), όπου διεξάγεται η πρώτη σύσκεψη για την επίσημη έναρξη της σχεδίασης έργου και για να δοθούν οι κατάλληλες κατευθύνσεις στις ομάδες που θα συμμετέχουν.
- + Βελτίωση του CSSQ (Cost, Scope, Schedule, and Quality), όπου γίνεται βελτίωση των αρχικών εκτιμήσεων κόστους, στόχων, χρονοδιαγράμματος και ποιότητας, ώστε να αντικατοπτρίζονται καλύτερα τα νέα δεδομένα σχετικά με το έργο.
- + Εκτίμηση κινδύνων (Perform Risk Assessment), όπου επανεξετάζονται οι κίνδυνοι που έχουν εντοπιστεί κατά την αρχικοποίηση του έργου, ταυτοποιούνται νέοι κίνδυνοι, αξιολογούνται σύμφωνα με την πιθανότητα εμφάνισης και το μέγεθος της επίπτωσης τους στην υλοποίηση του έργου και, τέλος, αναπτύσσονται στρατηγικές αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων.
- + Βελτίωση του σχεδίου έργου (Refine Project Plan), όπου αναπτύσσονται πρόσθετες διαδικασίες και σχέδια και τελικά συναθροίζονται όλα τα επιμέρους σχέδια και στρατηγικές, αποδίδοντας το Σχέδιο Έργου.
- + Έγκριση και επόμενη φάση (Confirm Approval to Proceed to Next Phase), όπου ο διαχειριστής έργου εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους για το στάδιο της εκτέλεσης και ετοιμάζει επίσημη φόρμα έγκρισης για τη μελέτη και έγκριση από τον ανάδοχο.

Το επόμενο γράφημα απεικονίζει τις διεργασίες, τις επιμέρους εργασίες και τα παραδοτέα της μελετώμενης φάσης.



Σχήμα 2.2: Το έργο είναι το μέσο που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων.

## 2.6 Αρχική Σύσκεψη

Είναι σημαντικό, οι στόχοι του έργου να είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τους πάγιους στόχους και τη στρατηγική της εταιρίας. Για το λόγο αυτό πρέπει να ξεκαθαριστεί η σκοπιά υλοποίησης του έργου και να αποσαφηνιστεί η ενίσχυση των στόχων της εταιρίας μέσα από το τελικό προϊόν του έργου. Πρέπει, δηλαδή, να γίνει «καθαρή αρχή» (clear beginning).

Αποτελεί την επίσημη έναρξη του σχεδιασμού έργου (Project Planning) και συμβάλει στη μετάβαση από την αρχικοποίηση έργου (Project Initiation). Εξασφαλίζει τη σωστή κατεύθυνση του έργου, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ανάδοχου. Γίνεται προετοιμασία των ομάδων εργασίας και εξετάζεται η πρόοδος του έργου.

Κατά την αρχική σύσκεψη επιτελούνται οι ακόλουθες εργασίες:

- 🏠 Συστάσεις των νέων μελών της ομάδας.
- 🏠 Αρμοδιότητες του κάθε μέλους της ομάδας.
- 🏠 Επανατοποθέτηση των στόχων του έργου.
- 🏠 Εξαγωγή χρονοδιαγράμματος και προθεσμιών.
- 🏠 Ταυτοποίηση κινδύνων.
- 🏠 Σύσταση σχεδίου επικοινωνίας.
- 🏠 Εκτίμηση κατάστασης έργου.

Στην αρχική σύσκεψη (launch meeting) θα καθοριστεί η σκοπιά του έργου. Στοιχείο επιτυχίας της πρώτης σύσκεψης αποτελεί η ύπαρξη καθορισμένων και ξεκάθαρων στόχων, ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να έχουν ακριβή εικόνα του έργου και του τελικού προϊόντος. Στην πρώτη σύσκεψη εξετάζεται το έργο με λεπτομέρεια ώστε να γίνει κατανοητό τι χρειάζεται να γίνει από τις αρμόδιες ομάδες.

Να σημειωθεί πως, δεν πρέπει ο σχεδιασμός να χάνεται στην υπερανάλυση και σε αδιάλλακτους περιορισμούς, διότι τα μέλη της ομάδας δε θα μπορέσουν να τον εντάξουν στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητές τους.

## 2.7 Προσδιορισμός Κινδύνου

Οι γνωστοί παράμετροι αβεβαιότητας (κίνδυνοι) ταυτοποιούνται κατά τη διάρκεια επιλογής έργου και συνοψίζονται κατά την αρχική σύσκεψη. Μπορεί να περιλαμβάνουν αντίδραση αγοράς σε νέο προϊόν, δυνατότητα επίτευξης νέου προϊόντος κλπ. Είναι απαραίτητη η αρχικοποίηση σχεδίου διαχείρισης κινδύνων (risk management plan) κατά την πρώτη σύσκεψη, ώστε να συμπεριληφθούν και παράμετροι ρίσκου που προκύπτουν στην πορεία (απαιτούμενη τεχνολογία/τεχνογνωσία, χρονοδιάγραμμα και άλλες παράμετροι που εμφανίζονται κατά τη διαδικασία υλοποίησης του έργου).

Ένα εκ των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού έργου, είναι η δημιουργία ομάδας διαχείρισης κινδύνων (risk management group) καθώς και του αρχικού πλάνου διαχείρισης κινδύνων (risk management plan), που η ομάδα αναπτύσσει και βελτιώνει κατά το σχεδιασμό του έργου (προσαρμόζοντάς το στα νέα κάθε στιγμή δεδομένα).

Οι κίνδυνοι πρέπει να εξετάζονται συνεχώς, κατά τη διάρκεια του έργου. Στόχος της εκτίμησης κινδύνων (Risk Assessment), είναι ο προσδιορισμός της πιθανότητας εμφάνισης

κινδύνων, η ποσοτικοποίηση του αποτελέσματος που θα έχουν στο έργο και την υλοποίηση του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.

Αν κάποιος κίνδυνος είναι αναμενόμενος, τότε είναι επιτακτικό να εκτιμηθούν οι συνέπειες εμφάνισης αυτού και να δημιουργηθεί σχέδιο αντιμετώπισης, ώστε να περιοριστούν οι αρνητικές συνέπειες ή να αυξηθούν οι θετικές.

## 2.8 Επιθυμητό Αποτέλεσμα

Ανεξαρτήτως διαδικασίας το επιθυμητό αποτέλεσμα της πρώτης σύσκεψης είναι να:

- i) εδραιωθεί το τεχνικό πεδίο δράσης,
- ii) γίνουν αποδεκτές οι αρμοδιότητες από τους εμπλεκόμενους,
- iii) καθοριστούν ορισμένα δοκιμαστικά χρονοδιαγράμματα και προϋπολογισμοί,
- iv) δημιουργηθεί η ομάδα διαχείρισης κινδύνων.

Στην επόμενη σύσκεψη, οι εμπλεκόμενοι δεσμεύονται να προσκομίσουν αναφορές, περιγράφοντας πως θα υλοποιήσουν την εργασία που τους ανατέθηκε, ποιος ο προϋπολογισμός και το χρονοδιάγραμμα αυτής.

## 2.9 Αλλαγές & Επαναπροσδιορισμός

Τα διάφορα τμήματα του σχεδίου, συμπεριλαμβανομένων και του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων, συνιστούν το σύνθετο σχέδιο έργου, το οποίο οδεύει προς έγκριση από τους άμεσα εμπλεκόμενους και έπειτα από τα υψηλόβαθμα στελέχη.





Απαραίτητες αλλαγές γίνονται μέσω επίσημης εντολής αλλαγής (formal change order). Ο διαχειριστής έργου (project manager - PM) είναι αρμόδιος για τη συλλογή των εγκρίσεων, την ενημέρωση από πάνω προς τα κάτω για τις προτεινόμενες αλλαγές και για την εκ νέου έγκριση αυτών από τις άμεσα εμπλεκόμενες ομάδες.

Αλλαγές σε σχέδια δίχως την έγκριση των ομάδων που εκπόνησαν τα σχέδια αυτά, οδηγεί σε κλονισμό εμπιστοσύνης και μπορεί να αποβούν καταστροφικές για την ολοκλήρωση του έργου.

Η περάτωση αυτής της διαδικασίας οδηγεί στην τελική μορφή του σχεδίου, γνωστό ως master plan.

Κατά τη διάρκεια της αρχικοποίησης του έργου, η ομάδα που το ανέλαβε, δημιουργεί το CSSQ, ένα σύνολο επίσημων εγγράφων που προσδιορίζουν το έργο και το τελικό προϊόν. Στη φάση της σχεδίασης του έργου, επαναπροσδιορίζεται το CSSQ λόγω της εισροής νέων δεδομένων.

Ο στόχος της βελτίωσης του CSSQ είναι:

-  Βελτίωση του σκοπού του έργου.
-  Βελτίωση και ενημέρωση του χρονοδιαγράμματος.
-  Βελτίωση κατανόησης των διαδικασιών και των κανονισμών που θα ακολουθηθούν για τον προσδιορισμό της ποιότητας.
-  Καλύτερος προσδιορισμός των πόρων, του κόστους και του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτούνται για την άρτια ολοκλήρωση του έργου.

## 2.10 Βασικά Στοιχεία Σχεδίασης

Κάθε σχέδιο έργου, ανεξαρτήτως εταιρίας, περιέχει τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

- 🏠 Σύνοψη (Overview) – σύνοψη αντικειμένου και πεδίου δράσης έργου
- 🏠 Στόχοι (Objectives) – εκτενείς περιγραφή στόχων
- 🏠 Γενική προσέγγιση (General Approach) – περιγραφή διαχειριστικού και τεχνικού πεδίου
- 🏠 Μορφές σύμπραξης (Contractual Aspects) – είναι από τα πιο κρίσιμα τμήματα του σχεδιασμού, περιλαμβάνοντας αναφερόμενες απαιτήσεις σύμπραξης, συμβουλευτικές επιτροπές, ρουτίνες επιθεώρησης και ακύρωσης, τεχνικές προδιαγραφές, χρονοδιάγραμμα και διαδικασία μεταβολής ενός εκ των παραπάνω
- 🏠 Χρονοδιαγράμματα (Schedules) – περιλαμβάνει όλα τα χρονοδιαγράμματα και τα σημαντικά γεγονότα (milestones)
- 🏠 Πόροι (Resources) – δυο οπτικές γωνίες: i) προϋπολογισμός έργου, ii) έλεγχος κόστους και διαδικασίες ελέγχου
- 🏠 Ανθρώπινο δυναμικό (Personnel) – περιλαμβάνει τις εκτιμώμενες απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, σε ποιο στάδιο θα χρειαστούν οι διάφοροι ειδικοί και ποιο επίπεδο ασφάλειας θα εκχωρηθεί στον καθένα
- 🏠 Μέθοδοι αξιολόγησης (Evaluation Methods) – κάθε έργο αξιολογείται βάση κανόνων αναφοράς και μεθόδων, που ορίστηκαν στην αρχή του έργου. Σε αυτό το τμήμα περιγράφονται οι μέθοδοι ελέγχου, συγκέντρωσης, αποθήκευσης και αξιολόγησης της πορείας του έργου
- 🏠 Πιθανοί κίνδυνοι (Potential Problems) – περιοχή διαχείρισης κινδύνων. Προβλήματα, είναι βέβαιο πως, θα παρουσιαστούν. Το μόνο αβέβαιο είναι, ποια ακριβώς θα είναι αυτά και πότε θα παρουσιαστούν. Αν και η εμφάνιση προβλημάτων μοιάζει τυχαία εν γένει δεν είναι καθότι εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος. Τα προσχέδια αντιμετώπισης κρίσεων μπορούν να αποσβέσουν ορισμένα προβλήματα, αλλά ποτέ όλα.

Αυτά είναι τα στοιχεία που συνιστούν το σχέδιο έργου και αποτελούν βάση για αναλυτικότερη οργάνωση προϋπολογισμού, χρονοδιαγράμματος και διαχείρισης έργου.

Μόλις το παρόν σχέδιο εγκριθεί κοινοποιείται σε όλες τις εμπλεκόμενες ομάδες. Αυτό το εγκεκριμένο σχέδιο ονομάζεται καταστατικό έργου (project charter). Το καταστατικό έργου αποτελεί μια καταγραφή του σκοπού, των στόχων και των εμπλεκόμενων στο έργο. Παρέχει την αρχικό καθορισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, σκιαγραφεί τους στόχους του έργου, ταυτοποιεί τους άμεσα ενδιαφερόμενους (stakeholders), και ξεκαθαρίζει την εξουσία του διαχειριστή έργου.

Είναι, συνήθως, σύντομο έγγραφο που παραπέμπει σε λεπτομερέστερα έγγραφα και ο στόχος του είναι να καταγράψει:

- 🏠 Λόγους ανάληψης του έργου
- 🏠 Στόχους και περιορισμούς του έργου
- 🏠 Κατευθυντήριες υλοποίησης του έργου
- 🏠 Ταυτοποίηση των άμεσα ενδιαφερόμενων



Processes	Tasks	Task Deliverables (Outcomes)
Conduct Project Planning Kick-off	Orient New Project Team Members	<i>Team Members Oriented</i>
	Review Outputs of Project Initiation and Current Project Status	<i>Project Outputs Reviewed</i>
	Kick Off Project Planning	Kick-off Meeting Agenda Kick-off Meeting Notes
Refine CSSQ	Refine Project Scope	Project Scope Statement
	Refine Project Schedule	Project Schedule
	Refine/Define Quality Standards and Quality Assurance Activities	Quality Management Plan
	Refine Project Budget	Project Budget Refined Staff/Materials Acquisition Strategy
Perform Risk Assessment	Identify New Risks, Update Existing Risks	Risk Management Worksheet
	Quantify Risks	Risk Management Worksheet
	Develop Risk Management Plan	Risk Management Worksheet
Refine Project Plan	Define Change Control Process	Change Control Process
	Define Acceptance Management Process	Acceptance Management Process
	Define Issue Management and Escalation Process	Issue Management and Escalation Process
	Refine Communications Plan	Communications Plan
	Define Organizational Change Management Plan	Organizational Change Management Plan
	Establish Time and Cost Baseline	Time and Cost Baseline
	Develop Project Team	Project Team Training Plan
	Develop Project Implementation and Transition Plan	Project Implementation and Transition Plan
Confirm Approval to Proceed to Next Phase	Review/Refine Business Case	Refined Business Case
	Prepare Formal Acceptance Package	Approval Form
	Gain Approval Signature from Project Sponsor	<i>Signed Approval Form</i>

Σχήμα 2.3: Διαδικασίες, Εργασίες & Αποτελέσματα

### 2.11 Διοίκηση, Διαχείριση και Οργανωτική Δομή του Έργου

Η **διοίκηση και διαχείριση έργων** (project management) αναπτύχθηκε σαν ξεχωριστό γνωστικό πεδίο από την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης αλλά και της επιχειρησιακής έρευνας σε διάφορους τομείς εφαρμογής, όπως αυτός των κατασκευών, της μηχανολογίας, της πληροφορικής και των μεγάλων δημόσιων ή και στρατιωτικών προγραμμάτων.

Πατέρας του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων θεωρείται ο **Χένρι Γκαντ**, Αμερικανός μηχανικός και κοινωνικός επιστήμονας, ο οποίος εισήγαγε τις αρχές του προγραμματισμού και ελέγχου στη διαχείριση έργων. Το γνωστό **διάγραμμα Γκαντ**, ένα ραβδόγραμμα που



παρουσιάζει τις δραστηριότητες του έργου, ονομάστηκε έτσι από αυτόν. Ο Γκαντ μαζί με τον Φρέντερικ Τέιλορ έθεσαν τις θεμέλιες αρχές της διαχείρισης έργων. Ο Τέιλορ έθεσε τις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης (scientific management).

Οι σύγχρονες αρχές της διαχείρισης έργων οι οποίες έκαναν τη διαχείριση έργων ένα διακριτό γνωστικό αντικείμενο αλλά και ένα επάγγελμα αναπτύχθηκαν την δεκαετία του 1950. Την δεκαετία αυτή αναπτύχθηκαν δύο βασικά μαθηματικά μοντέλα χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων, οι μέθοδοι PERT και CPM, οι οποίες αποτέλεσαν σταθμό στη διαχείριση έργων.

Η μέθοδος PERT (Program Evaluation and Review Technique) αναπτύχθηκε από το Ναυτικό των Ηνωμένων Πολιτειών για το έργο για της ανάπτυξης των πυραυλικών συστημάτων Polaris. Αντίστοιχα η μέθοδος CPM (Critical Path Method) γνωστή στα ελληνικά και ως μέθοδος κρίσιμης διαδρομής αναπτύχθηκε από τις εταιρείες DuPont Corporation και Remington Rand Corporation με σκοπό την διαχείριση έργων συντήρησης. Η διάδοση και αποδοχή των μεθόδων αυτών έγινε με ταχύτατο τρόπο έτσι ώστε σήμερα αποτελούν βασικές μεθόδους για τη διαχείριση έργων.

Σήμερα ο χώρος της διαχείρισης έργων θεωρείται ιδιαίτερα αναπτυγμένος και προσελκύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο στον ιδιωτικό, δημόσιο τομέα, όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Απόδειξη του γεγονότος αυτού αποτελεί η ύπαρξη πολλών και ιδιαίτερα δραστήριων διεθνών οργανισμών που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων.

Έργο είναι ένα προσωρινό εγχείρημα που στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας:

-  Προσωρινό σημαίνει ότι κάθε έργο έχει καθορισμένο τέλος.
-  Μοναδικό σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία διαφέρει κατά διακριτό τρόπο από όλα τα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες.

Οι ιδιότητες αυτές των έργων, να είναι προσωρινά αλλά και μοναδικά εγχειρήματα, έρχονται σε αντίθεση με τη δομή που έχουν οι περισσότερες επιχειρήσεις που λειτουργούν βάση διαδικασιών που έχουν σταθερό και μόνιμο χαρακτήρα. Η διαχείριση αυτών των ιδιοτήτων είναι συχνά δύσκολη μια και απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες από διαφορετικά γνωστικά πεδία.

Έτσι, η πρώτη πρόκληση που αντιμετωπίζουμε στη διαχείριση έργων είναι να εξασφαλίσουμε ότι το έργο εκτελείται και παραδίδεται λαμβάνοντας υπόψη καθορισμένους περιορισμούς. Περιορισμοί που μπορεί να είναι, ανεπαρκής διαθέσιμος χρόνος, περιορισμένος προϋπολογισμός κ.α. Η δεύτερη πρόκληση, που είναι και πιο φιλόδοξη, είναι η βελτιστοποίηση που απαιτείται να γίνει σε όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την εκτέλεση ενός έργου. Επομένως, ένα έργο είναι ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δραστηριοτήτων, που επιλέγονται για τη βέλτιστη χρήση των πόρων (χρόνος, χρήματα, άνθρωποι, υλικά, μηχανήματα, ενέργεια, χώρος κ.α.) με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του έργου.

Έτσι καταλήγουμε σε ένα δεύτερο ορισμό για το έργο:

*Έργο είναι ένα εγχείρημα κατά το οποίο, άνθρωποι πόροι, μηχανές, οικονομικοί πόροι και πρώτες ύλες οργανώνονται κατά καινοφανή τρόπο, με στόχο την ανάληψη συγκεκριμένου αντικειμένου εργασιών, που έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές και υπόκεινται σε δεδομένους κοστολογικούς και χρονικούς περιορισμούς, ώστε να παραχθεί μια επωφελής μεταβολή, η οποία ορίζεται μέσω ποσοτικών και ποιοτικών στόχων.*

Παραδοσιακά, οι βασικοί περιορισμοί που αναφέρονται είναι τρεις και είναι: το αντικείμενο του έργου (project scope), χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου και το κόστος εκτέλεσης του έργου. Η τριάδα αυτή των περιορισμών συχνά αναφέρεται επίσης ως τρίγωνο διαχείρισης του έργου, όπου κάθε πλευρά αντιπροσωπεύει έναν περιορισμό. Αλλαγή στη μια πλευρά του τριγώνου που μεταφράζεται σε αλλαγή των περιορισμών προκαλεί αλλαγή στους περιορισμούς που σχετίζονται με τους άλλους παράγοντες. Έτσι αλλαγή στο αντικείμενο των εργασιών του έργου προκαλεί αλλαγή στους περιορισμούς του χρόνου και του κόστους, π.χ. αύξηση της διάρκειας του έργου, αύξηση του προϋπολογισμού.



Σχήμα 2.4: Οι 5 φάσεις του Project Management

Στην επόμενη λίστα παρουσιάζουμε τα βασικά χαρακτηριστικά ενός έργου:

- 🏠 Αποτελείται από μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, οι οποίες, στη γενική περίπτωση, μπορούν να περιγραφούν από τον κύκλο ζωής λογισμικού.
- 🏠 Απαιτείται σχεδιασμός ώστε να επιτύχουμε το τελικό αποτέλεσμα.
- 🏠 Το τελικό αποτέλεσμα είναι μοναδικό.
- 🏠 Η εκτέλεσή του απαιτεί την ύπαρξη ομάδας.
- 🏠 Έχει έναρξη και λήξη.
- 🏠 Υπόκειται σε περιορισμούς διαφόρων ειδών (χρόνου, κόστους ποιότητας κ.α.)
- 🏠 Οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι.
- 🏠 Είναι μεγάλα και πολύπλοκα.

## 2.12 Παράγοντες Επιτυχίας στη Διοίκηση Έργου

Ο project manager πρέπει να παρακολουθεί ταυτόχρονα πολλές εργασίες. Πρέπει, επίσης, να λαμβάνονται συνεχώς αποφάσεις, σε όλα τα επίπεδα, σχετικά με τη χρήση πόρων, προσαρμογές του χρονοδιαγράμματος, θέματα προϋπολογισμού, διαχείριση ανθρώπινων σχέσεων, επικοινωνία και τεχνικά προβλήματα. Πρέπει, συνεπώς, να προσδιοριστούν τα κύρια θέματα, στρατηγικά, τακτικά ή λειτουργικά, ώστε να οριστούν οι προτεραιότητες και να μπορέσει ο project manager να εστιάσει στα κρίσιμα θέματα, τα οποία εναλλάσσονται ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται το έργο.

Ο Balachandra (1984) έχει ορίσει τους παρακάτω 10 παράγοντες επιτυχίας:

1. «Στόχος έργου»: Ο ορισμός ξεκάθαρων στόχων αποτελεί κλειδί για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση ενός έργου. Η κατανόηση των μέτρων απόδοσης και αξιολόγησης είναι



σημαντική ώστε να γίνεται καλός συντονισμός. Συνεπώς, όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να είναι εξ αρχής ενήμεροι για τους στόχους του έργου.

2. »Υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης: Ο ανταγωνισμός για πόρους σε συνδυασμό με το μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας που διέπουν ένα έργο συχνά οδηγούν σε σύγκρουση και κρίση. Η συνεχής παρουσία της διοίκησης σε ολόκληρο το κύκλο ζωής του έργου βοηθά στην κατανόηση του στόχου του έργου και της σημασίας του. Αυτή η συνειδητοποίηση οδηγεί σε υποστήριξη η οποία μπορεί να αποδειχθεί ανεκτίμητη για την επίλυση προβλημάτων σε περιπτώσεις σύγκρουσης ή κρίσης ή όταν προκύπτει αβεβαιότητα. Συνεπώς, η ξεκάθαρη και συχνή επικοινωνία μεταξύ του project manager και της διοίκησης δρα καταλυτικά για την επιτυχία ενός έργου.

3. »Προγραμματισμός έργου. Η μετατροπή του στόχου και των μέτρων απόδοσης σε ένα εφικτό πλάνο είναι ο σύνδεσμος μεταξύ της φάσης θεωρητικού σχεδιασμού (conceptual design) και της φάσης παραγωγής. Ένα λεπτομερειακό πλάνο που να καλύπτει θέματα τεχνικά, οικονομικά, οργανωτικά, επικοινωνίας, ελέγχου και χρονοδιαγράμματος είναι η βάση για την υλοποίηση. Ο προγραμματισμός δεν τελειώνει όταν ξεκινά η εκτέλεση καθώς η ανάγκη για αλλαγές, ή μετατροπές, είναι συνεχής. Ο προγραμματισμός είναι, συνεπώς, δυναμικός και διαρκής και συνδέει τους εναλλασσόμενους στόχους και την απόδοση με τα τελικά αποτελέσματα.

4. »Συνεργασία με τον Πελάτη. Ο τελικός χρήστης του έργου είναι και ο τελικός κριτής της επιτυχίας του. Ένα έργο το οποίο τελείωσε εγκαίρως, σύμφωνα με τα επιθυμητά τεχνικά χαρακτηριστικά και εντός του προϋπολογισμού, αλλά δε χρησιμοποιήθηκε ποτέ ή σπανίως μπορεί με βεβαιότητα να θεωρηθεί αποτυχία. Στη φάση θεωρητικού σχεδιασμού είναι πολύ σημαντικό να έχουμε καλή επικοινωνία με τον πελάτη (εσωτερικό ή εξωτερικό), ώστε οι στόχοι που θα τεθούν να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τις ανάγκες του πελάτη. Στις επόμενες φάσεις είναι απαραίτητη η συνεχής συνεργασία με τον πελάτη ώστε να διορθώνονται πιθανά λάθη κατά τη μετατροπή των στόχων σε μέτρα απόδοσης. Ωστόσο, λόγω εναλλασσόμενων αναγκών και συνθηκών, παρόλο που στις πρώτες φάσεις είναι χρήσιμο να υπάρχει μη δήλωση των ακριβών αναγκών του πελάτη, αυτό πιθανά παύει να ισχύει στη φάση προγραμματισμού ή υλοποίησης. Το σύστημα configuration management αποτελεί σύνδεσμο μεταξύ υπαρχόντων πλάνων και change requests του πελάτη και της ομάδας του έργου.

5. »Θέματα προσωπικού. Η ικανοποιητική επίτευξη των τεχνικών στόχων, χωρίς να παραβιαστεί το χρονοδιάγραμμα ή ο προϋπολογισμός, δε σημαίνει ότι το έργο είναι απολύτως επιτυχημένο, ακόμη και αν ο πελάτης είναι ευχαριστημένος. Εάν οι διάφοροι εμπλεκόμενοι στο έργο δε διατηρούν καλές σχέσεις, η επιτυχία του έργου είναι αμφισβητούμενη, καθώς η καλή συνεργασία και η αφοσίωση στο έργο είναι απαραίτητες για την επιτυχία.

6. »Τεχνικά θέματα. Η τεχνική κατάρτιση του προσωπικού και η εκπλήρωση των τεχνικών προδιαγραφών πρέπει να είναι από τις πρώτες έννοιες ενός project manager, καθώς χωρίς αυτές ένα έργο δεν μπορεί να ολοκληρωθεί.

7. »Αποδοχή από τον πελάτη. Η συνεχής συνεργασία (consultation) με τον πελάτη καθ' όλο τον κύκλο ζωής ενός έργου αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, όσον αφορά την αποδοχή χρήστη. Στα τελικά στάδια της υλοποίησης, ο πελάτης πρέπει να κρίνει το έργο που προκύπτει και να αποφασίσει εάν είναι αποδεκτό ή όχι. Σε περίπτωση που το έργο δε γίνει αποδεκτό σε αυτό το στάδιο, τότε είναι αποτυχημένο.

8. »Έλεγχος έργου. Η συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με την πραγματική πρόοδο και ο μηχανισμός ανατροφοδότησης επιτρέπουν στον project manager να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα. Συγκρίνοντας την πραγματική πρόοδο με τα τρέχοντα πλάνα, ο project

manager μπορεί να διακρίνει παρεκκλίσεις, να αναμένει προβλήματα και να ξεκινά διορθωτικές κινήσεις. Οι όποιες παρεκκλίσεις, από τα αρχικά πλάνα, μπορούν να διορθωθούν όταν γίνουν αντιληπτές εγκαίρως.

9. »Επικοινωνία. Η επιτυχής μετάβαση ανάμεσα στις φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου και ο καλός συντονισμός ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε κάθε φάση απαιτεί μία συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών. Γενικά, η επικοινωνία διευκολύνεται εάν η γραμμή της εξουσίας είναι ξεκάθαρη. Η οργανωτική δομή του έργου πρέπει να περιγράφει τα κανάλια επικοινωνίας και το είδος της πληροφορίας που πρέπει να διέρχεται από αυτά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη οδηγία σχετικά με το πόσο συχνά πρέπει, αυτές οι πληροφορίες, να παράγονται και να μεταδίδονται. Οι επίσημες γραμμές επικοινωνίας, καθώς και η ανεπίσημη ροή ανάμεσα στα μέλη της ομάδας συνηγορούν στην επιτυχία του έργου.

10. »Επίλυση προβλημάτων. Το σύστημα ελέγχου είναι σχεδιασμένο να μπορεί να βρίσκει τις προβληματικές περιοχές και, εάν είναι εφικτό, να βρίσκει την πηγή τους. Επειδή η αβεβαιότητα είναι συχνή πληγή για την ολοκλήρωση των έργων, η ανάπτυξη ενός εναλλακτικού σχεδίου (contingency plan), είναι καλό προληπτικό μέτρο. Η διαθεσιμότητα προετοιμασμένων πλάνων και διαδικασιών για τη διαχείριση προβλημάτων μπορεί να μειώσει τον κόπο που μπορεί να χρειαστεί ώστε να επιλυθούν και το έργο να ολοκληρωθεί ως εάν δεν υπήρχαν αυτά».

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν γενικές γραμμές, καθώς κάθε έργο είναι μοναδικό και οι ιδιαιτερότητες του απαιτούν διαφορετικό χειρισμό κατά περίπτωση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΣΙΑ

### 3.1 Εισαγωγή- Ιστορική αναδρομή Ηγεσίας

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, επικρατούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος.

Σήμερα, η εικόνα αυτή τείνει να αλλάξει σταδιακά αφού μια πλήρως απομονωμένη ηγεσία αδυνατεί να κατανοήσει πλήρως την πραγματικότητα και από την άλλη οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων.

Διαπιστώθηκε ότι δεν έφτανε μόνο η διοίκηση και, αναγκαστικά, τέθηκαν θέματα ηγεσίας. Η σημερινή ηγεσία πολλών επιχειρήσεων νιώθει αγωνία σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές αφού αισθάνεται να απειλείται ο κυρίαρχος ρόλος τους. Νιώθει αμηχανία στο άκουσμα νέων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται στην ομαδικότητα και την συμμετοχή όλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ιεραρχία, όμως, δεν θα παύσει, αλλά θα πρόκειται για μια διαφορετική κατανομή ισχύος, μια ιεραρχία κατευθυντήριων γραμμών.

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

### 3.2 Ορισμός Ηγεσίας

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της ηγεσίας, οι οποίοι συγκλίνουν ως προς τον στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης. Δεν υπάρχει ένας ειδικός ορισμός για την ηγεσία. Οι Bennis & Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου και ο Cashman (1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

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

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

Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κλπ. Ενώ, πάντως, μέχρι τώρα, γίνονταν αποκλειστικά λόγος για ατομική ηγεσία, τελευταία, η ηγεσία προσεγγίζεται ως συλλογικό φαινόμενο (Drath & Palus, 1994). Ο Drath (2001) υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι η κατοχή ενός ηγέτη, αλλά μια πλευρά της κοινότητας, είναι η κοινή ικανότητα, η κοινή επίτευξη στόχων. Με αυτό το «συλλογικό» πρόσωπο της ηγεσίας συμφωνούν και οι Bass (1991), Chanoch & House (2001), Hunt (2004).

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

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

1. Απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμισμού.
2. Εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου και της κοινότητας.
3. Υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών της κοινότητας.
4. Ενστάλαξη στα άτομα αίσθησης πρωτοβουλίας και ευθύνης. Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος.

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

Τις πιο πολλές ικανότητες, ο ηγέτης τις αποκτά από την εμπειρία και από τη σχέση του με τους άλλους ανθρώπους. Προσπαθεί, επιτυγχάνει, αποτυγχάνει, μαθαίνει από τα λάθη του. Είναι ενθουσιώδης και συμμετέχει στην αλλαγή. Η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως, όμως, κάθε μορφή τέχνης, αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη, αλλά απλώς ένα αριθμημένο πανομοιότυπο, έτσι και η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής (Κωστούλας Γ.Ι. ,1996)

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

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

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

Πέρα από τον στενό χώρο των επιχειρήσεων υπάρχει δραστηριοποίηση σε θέματα ηγεσίας και στο δημόσιο τομέα στην κατεύθυνση δημιουργίας ηγετών σε τοπικό και ευρύτερο κυβερνητικό επίπεδο σε διαφορετικούς τομείς του δημόσιου τομέα. Μέσα από επίσημες ανακοινώσεις κυβερνητικών φορέων φαίνεται η σημαντικότητα που δίνεται σε θέματα ηγεσίας ως απάντηση στην αβεβαιότητα.

Γι' άλλους, η εμμονή, εδώ και χρόνια, στο θέμα της ηγεσίας αποτελεί έκφραση λατρείας του ατομικισμού, ενώ για άλλους ήρθε ως απάντηση στην απαίτηση – ανάγκη για αλλαγή της διοίκησης, η οποία έχει πια ταυτιστεί με τη διατήρηση του συστήματος ενώ η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με το όραμα, την έμπνευση της δημιουργικότητα.

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

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

Θέματα κλειδιά σχετίζονται με την ηγεσία σε ανώτερο επίπεδο. Τα δομικά θέματα αφορούν τη φύση-ρόλο της εξουσίας, τα λειτουργικά θέματα αφορούν το είδος προτεραιοτήτων και τα θέματα νομιμότητας. Βέβαια το θέμα καινοτομίας, δημιουργικότητας και συναισθηματικής δέσμευσης από πλευράς εργαζομένων απαιτεί μια συλλογική ηγετική προσπάθεια, από μια ηρωική παρέμβαση ενός χαρισματικού διευθύνοντα συμβούλου. Το δίλημμα της ηγεσίας είναι η υπεράσπιση υπαρχουσών αξιών και σκοπών ή η ανάγκη ανανέωσης αυτών για προσαρμογή στις νέες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Bendix (1956), οι ηγέτες, όπως και όλοι εκείνοι που διασκεδάζουν την υπεροχή τους έναντι των άλλων, θέλουν να βλέπουν τη θέση τους ως νόμιμη και δικαιολογημένη και ότι αυτό το πλεονέκτημα τους αξίζει. Όλοι αυτοί που θέτουν κανόνες εξάλλου, αναπτύσσουν ένα μύθο σχετικά με τη φυσική υπεροχή τους. Βέβαια μια καλή ηγεσία αποτελεί κεφάλαιο φήμης για την οργάνωση και εξαργυρώνεται θετικά στην αντίληψη των μετόχων.

Ο καλός ηγέτης δεν γεννιέται, αλλά γίνεται. Βέβαια, για να εμπνεύσει κάποιος τους εργαζομένους για υψηλότερες σφαίρες ομαδικής δουλειάς οφείλει να υπάρχει, να γνωρίζει και να ενεργεί, γι' αυτό χρειάζεται συνεχή διαδικασία αυτογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας, εργασία και μελέτη.

Η κατοχή δύναμης κάνει κάποιον αφεντικό, όχι, όμως, και ηγέτη. Η ηγεσία διαφοροποιείται στο γεγονός ότι κάνει τους ακόλουθους να επιθυμούν την επιδίωξη υψηλών στόχων. Ο καναδός, θεωρητικός των Οργανώσεων, Elliot Jaques (R.Gibson,2003) ισχυρίζεται ότι αυτό που διαφοροποιεί τα άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα είναι το πόσο μακριά μπορεί να δει ο καθένας στο μέλλον και προσθέτει ο P. Senge (R. Gibson, 2003) ότι, αυτό που νομιμοποιεί τον ρόλο της ιεραρχίας είναι η ευρεία οπτική γωνία που, έχει να κάνει ακριβώς με το γεγονός ότι, δίνει τη δυνατότητα σε κάποια άτομα να δουν τις

πιθανές επιπτώσεις κάποιων αποφάσεων, οι οποίες δεν είναι ορατές στους ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στην παραγωγική διαδικασία.

### 3.3 Ηγεσία και 21ος Αιώνας

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

Επιχειρηματική ηγεσία (V. Gupta, I. Macmillan, G. Surie ,2004) Υπάρχουν 4 συνθήκες που ενθαρρύνουν την επιχειρηματικότητα:

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

Το κλίμα επιχειρηματικότητας δημιουργεί σενάρια κινητοποίησης των συμμετεχόντων που δεσμεύονται με το όραμα στην ανακάλυψη και εκμετάλλευση της δημιουργίας στρατηγικής αξίας. Οι ηγέτες που μπορούν να αποσπάσουν δέσμευση και προσπάθεια από τους μεριδιούχους και τους εργαζόμενους και μπορούν να πείσουν ότι μπορούν να πετύχουν στόχους, να διαρθρώσουν ένα οργανωσιακό όραμα, να υπόσχονται ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε εξαιρετικά αποτελέσματα και να επιμένουν σε περιβαλλοντική αλλαγή, θα καταφέρουν να κινητοποιήσουν την ικανότητα συνάντησης με την επιχειρηματική πρόκληση, στα πλαίσια μιας ηγεσίας που περιλαμβάνει στοιχεία μετασχηματισμού, οικοδόμησης ομάδων και βασίζεται σε αξίες.

Ο καθηγητής Χ. Τσούκας (Η Καθημερινή, 12/12/2004) στο βιβλίο του «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος» αναφέρει ότι πίσω από κάθε σπουδαίο ηγέτη βρίσκεται μια, εξίσου, σπουδαία κοινότητα, δηλαδή το ατομικό και το συλλογικό αλληλοπροσδιορίζονται. Σύμφωνα με τον καθηγητή «πάνω απ' όλα, ο καλός ηγέτης υπηρετεί», η ηγεσία δεν είναι προνόμια αλλά ευθύνη. Όταν η αλλαγή και η αβεβαιότητα είναι συνεχής, ο ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός που παροτρύνει τους συνεργάτες του να μαθαίνουν και ν' αλλάζουν, αλλά, συγχρόνως, τους παρέχει ένα ψυχολογικό δίκτυ ασφαλείας.

Ο καλός ηγέτης συμπεριφέρεται όπως ένας ψυχοθεραπευτής, έχει το σθένος να απορροφά τα συναισθήματα αγωνίας και ανασφάλειας και να δημιουργεί ένα αίσθημα ασφαλείας και σταθερότητας με τον ίδιο τρόπο που άλλα πρόσωπα εξουσίας, όπως οι γονείς, πρέπει να παρέχουν ένα αίσθημα ασφαλείας στα παιδιά τους.

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

Ο ρόλος του ηγέτη, σήμερα, είναι αφενός να καταστήσει σαφές ότι «όλοι είμαστε στην ίδια βάρκα» και αφετέρου να συνδράμει τα άτομα να διαχειριστούν τους κινδύνους συλλογικά. Η απάντηση στην αβεβαιότητα είναι η μεγαλύτερη συλλογικότητα και η, βάσει αρχών, αυθόρμητη συνεργασία. Ενώ στη γραφειοκρατική επιχείρηση τα άτομα είναι περιχαρακωμένα στο ρόλο τους, στην επιχείρηση της γνώσης, όπου κυριαρχεί η μάθηση, η πρωτοβουλία και η πολλαπλότητα ρόλων, τα άτομα είναι ανοιχτά στην εμπειρία και έτσι περισσότερο ευάλωτα. Το ίδιο ισχύει και για τους ηγέτες.

Οι προκλήσεις της επιχειρηματικής ζωής είναι τόσο σύνθετες που ο σημερινός ηγέτης πρέπει ν' αποδεχτεί την εξάρτησή του από τους συνεργάτες του και ν' αναγνωρίζει τα όριά του. Βέβαια, όπως λέει ο καθηγητής, όλοι οι καλοί ηγέτες διαθέτουν μια ισχυρή δόση υγιούς ναρκισσισμού, ιδιαίτερα σε χώρες με ατομοκεντρική κουλτούρα και όχι ιδιαίτερα ανεπτυγμένους θεσμούς όπως η Ελλάδα. Γι' αυτό χρειάζεται μεγάλη ψυχική ωριμότητα να αναγνωρίσουν οι ηγέτες, αρχικά, ότι δεν τα ξέρουν όλα και, έπειτα, ότι εξαρτώνται ουσιαστικά από τους υφισταμένους τους.

Αυτό ισχύει, ιδιαίτερα σήμερα, στην επιχείρηση της γνώσης, η οποία διακρίνεται από ασάφεια εξουσίας και βρίθει από πολυεπίπεδες ομάδες εργασίας, όπου ενδέχεται προσωρινά ένας υφιστάμενος να ηγείται του προϊσταμένου του. Σε ένα περιβάλλον εντάσεως γνώσης εξάλλου, ένας ηγέτης μπορεί να αισθάνεται ιδιαίτερα ευάλωτος.

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

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

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

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

### **3.4 Ικανότητες και Χαρακτηριστικά που απαιτεί η Ηγεσία**

Κατανόηση της φύσης του κόσμου, ικανότητα να βλέπει αντικειμενικά καταστάσεις και αντιδράσεις του ίδιου και των άλλων., ικανότητα πνευματικής παρουσίας κάθε στιγμή και

παντού, κατανόηση των δημιουργικών και των καταστροφικών δυνάμεων της επιχείρησης καθώς και των ατόμων ως μονάδες μέσα στην επιχείρηση, αυτοαντίληψη και αυτογνωσία στην αλληλεπίδραση με άλλους, είναι μερικά από τα απαραίτητα συστατικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης.

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

Σε μια έρευνα της KPMG «Χαρακτηριστικά και πρακτικές των επιτυχημένων Ηγετών στην Ελλάδα» (Η Καθημερινή, 30/10/2005), που διεξήχθη πρόσφατα σε μια προσπάθεια εντοπισμού κάποιων ιδιαίτερων στοιχείων στην συμπεριφορά τους που κάνουν την άσκηση ηγεσίας τους περισσότερο αποτελεσματική, απεδείχθη ότι, καταρχήν, το ξεκάθαρο όραμα και η ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν τα στελέχη τους να το πραγματοποιήσουν είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των ανθρώπων που ηγούνται των ελληνικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, βασική προτεραιότητα στον ρόλο του ηγέτη αποτελούν η ικανότητα στρατηγικών χειρισμών, όπως για παράδειγμα η σύναψη συμμαχιών, η έγκαιρη πρόβλεψη επιχειρηματικών ευκαιριών ή η υποστήριξη αλλαγών και καινοτομικών ενεργειών.

Ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει πρώτος να ενεργεί, σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού, δίνοντας το καλό παράδειγμα στους ανθρώπους του, ενώ όσον αφορά στις περιοχές βελτίωσης των ηγετών, αυτές σχετίζονται με την καθοδήγηση και την διαδοχή, την σωστή διαχείριση του χρόνου και το θάρρος στη λήψη δυσάρεστων αποφάσεων.

#### **Η πλειονότητα θαυμάζει τους ηγέτες που διακρίνονται από:**

1. Τιμιότητα. Σε σχέση με όλα τα χαρακτηριστικά, η τιμιότητα έχει τη μεγαλύτερη συχνότητα επιλογής από τους οπαδούς στις έρευνες που έχουν γίνει παγκόσμια. Η απαίτηση, που υπάρχει από τον ηγέτη, είναι να είναι συνεπής στις υποσχέσεις και τα έργα του. Η τιμιότητα σχετίζεται, επίσης, με την ηθική. Εκτιμάμε τους ανθρώπους που έχουν σημαντικές ηθικές αξίες και τις σέβονται. Το σημαντικότερο κοινό γνώρισμα ενός ηγέτη πρέπει να είναι η ακεραιότητα του χαρακτήρα του. Οι οπαδοί του πρέπει να τον εμπιστεύονται.
2. Ικανότητα. Προκειμένου να ακολουθήσουμε κάποιον, πρέπει να πιστέψουμε ότι ξέρει τι κάνει. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι είναι ικανός και αποτελεσματικός. Ο ηγέτης πρέπει να προσδώσει προσθετική αξία στη θέση.
3. Προνοητικότητα-Σταθερότητα. Από τους ηγέτες αναμένεται να έχουν αίσθηση της κατεύθυνσης και μακροπρόθεσμο όραμα. Το όραμα του ηγέτη αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης. Οι οπαδοί απαιτούν ο ηγέτης να έχει έναν προσανατολισμό στο μέλλον, καθορισμένο με σαφήνεια.
4. Επικοινωνία-Έμπνευση. Δεν είναι αρκετό για τον ηγέτη να έχει όραμα για το μέλλον. Πρέπει να έχει την ικανότητα να το μεταδώσει, με τρόπο που να ενθαρρύνει τους οπαδούς να το ακολουθήσουν και να παλέψουν για την πραγμάτωσή του.

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε μία λέξη: αξιοπιστία. Οι άνθρωποι πρέπει να είναι σε θέση να πιστέψουν στον ηγέτη τους. Πρέπει να πιστέψουν ότι αξίζει την εμπιστοσύνη τους, διαθέτει την ικανότητα να οδηγήσει,



έχει ενθουσιασμό για το όραμα και διαθέτει ισχυρή φιλοσοφία. Με την καθοδήγηση αυτού του ηγέτη, είναι περήφανοι ως μέλη της ομάδας και αισθάνονται το στόχο ως προσωπική τους υπόθεση.

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

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

### 3.5 Αρχές Ηγεσίας

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

- A. «Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι, η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και ηγεσίας.
- B. «Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι, όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι, οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως.
- C. «Αρχή της ενότητας των εντολών», που σημαίνει ότι, όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως.
- D. «Αρχή της υποκινήσεως» που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούνε εκείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.
- E. «Αρχή της άμεσης εποπτείας». Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

Επιπλέον ο ηγέτης να:

- 1. είναι απόλυτα γνώστης του αντικειμένου εργασίας,
- 2. αναζητά και ν' αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του,
- 3. παίρνει έγκαιρες αποφάσεις,
- 4. δίνει το παράδειγμα,
- 5. γνωρίζει τους ανθρώπους του και να ενδιαφέρεται για την καλή τους κατάσταση,
- 6. κρατά τους εργαζομένους του ενημερωμένους,

7. αναπτύσσει ένα αίσθημα ευθύνης στους υπαλλήλους του,
8. εξασφαλίζει ότι το αντικείμενο δουλειάς είναι κατανοητό, επιβλέπεται και εκτελείται,
9. εκπαιδεύει τους υφισταμένους του ως πραγματική ομάδα,
10. κάνει πλήρη χρήση των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Υπάρχουν 4 βασικοί παράγοντες στην άσκηση της ηγεσίας:

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

Ο W. Bennis (Bennis W. & Goldsmith J., 1994 & από βιβλίο Gibson R., 2003) πιστεύει ότι η μεγαλύτερη πρόκληση για τους ηγέτες του 21 αιώνα θα είναι πώς να απελευθερώσουν τη διανοητική δύναμη των οργανώσεών τους. Αυτό που θα πρέπει να μάθουν να κάνουν είναι να αναπτύξουν μια κοινωνική αρχιτεκτονική, η οποία θα ενθαρρύνει τους εξαιρετικά ευφυείς ανθρώπους, παρόλο τον εγωισμό τους, να συνεργάζονται με επιτυχία και να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους.

Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να αλλάξει, όπως και ολόκληρες οι επιχειρήσεις θα γίνουν χαστικοί χώροι εργασίας, οι οποίοι θα προκαλούν συνεχώς εκπλήξεις. Η επιτάχυνση της δημιουργικής καταστροφής είναι ολοένα και εντονότερη και αυτό για τους ηγέτες σημαίνει ότι θα πρέπει να ανασυνθέτουν και να επανεφευρίσκουν συνεχώς την έννοια της δικής τους ηγεσίας, να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και να αναεπινοούν συνεχώς και την ίδια την Οργάνωση. Θα πρέπει να μάθουν να δημιουργούν ένα περιβάλλον, το οποίο, στην πραγματικότητα, θα ενσωματώνει την αλλαγή, όχι ως απειλή, αλλά ως ευκαιρία.

Οφείλουν να διαθέτουν αυτογνωσία, αυτοεκτίμηση, διαγνωστική ικανότητα και ευελιξία. Πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες κρατώντας τα σύνορα διαπερατά και πορώδη ώστε να αντλούνται πληροφορίες.

Για όλους τους ηγέτες, αναμαρτήτως φύλου ή χαρακτηρισιολογικών ιδιοτήτων, υπάρχει μια ομάδα γνωρισμάτων κοινών για κάθε ηγέτη :

1. Πρέπει να έχουν απολύτως καθορισμένη αίσθηση σκοπού και αίσθηση οράματος. Αυτή είναι και η διαφορά στο «ηγείσθε» και στο «διοικείν». «Ηγείσθε» σημαίνει να κάνεις τα σωστά πράγματα και «διοικείν» απλά να κάνεις τα πράγματα σωστά
2. Πρέπει να έχουν την ικανότητα να εκφράζουν με σαφήνεια ένα όραμα.
3. Πρέπει, όχι μόνο, να επικοινωνεί το όραμα, αλλά και να το ζει καθημερινά, να το ενσαρκώνει, να μεταβιβάζει την εξουσία σε άλλα άτομα μέσα στην Οργάνωση ώστε και αυτά να πραγματώνουν το όραμα σε καθετί που κάνουν. Το όραμα θα πρέπει να ταιριάζει στην πραγματικότητα της Οργάνωσης ώστε να καταστεί πρότυπο για τη λήψη αποφάσεων. Θα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτό και, για να γίνει αυτό, θα πρέπει να παράγει νόημα για τους ανθρώπους στους οποίους αφορά.
4. Πρέπει να οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης με απευθείας επαφές δια ζώσης.

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

Ο ηγέτης νέου τύπου είναι ο «ηγέτης των ηγετών», κεντρικό καθήκον του οποίου είναι η διάπλαση άλλων ηγετών. Αυτό πρακτικά σημαίνει δημιουργία συνθηκών που βελτιώνουν την ικανότητα όλων των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις και να δημιουργούν προϋποθέσεις γι' αλλαγές. Οι ηγέτες στην κεντρική διοίκηση οφείλουν να βλέπουν εκείνους στις επιμέρους μονάδες ως συνεργάτες και όχι ως υποτελείς τους έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ισορροπία ισχύος. Ο W. Bennis (1996) στο «Οργανώνοντας ευφυΐες» εξέτασε μεγάλες ομάδες και συμπέρανε ότι κάθε μεγάλη ομάδα χρειαζόταν:

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

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

Δημιουργούν ελπίδα, διότι χωρίς ελπίδα μπορεί να είναι δύσκολο να συνεχίσουν όταν όλα φαίνονται να πηγαίνουν λάθος. Τώρα πιστεύει ότι η ηγεσία είναι μια ολοένα και περισσότερο μοιρασμένη δουλειά και πιστεύει περισσότερο στην συνεργασία από την ηγεσία. Για τον John Kotter, (Από βιβλίο Gibson R., 2003) ένα καλό διευθυντικό στέλεχος που δεν είναι ταυτόχρονα και καλός ηγέτης, δεν μπορεί να χειριστεί με επιτυχία το θέμα της κουλτούρας. Οι ηγέτες κατανοούν βαθιά τη σημασία της κουλτούρας. Ασκούν επιρροή στα μέλη μέσω της προσωπικής επικοινωνίας, αλλά και οι ίδιοι είναι ευαίσθητοι στις επιδράσεις της κουλτούρας. Επιδιώκουν τη δημιουργία μιας κουλτούρας που θα συνάδει με τους στόχους που έχουν θέσει.

Οι, Jack Welch, της General Electric, Mike Harper, της ConAgra και, αργότερα, της RJR Nabisco, Kazuo Inamori, της Kyocera, είναι πραγματικοί ηγέτες. Γνωρίζουν τη σημαντικότητα της αμφισβήτησης, της ανάπτυξης ενός οράματος που να συμβαδίζει με την οικονομική πραγματικότητα, της ανάπτυξης της κατάλληλης στρατηγικής για την υλοποίηση του οράματος. Είναι καταπληκτικοί στην επικοινωνία, δίνουν ελευθερία στα μέλη για να μπορέσουν να λειτουργήσουν, να συμμετέχουν ενεργά και να εφαρμόσουν το όραμα αυτό.

Η ύπαρξη ενός ηγέτη, στα ηνία ενός οργανισμού, δεν μπορεί να επιφέρει την αλλαγή αν δεν υπάρχει και η κατάλληλη ομάδα, που θα καθοδηγήσει τις αλλαγές. Όπως αναφέρει, οι κουλτούρες που μπορούν να επιβιώσουν και να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι εκείνες που δημιουργούν μια οργάνωση στην οποία η ηγεσία ασκείται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, δηλαδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο ρόλος τους

δεν είναι μόνο να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αλλά να διαβλέψουν πώς αυτά θα πρέπει να εκτελούνται στο μέλλον.

Χρειάζεται μια οργάνωση, όπου η ηγεσία να ασκείται σε όλα τα επίπεδα με τρόπο συγχρονισμένο. Δυστυχώς, ακόμα και σήμερα, και σχεδόν καθολικά, στον δημόσιο τομέα το υφιστάμενο γραφειοκρατικό μοντέλο περιχαράκωνει τα εργασιακά καθήκοντα όλων των μελών, ώστε ακόμα και οι ιεραρχικά υψηλά ιστάμενοι να συντηρούν το «βόλεμά» τους και να ασκούν κακής ποιότητας διοίκηση σε μικροκλίμακα, αλλά σε καμιά περίπτωση ηγεσία.

Θα πρέπει να ξεφύγουμε από τους παραδοσιακούς τύπους υποκίνησης (Π. Μουρδουκούτας, 2005), δηλαδή τον γραφειοκρατικό, που επιδιώκει να εναρμονίσει την συμπεριφορά των μελών με αυτή του Οργανισμού μέσω επίσημων πρακτικών και κανόνων, και να προχωρήσουμε σε αυτόν της κουλτούρας, που δίνει έμφαση στην κοινωνική λειτουργία του Οργανισμού και επιδιώκει να εναρμονίσει την στάση των μελών με αυτήν του Οργανισμού.

Σε ένα ενδιάμεσο στάδιο μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι τύποι της απόδοσης και των κινήτρων. Ο πρώτος επιδιώκει να εναρμονίσει τους στόχους μελών και Οργανισμού διαμέσου πωλήσεων, κερδών και μεριδίων αγοράς και ο δεύτερος επιδιώκει την εναρμόνιση των ατομικών συμφερόντων των μελών με αυτά του Οργανισμού μέσω ανταμοιβών και κυρώσεων.

Το τι καθιστά μίαν ηγεσία αποτελεσματική είναι μια παλιά ιστορία και μια συνεχής μελέτη. Οι πιο πρόσφατες μελέτες επικεντρώθηκαν στην ηγεσία και στην αλλαγή, στην οικοδόμηση οράματος και στην ενδυνάμωση των μελών. Για τον Robin Sharma (2004) υπάρχουν 10 πράγματα που οι αυθεντικοί ηγέτες κάνουν: Λένε την αλήθεια, καθοδηγούν μέσα από την καρδιά τους, διαθέτουν υψηλή ηθική, κουράγιο, είναι ονειροπόλοι, φροντίζουν τη φυσική τους κατάσταση, εμβαθύνουν και κάνουν ενδελεχή ενδοσκόπηση, φτιάχνουν ομάδες και δημιουργούν κοινότητες, επιδιώκουν την τελειότητα ανεβάζοντας συνεχώς τα όρια, αφήνουν την κληρονομιά τους.

### 3.6 Στυλ Ηγεσίας

#### Στυλ Ηγεσίας σύμφωνα με τον Goleman:

Σε άρθρο του με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, ο Daniel Goleman έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού.

Οι τύποι αυτοί, όπως θα αναλυθούν παρακάτω, είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστικός (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetter) 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 μία λέξη, θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «κάντε ό,τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωτικής αλλαγής ή όταν υπάρχουν

προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. Από την άλλη πλευρά, ο τύπος του οραματιστή ηγέτη κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση «Ακολουθείστε με» και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό.

Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας, ενώ το 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 εμψύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης. Το δημοκρατικό στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας.





Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Στη συνέχεια, το καθοδηγητικό στυλ θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ συνοψίζεται στη φράση, «Κάντε ό,τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως, το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας.

Τέλος, το συμβουλευτικό στυλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο δοκιμάστε αυτό και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

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

Εν ολίγοις:

### **Οραματιστής (Visionary)**

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

### **Συμβουλευτικός (Coach)**

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

### **Ανθρωπιστικός (Affiliative)**

- 🏠 Χαρακτηριστικά ηγέτη : Προωθεί την αρμονία μεταξύ των μελών της ομάδας. Είναι φιλικός με όλους. Προωθεί την ανάπτυξη του ηθικού. Λύνει διαμάχες αν, και όταν, αυτές προκύψουν.
- 🏠 Αντίκτυπο: Δημιουργεί αρμονία, συνδέοντας τους ανθρώπους Π μεταξύ τους.
- 🏠 Επίδραση στο κλίμα : + (θετική)
- 🏠 Πότε είναι κατάλληλο : Παρακινεί σε αγχώδεις περιόδους. Χρήσιμο για τη σύσφιξη των σχέσεων.

### **Δημοκρατικός (Democratic)**

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

### **Καθοδηγητικός (Pacesetting)**

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

### **Καταπιεστικός (Commanding)**

- 🏠 χαρακτηριστικά ηγέτη : Δίνει διαταγές. Απειλεί. Σφιχτός έλεγχος. Καταστρέφει το κλίμα. Διώχνει τα ταλέντα.
- 🏠 Αντίκτυπο : Μειώνει το φόβο με ξεκάθαρες κατευθύνσεις σε καιρούς ανάγκης.
- 🏠 Επίδραση στο κλίμα : -- (ιδιαίτερα αρνητική)
- 🏠 Πότε είναι κατάλληλο : Σε περιόδους κρίσης. Σε προβληματικούς υπάλληλους. Σε περιόδους επείγουσας αλλαγής πορείας. Παραδοσιακά στρατιωτικό.

Πώς, όμως, λειτουργεί αυτή η επιτυχής εναλλαγή στυλ ηγεσίας στην πράξη; Ας πάρουμε το εξής παράδειγμα (το οποίο βασίζεται σε περιστατικό που αναφέρει ο Goleman στο άρθρο του στο Harvard Business Review (Leadership that Gets Results):

Η Μαρία είναι η γενική διευθύντρια ενός σημαντικού παραρτήματος μιας μεγάλης εταιρείας ποτών και τροφίμων. Έγινε διευθύντρια σε μια περίοδο που το συγκεκριμένο τμήμα περνούσε φοβερή κρίση. Επί έξι χρόνια δεν είχε καταφέρει να φτάσει τους στόχους κερδών και μάλιστα τον τελευταίο χρόνο είχε πέσει έξω κατά 20 δισεκατομμύρια. Το ηθικό του διευθυντικού συμβουλίου του τμήματος είχε πέσει κατακόρυφα και κυριαρχούσε η έλλειψη εμπιστοσύνης, η καχυποψία, οι διαξιφισμοί και οι συγκρούσεις. Η γραμμή που είχε δοθεί στη Μαρία από την κεντρική διεύθυνση της εταιρείας ευθύς εξαρχής ήταν ξεκάθαρη: «Κάνε το τμήμα να αποφέρει κέρδη».

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

Την πρώτη βδομάδα της θητείας της ως διευθύντρια πήγε για φαγητό με κάθε μέλος του διευθυντικού συμβουλίου, επιδιώκοντας να μάθει τις απόψεις τους για την παρούσα κατάσταση του τμήματος. Στόχος της, όμως, ήταν όχι να μάθει τη διάγνωση καθενός μέλους για το πρόβλημα, αλλά να τους γνωρίσει έναν - έναν ως άτομα. Εδώ χρησιμοποίησε το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας μιλώντας μαζί τους για τη ζωή τους, τις φιλοδοξίες και τα όνειρά τους.

Ταυτόχρονα χρησιμοποίησε και το συμβουλευτικό στυλ και προσπάθησε να βρει τρόπους με τους οποίους θα βοηθούσε τα μέλη της ομάδας της να επιτύχουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Για παράδειγμα, ένας από τους μάνατζερ της ομάδας της, της εμπιστεύτηκε ότι είχε πρόβλημα με την ομαδική εργασία και ότι οι συνάδελφοι του, συνέχεια, παραπονιόντουσαν ότι δεν ήταν καλός ομαδικός παίκτης (teamplyer). Αναγνωρίζοντάς τον ως σημαντικό και αναντικατάστατο μέλος της διευθυντικής ομάδας, η Μαρία έκανε μαζί του τη συμφωνία ότι, όποτε τον έβλεπε να μη συμπεριφέρεται ως ομαδικός παίκτης θα του το επεσήμανε διακριτικά.

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

Σε αυτή τη συνάντηση, λειτούργησε ως δημοκρατική ηγέτης. Την πρώτη ημέρα, παρότρυνε όλους να μιλήσουν και άκουσε προσεκτικά τις απόψεις τους, τις ανησυχίες και τα παράπονά τους. Τη δεύτερη ημέρα, τους ζήτησε να εστιάσουν σε λύσεις: Καθένας έπρεπε να δώσει τρεις συγκεκριμένες προτάσεις για το τι έπρεπε να γίνει. Συγκεντρώνοντας τις προτάσεις έγινε εμφανές ότι υπήρχε συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας όσον αφορά τις προτεραιότητες της επιχείρησης, π.χ. ότι έπρεπε να γίνει περικοπή δαπανών.

Η ομάδα κατέληξε, λοιπόν, σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, το οποίο ήταν αποδεκτό απ' όλα τα μέλη. Με αυτόν τον τρόπο η Μαρία κέρδισε τη δέσμευση (commitment) και την υπόσχεση της ομάδας για τη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου σχεδίου. Με το συγκεκριμένο σχέδιο και όραμα στα χέρια της, η Μαρία, στη συνέχεια, στράφηκε σε οραματιστικό 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).

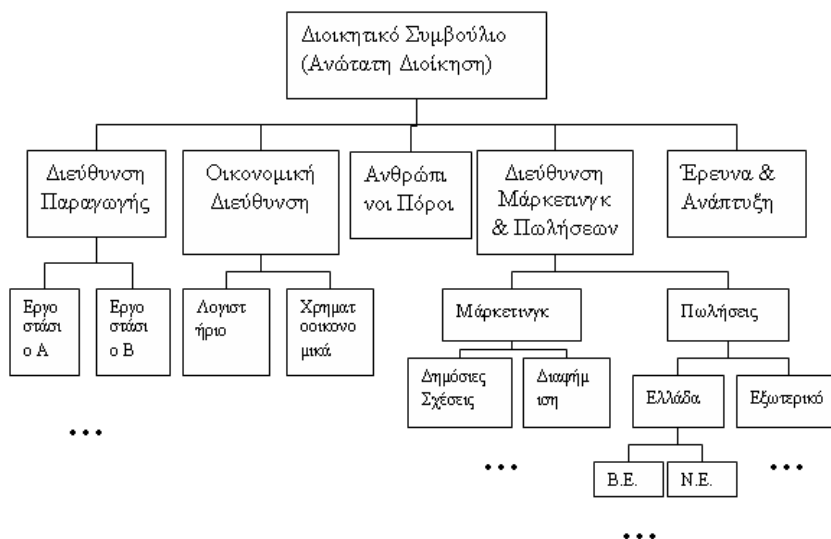
Το συγκεκριμένο case study αναλύεται στο άρθρο του Goleman, D. 1998a. What makes a leader? Harvard Business Review, November. December, 93- 102.

### 3.7 Ικανά Στελέχη

Ορισμός:

Με τον όρο «Στελέχωση» αναφερόμαστε στις δραστηριότητες της επιχείρησης που αφορούν τη Διοίκηση και τη Διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Η επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίζεται σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα κατάλληλα κριτήρια που ομαδοποιούν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ή που επιτυγχάνουν την καλύτερη δυνατή οργάνωση της.



Σχήμα 3.1: Τμηματοποίηση επιχείρησης

Μία πολύ συνηθισμένη, απλή, αλλά και λειτουργική τμηματοποίηση είναι η αυτή κατά λειτουργίες (βλ. σχήμα 3.1). Οι τελείες υποδηλώνουν ότι η παραπάνω κατάταξη μπορεί να συνεχίζεται σε πολλά άλλα τμήματα.



Οι ικανότητες των στελεχών κάνουν τις επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν. Για το λόγο αυτό, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη στελέχωση και να έχουν αντικειμενικά κριτήρια κατά τη διάρκεια επιλογής. Τα στελέχη πρέπει να είναι εξειδικευμένα, ο καθένας στην ειδικότητά του, να αγαπούν και να σέβονται τη δουλειά τους και να προσπαθούν με όλες τους τις δυνάμεις να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Άλλος ένας καθοριστικός παράγοντας, είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιτυχημένες επιχειρήσεις στηρίζονται σε ικανοποιημένους υπαλλήλους που νιώθουν την παρακίνηση να εργασθούν σωστά και να έχουν υψηλή παραγωγικότητα.

Στην εποχή της αδιάκοπης προσπάθειας για βιώσιμη ανάπτυξη, οι επιχειρήσεις κατανοούν πως το χρησιμότερο κεφάλαιο για την εξέλιξη τους είναι οι άνθρωποι.

Οι εργαζόμενοι είναι τα πιο ζωντανά μέλη του οργανισμού και συμβάλουν στη διαβίωση αλλά και στην επιβίωση του, απέναντι στον ανταγωνισμό. Κάθε στέλεχος πρέπει να γνωρίζει:

- ✚ Τους στόχους της επιχείρησης
- ✚ Με ποια κριτήρια, ποιοτικά και ποσοτικά, θα αξιολογηθεί η απόδοση του
- ✚ Τι θα σημαίνει για την καριέρα του η επιτυχία ή η αποτυχία στη θέση αυτή
- ✚ Τους κανόνες που οριοθετούν τη συνεργασία του με άλλα στελέχη της επιχείρησης
- ✚ Τη στρατηγική, την κουλτούρα και τις αξίες που διέπουν την επιχείρηση

Τα επιτελεία, όλων των επιχειρήσεων, προσπαθούν να βρουν τρόπους να βελτιωθεί η απόδοση. Οι αλλαγές, στην αγορά, είναι ραγδαίες και ο ανταγωνισμός ιδιαίτερα έντονος.



Εικόνα 3.2: Χαρακτηριστικά για καλύτερη απόδοση

Η επιτυχία έρχεται όταν υπάρχει απόλυτη σαφήνεια στους στόχους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης, χωρίς βέβαια να θυσιάζονται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (EMOTIONAL INTELLIGENCE)

### 4.1 Εισαγωγή

Στις μέρες μας, μια από τις πιο πολυακουσμένες έννοιες, είναι αυτή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ή του EQ (Emotional Quotient). Ο άνθρωπος που την διέδωσε στο ευρύ κοινό, είναι ο Daniel Goleman με το ομώνυμο βιβλίο του (1995). Όπως είναι ήδη πολύ γνωστό, ο Daniel Goleman, όχι μόνο δημιούργησε τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη», με το ομώνυμο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 1995, αλλά, αργότερα, το 1998, ύστερα από έρευνα που πραγματοποίησε σε περίπου 200 μεγάλες παγκόσμιες εταιρείες (και τα ευρήματά της δημοσίευσε σε άρθρο του στο Harvard Business Review (με ρεκόρ αριθμού ανατυπώσεων), έφερε στο φως την κρυμμένη αλήθεια/βασικό συστατικό στην επιτυχία που σημείωσαν ηγέτες και οργανισμοί.

Με τον επιγραμματικό τίτλο οι δείκτες νοημοσύνης (IQ) και οι τεχνικές δεξιότητες είναι, όντως, σημαντικές «όπως τα πρώτα απαραίτητα σκαλοπάτια», όμως, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «εκ των ων ουκ άνευ», ο συγγραφέας εξηγεί γιατί δεν επαρκούν πλέον οι ιδιότητες εκείνες που παραδοσιακά συνδέονται ως απαραίτητες για την ηγεσία – δηλαδή η ευφυΐα, η «σκληράδα», η αποφασιστικότητα, το όραμα. «Αυτό που διακρίνει τους πραγματικά αποτελεσματικούς ηγέτες είναι, επίσης, και ο υψηλός βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης τους, στην οποία περιλαμβάνεται η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες – τα «εξαρτήματα» της συναισθηματικής νοημοσύνης που αποκτώνται, αφού είναι δυνατόν να διδαχθούν και «μαθαίνονται».

Ιδιαίτερως για την «ενσυναίσθηση» επισημαίνει ότι, έστω και αν ο όρος αυτός παραπέμπει σε «soft» ιδιότητα και δεν χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης στις μπίζνες, για τον ηγέτη είναι, ωστόσο, απολύτως απαραίτητη προκειμένου να πάρει μια σκληρή απόφαση προς όφελος της εταιρείας του κατά τρόπο διακριτικό και με ευαισθησία προς τους ανθρώπους.

### 4.2 Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης

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

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

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

αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία και ακεραιότητα ήθους, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, τα κίνητρα επιτυχίας και την ανάληψη πρωτοβουλιών.



Σχήμα 4.1: Τρεις βασικές αναζητήσεις

Στο επίπεδο ξεχωρίζει, επίσης, δύο ικανότητες:

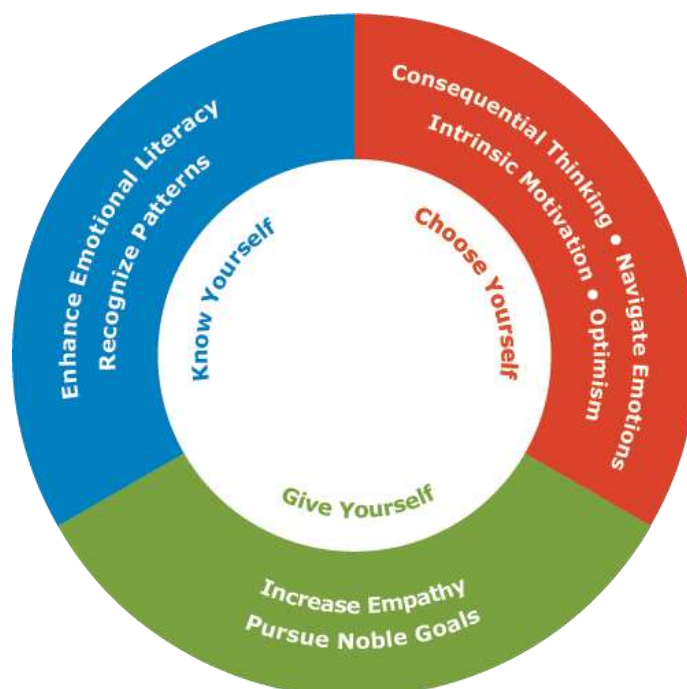
- a. την κοινωνική επίγνωση (social awareness), που περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση (empathy), δηλαδή τη δυνατότητα κάποιου να βλέπει τα πράγματα από τη σκοπιά των άλλων και να νιώθει, όπως νιώθουν, τον προσανατολισμό προς την παροχή υπηρεσιών, δηλαδή την ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, και την οργανωσιακή επίγνωση, δηλαδή να μπορεί κανείς να αντιλαμβάνεται τα κυρίαρχα συναισθήματα μιας ομάδας καθώς και τις σχέσεις ισχύος που κυριαρχούν σε αυτήν και
- b. τη διαχείριση σχέσεων (relationship management) που περιλαμβάνει το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των άλλων, την επιρροή, την επικοινωνία, το χειρισμό των συγκρούσεων, την οραματιστική ηγεσία, δηλαδή την ικανότητα κινητοποίησης των ατόμων προς ένα κοινό όραμα, την ύπαρξη ως καταλύτη αλλαγής, δηλαδή το να μπορεί κανείς να επιφέρει και να χειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή, το χτίσιμο δεσμών και την ομαδική εργασία και συνεργασία .

Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman απ' αυτές του Bar-on και των Salovey και Mayer είναι ότι, ενώ ο Bar-on βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την οπτική μιας θεωρίας προσωπικότητας και οι Salovey και Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την προτάσσει ως θεωρία απόδοσης (performance). Εκεί, ακριβώς, οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του και το γεγονός ότι έγινε τόσο δημοφιλής σε τόσο σύντομο διάστημα: στο ότι, δηλαδή, δίδεται έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης.

Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα

ορία του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Εξισορροπεί το ρεαλισμό και ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς όταν αισθάνεται ότι αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του. Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους και επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως να αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία. Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο. Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμησή του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις. Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία.

Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ραντάρ για να οξύνει τη διαίσθησή του και να διαβάζει 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.



Σχήμα 4.2: Οι οκτώ αρμοδιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης

### 4.3 Ιστορική Αναδρομή

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων θεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες, όμως, τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα.

Αυτή η στροφή της σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα φαίνεται στο διαχωρισμό των Cooper & Sawaf (1996). Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σε αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους, σύμφωνα με το Goleman (1998), την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου

εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σε ένα γραφείο, είναι, όμως, αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας, όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες.

Η παγκοσμιοποίηση είναι, επίσης, ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα, ο ρόλος της ενσυναίσθησης (empathy), δηλαδή το να προσπαθεί κανείς να μπει στη θέση του άλλου, να κατανοεί τη διαφορετικότητα του και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στον διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

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

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

Το μεγάλο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη ξεκίνησε το 1973 με την εργασία του ΜακΚλίλαντ: Μετρώντας την ικανότητα αντί για τη νοημοσύνη, "Testing for competence Ratherthan Intelligence". Υπόθεση της εργασίας του ΜακΚλίλαντ ήταν ότι, η παραδοσιακή - σχολική ικανότητα, οι βαθμοί, τα πτυχία κλπ., δεν ήταν αρκετά για να προβλέψουν πόσο καλή θα ήταν η επίδοση των ανθρώπων στην εργασία ή κατά πόσο θα πετύχαιναν στη ζωή. Αντίθετα, θεωρούσε ότι μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους να ξεχωρίζουν από εκείνους που απλά τα πήγαιναν καλά ώστε να διατηρήσουν την εργασία τους.

Με αφορμή αυτή την αρχική μελέτη του ΜακΚλίλαντ έγιναν πάρα πολλές μελέτες και έρευνες σε μικρούς και μεγάλους οργανισμούς με κύριο θέμα τις "ικανότητες" και δεξιότητες των ατόμων. Σε όλα τα ευρήματα, ένας κοινός πυρήνας προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων αποδείχθηκε ότι είναι το βασικό συστατικό για την επιτυχία των ανθρώπων: η συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο φοιτητής του ΜακΚλίλαντ στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, Daniel Goleman εμπνέεται από τα ευρήματα του καθηγητή του και συνεχίζει τις έρευνες αποδεικνύοντας, ξεκάθαρα πια, ότι, η επιτυχία στη ζωή δεν είναι απαραίτητα συνυφασμένη με τον υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης (ΔΝ), αλλά κυρίως με μια άλλη πτυχή της ανθρώπινης ικανότητας, τη "συναισθηματική νοημοσύνη".

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

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

Ο Goleman, όμως, ήταν αυτός που έφερε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο πλατύ κοινό με το βιβλίο του Emotional Intelligence το 1995 καθώς και με το πιο πρόσφατο Working with Emotional Intelligence, τα οποία έγιναν best sellers μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα. Ο Goleman (1998b, 2001) μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο διακρίνονται δυο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης, (α) εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο «εαυτός»), οι οποίες καθορίζουν πως το άτομο χειρίζεται θέματα εαυτού, και (β) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο «άλλοι»), οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους.

#### 4.4 Χαρακτηριστικά και ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

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

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

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

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

Συνήθως, έχουμε μεγαλύτερη ευχέρεια να εκφραζόμαστε και να αντιδρούμε μέσω των σκέψεων, παρά μέσω των συναισθημάτων. Οι σκέψεις αποτελούν πεδίο, στο οποίο η πρόσβαση είναι πιο εύκολη και ασφαλής απ' ό,τι στο πεδίο των συναισθημάτων, τα οποία κατά πολλούς ερευνητές, είναι "πολύ προσωπικά" και γι' αυτό είναι σκόπιμο να τα παραβλέπουμε ιδίως στους επαγγελματικούς χώρους. Ωστόσο όμως τα συναισθήματα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της προσωπικότητας και ουσιώδες στοιχείο της επικοινωνίας. Πολλές φορές, μάλιστα, τα συναισθήματα εκδηλώνονται πριν ολοκληρωθεί η νοητική επεξεργασία.

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

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

Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε, ώστε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στις πέντε διαστάσεις της: την αυτοεπίγνωση, την αυτορύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους. Η συναισθηματική ικανότητα δείχνει πόσο, από αυτό το δυναμικό, έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες σχετικές με την εργασία.

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

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

### **«Ευφυείς» οργανισμοί**

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν κάνει μόνο τους ηγέτες –κάθε βαθμίδας– «ευφυείς» και αποτελεσματικούς, αλλά «χτίζει» και συναισθηματικά «ευφυείς» οργανισμούς, στους οποίους οι άνθρωποι εργάζονται σε μίαν ατμόσφαιρα ομαδικού πνεύματος και θέλουν να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Άλλωστε, ποια είναι η πρόκληση για την ηγεσία σήμερα; «Είναι το, πώς οι ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν τους άλλους ώστε να θέλουν να κάνουν εξαιρετικά πράγματα μέσα σε έναν οργανισμό. Και αυτό να το πετυχαίνουν χρησιμοποιώντας πρακτικές με τις οποίες να μεταμορφώνουν τις αξίες σε δράση, το όραμα σε πραγματικότητα, τα εμπόδια σε καινοτομία, την απομόνωση σε αλληλεγγύη, τους κινδύνους σε ανταμοιβές», όπως αναφέρεται από τον H.D. Shannon του Future Leaders Institute (American Association of Community Colleges), θέλοντας να υπογραμμίσει τη σημερινή αδιαμφισβήτητη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τη δημιουργία ήθους, αξιών και ομαδικού πνεύματος.

### **Μπροστά σε διλήμματα**

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

Οι αριθμοί που προκύπτουν, όχι μόνο από τις έρευνες του κ. Goleman, αλλά και άλλων σύγχρονων ερευνητών, πείθουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών συνδέεται



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

#### 4.5 Κατηγορίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Διακρίνονται 4 κύριες κατηγορίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

1. Self-awareness/αυτοεπίγνωση: Η αυτοεπίγνωση, περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την συναισθηματική μας επίγνωση, την ακριβή μας αυτοαξιολόγηση και τέλος την αυτοπεποίθηση μας (ανατρέξτε στα άρθρα της [about-business.gr](http://about-business.gr) με τίτλους: «συμβουλές σταδιοδρομίας» και «αγορά εργασίας και καριέρα»)
2. Self-management/αυτοδιαχείριση: Η αυτοδιαχείριση συνίσταται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες, τον συναισθηματικό μας αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα μας, τον προσανατολισμό στους στόχους και την θετικότητα μας (ανατρέξτε στα άρθρα της [about-business.gr](http://about-business.gr) με τίτλους: «προγραμματισμός», «αναθέστε αρμοδιότητες», «διαχειριστείτε τις συναντήσεις και, «stress management»)
3. Social-awareness/κοινωνική επίγνωση: Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την εμπάθεια (πχ. το να «μπαίνουμε στα παπούτσια των γύρω μας»), την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό μας στην εξυπηρέτηση των συνανθρώπων μας (ανατρέξτε στα άρθρα της [about-business.gr](http://about-business.gr) με τίτλους: «τύποι συμπεριφοράς», «συμπεριφορά και ηλικία», «customer service» και «τηλεφωνική συμπεριφορά»)
4. Relationship management/διαχείριση σχέσεων: Η διαχείριση των Π σχέσεων συνίσταται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες, την ηγεσία, την παρακίνηση, την δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων και τέλος την ομαδικότητα και τη συνεργασία (ανατρέξτε στα άρθρα της [about-business.gr](http://about-business.gr) με τίτλους: «ηγεσία», «μη χρηματικές ανταμοιβές» και «το management των αλλαγών»)

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

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

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



2. High E.Q. Male: Ο άντρας με υψηλό EQ είναι «κοινωνικός» τύπος, εξωστρεφής και πρόσχαρος. Δεν δείχνει να ανησυχεί ιδιαίτερα για το αύριο. Δεσμεύεται με τους ανθρώπους, αναλαμβάνει ευθύνη και έχει «φιλότιμο». Γίνεται εύκολα συμπαθής και δείχνει ενδιαφέρον για τις σχέσεις του. Ζει «γεμάτη» κοινωνική ζωή. Τα «έχει καλά» με τον εαυτό του και τους γύρω του.
3. High I.Q. Female: Η γυναίκα με υψηλό IQ χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση. Και εκείνη διαθέτει ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και ικανοτήτων. Εκφράζεται με ευφράδεια. Διαθέτει καλαισθησία και αντίληψη του εαυτού της. Είναι όμως επιρρεπής στο άγχος και τις ενοχές, ενώ διστάζει να εκφράσει τον θυμό της δημοσίως
4. High E.Q. Female: Η γυναίκα με υψηλό EQ είναι σθεναρή και δυναμική. Εκφράζει τα συναισθήματά της χωρίς να τα φιλτράρει. Νοιώθει καλά με τον εαυτό της. Είναι εξωστρεφής και εκφραστική. Λειτουργεί καλά σε αγχωτικό περιβάλλον. Είναι ανοικτή στη γνωριμία νέων ατόμων, ενώ, σπανίως, νοιώθει ενοχές.

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

#### 4.6 Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να ταξινομηθούν σε:

- 🏠 **Ανεξάρτητες:** Η καθεμιά συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή και επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα.
- 🏠 **Αλληλεξαρτώμενες:** Η καθεμιά από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.
- 🏠 **Ιεραρχικές:** Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης "οικοδομούνται" η μια πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική για την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση. Η αυτορρύθμιση και η αυτοεπίγνωση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων και όλες μαζί συμμετέχουν στις κοινωνικές δεξιότητες.
- 🏠 **Αναγκαίες αλλά όχι ικανές:** Το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν του εγγυάται ότι θα αναπτύξει ή θα επιδείξει και τις σχετικές δεξιότητες, όπως είναι η συνεργασία ή η ηγεσία. Παράγοντες, όπως το κλίμα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ή το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την εργασία του, θα καθορίσουν, επίσης, αν θα εκδηλωθεί η συγκεκριμένη ικανότητα.
- 🏠 **Γενικού τύπου:** ο γενικός κατάλογος ισχύει, σε κάποιο βαθμό, για όλες τις εργασίες. Ωστόσο, διαφορετικές εργασίες έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις σε ό,τι αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες.

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

#### 4.7 Υπόδειγμα Συναισθηματικών Ικανοτήτων

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

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

Α. Προσωπική ικανότητα	Β. Κοινωνική ικανότητα
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αυτοεπίγνωση – Αυτογνωσία:               <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Επίγνωση των συναισθημάτων</li> <li>ii) Ακριβής αυτοαξιολόγηση</li> <li>iii) Αυτοπεποίθηση</li> </ol> </li> <li>2. Αυτορύθμιση:               <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Αυτοέλεγχος</li> <li>ii) Αξιοπιστία</li> <li>iii) Ευσυνειδησία</li> <li>iv) Προσαρμοστικότητα</li> <li>v) Καινοτομία</li> </ol> </li> <li>3. Κίνητρα Συμπεριφοράς:               <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Τάση προς επίτευξη</li> <li>ii) Δέσμευση</li> <li>iii) Πρωτοβουλία</li> <li>iv) Αισιοδοξία</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ενσυναίσθηση               <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Κατανόηση των άλλων</li> <li>ii) Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών</li> <li>iii) Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων</li> <li>iv) Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας</li> <li>v) Πολιτική αντίληψη</li> </ol> </li> <li>2. Κοινωνικές Δεξιότητες               <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Επιρροή</li> <li>ii) Επικοινωνία</li> <li>iii) Ηγεσία</li> <li>iv) Καταλυτική δράση</li> <li>v) Χειρισμός διαφωνιών</li> <li>vi) Καλλιέργεια Δεσμών</li> <li>vii) Σύμπραξη και συνεργασία</li> <li>viii) Ομαδικές ικανότητες</li> </ol> </li> </ol>

Σχήμα 4.3: Υπόδειγμα συναισθηματικών ικανοτήτων

Όπως παρατηρούμε, από τον ανωτέρω πίνακα, στον οποίο παρουσιάζεται το υπόδειγμα των συναισθηματικών ικανοτήτων, στο πεδίο της προσωπικής ικανότητας συγκαταλέγεται η δέσμη των ικανοτήτων που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας (κυρίως οι διαστάσεις της αυτοεπίγνωσης, της αυτορύθμισης και των κινήτρων συμπεριφοράς). Η διαχείριση του εαυτού μας αποτελεί ιδιαίτερα ενδιαφέρον, επιστημονικό και πρακτικό πεδίο, στην ανάπτυξη διαπροσωπικών ή ανθρώπινων σχέσεων στις ομάδες και στους οργανισμούς.

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

Όταν ο ηγέτης λειτουργεί ή προσπαθεί να λειτουργήσει μέσα σε ένα τέτοιο πεδίο προσωπικής ανάπτυξης είναι επόμενο να ενεργεί ως αυτοδύναμο και να υποβοηθάει συναισθηματικές καταστάσεις (δέσμευση, πρωτοβουλία, αισιοδοξία), που οδηγούν ή διευκολύνουν την επίτευξη μαθησιακών στόχων, όχι μόνο της ομάδας των φοιτητών/τριών του, αλλά και καθενός/μιας ξεχωριστά.

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

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

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

Ως αποτέλεσμα αυτών, ο ηγέτης θα μπορεί να κάνει σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας, δηλαδή να δημιουργεί και καλλιεργεί ευκαιρίες σε φοιτητές με διαφορετικές ανάγκες, και να αναγνωρίζει τις συναισθηματικές τάσεις μιας ομάδας (πολιτική αντίληψη), ώστε να είναι σε θέση να ενδυναμώσει τις σχέσεις.

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

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

Καταδεικνύεται έτσι, πόσο σημαντικό είναι από τη μια να κατέχει ο ηγέτη όλες αυτές τις συναισθηματικές ικανότητες και από την άλλη να μπορεί να τις μετουσιώνει σε άμεσα πρακτικά εργαλεία, ώστε να επιφέρει τα καλύτερα επικοινωνιακά.

Συμπερασματικά λοιπόν όπως διαπιστώνεται, υπάρχει ένας πολύ μακρύς δρόμος και πολλά «μονοπάτια» της συναισθηματικής νοημοσύνης για να φτάσει κανείς στην αποτελεσματική και ποιοτική επικοινωνία. Όπως είναι φυσικό, κανείς ηγέτης δεν είναι τέλειος σε όλα. Υπάρχουν δυνατά και αδύνατα σημεία. Ο καθένας/μία μπορεί να εντοπίσει ποια είναι αυτά και να προσπαθήσει να βελτιώσει όσα θεωρεί απαραίτητα. Η γνώση και διαχείριση αυτού,

του ιδιαίτερα σημαντικού συνόλου συναισθηματικών ικανοτήτων, βοηθάει σημαντικά στην αποτελεσματική επικοινωνία και στη δημιουργία ενός θετικού, ανοικτού και υποστηρικτικού κλίματος μάθησης και δημιουργίας.

#### 4.8 Εκμάθηση και Βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τι γίνεται με όσους δεν διακρίνονται από εξαιρετικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά θέλουν να γίνουν επιτυχημένοι κι αποτελεσματικοί μάνατζερς; Αντίθετα με τη γνωστική νοημοσύνη, που αναπτύσσεται στα πρώτα χρόνια της ζωής κι έχει μικρά περιθώρια βελτίωσης από κει και πέρα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί. Απαιτείται, όμως, συνεχής προσπάθεια. Δεν είναι κάτι που γίνεται από τη μία ημέρα στην άλλη.


Διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργούνται συνεχώς, ως ανταπόκριση στο κάλεσμα του επιχειρηματικού κόσμου για πιο έξυπνους συναισθηματικά εργαζόμενους. Άλλα, από αυτά, επιτυγχάνουν αυτό που υπόσχονται, άλλα όμως, όχι. Γι' αυτό και χρειάζεται προσοχή στην επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης και θα μπορεί να επιφέρει μακρόχρονα αποτελέσματα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το πρόγραμμα που εφάρμοσε ο Καθηγητής Richard Boyatzis, στο Case Western Reserve University των ΗΠΑ, για τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των φοιτητών MBA, όπου με συγκεκριμένες δραστηριότητες στόχευσε στη βελτίωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης του συστήματος του Goleman.

Τα αποτελέσματα από τέσσερις «φουρνιές» φοιτητών ολικής απασχόλησης (full - time), το 1992, 1993, 1994 και 1995, έδειξαν στατιστικά σημαντική βελτίωση του 71% των ικανοτήτων Διαχείρισης Εαυτού, 100% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 50% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων. Επίσης, στους φοιτητές μερικής απασχόλησης (part - time), παρατηρήθηκε βελτίωση κατά 71% στις ικανότητες Διαχείρισης Εαυτού, 50% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 83% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων.

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

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

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

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

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

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

- ✚ Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback)

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

- ✚ Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή

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

- ✚ Παροχή κινήτρων

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

- ✚ Αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών, πρέπει να είναι αυτο-υποκινούμενη (self - directed).

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

- ✚ Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους

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

#### ✚ Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής

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

#### ✚ Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback)

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

#### ✚ Συνεχής εξάσκηση

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

#### ✚ Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων

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

Με βάση τα παραπάνω, οι Cherniss & Goleman (2001) παρουσιάζουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εκπαίδευσης για συναισθηματική νοημοσύνη:



Σχήμα 4.4: Μοντέλο εκπαίδευσης Cherniss και Goleman



«Καταλήγοντας, αυτό που θα ήθελα να τονίσω, ιδιαίτερα, είναι ότι, για να είναι επιτυχές και κυρίως βιώσιμο οποιοδήποτε πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στο υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού και κυρίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης» (Jacobs, 2001).

#### 4.9 EQ και IQ

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

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

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

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

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

Το IQ μετριέται με τεστ όπως τα GSAT (Great Six Achievement Test), CXC (Caribbean Examinations Council), επίπεδα «Α» και άλλα πιστοποιητικά γνώσεων. Μετράει τη νοημοσύνη και είναι καθορισμένο. Το IQ αποτιμά ουσιαστικά τις γνωστικές ικανότητες, όπως είναι αυτή της γνώσης, ανάγνωσης και γραφής, η αριθμητική και η επίγνωση του χώρου.

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

### Σχετικές διαφοροποιήσεις μεταξύ IQ και EQ αντίστοιχα:

- Να ξέρεις πώς και γιατί VS να ξέρεις τι.
- Να ξέρεις πώς να παρακινείς κάθε άτομο VS να φέρεσαι σε όλους με τον ίδιο τρόπο, σαν να λειτουργούν όλοι έτσι, κάτι που φυσικά δε συμβαίνει.
- Να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματά σου και να τα χρησιμοποιείς για καλά αποτελέσματα VS. να είσαι έρμαιο των συναισθημάτων σου, επειδή δεν τα καταλαβαίνεις ή δεν ξέρεις πώς να λειτουργήσεις με αυτά.

### Αξιολόγηση-Μέτρηση

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

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

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

### Συμπέρασμα

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

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

## **4.10 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρηματικότητα**

Βασικά σημεία :

- Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επιτακτική αναγκαιότητα για τον νέο επιχειρηματία.
- Ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια μιας επιχείρησης, κυριαρχεί η αβεβαιότητα, η ασάφεια, οι αλληπάλληλες συγκρούσεις και η ραγδαία μεταβολή.
- Μόνο ένας επιχειρηματίας με όραμα, με ικανότητα χειρισμού των συγκρούσεων, ομαδικό πνεύμα και διαπροσωπικές δεξιότητες θα μπορέσει να εμπνεύσει μια πραγματικά επιχειρηματική (entrepreneurial) κουλτούρα και να καταστήσει την επιχείρηση επιτυχή και βιώσιμη.



- Κρίσιμος ο ρόλος της οραματιστικής ηγεσίας στα αρχικά αλλά και στα πιο ώριμα στάδια εξέλιξης μιας επιχείρησης: “Αν δε γνωρίζεις πού πηγαίνεις, όλοι οι δρόμοι σε οδηγούν στο πουθενά”.
- Το κοινό όραμα είναι η κινητήριος δύναμη που θα συσπειρώσει όλα τα μέλη της επιχείρησης και θα τα ωθήσει στην καταβολή μέγιστης προσπάθειας για την κατάκτηση της επιτυχίας.

### **Χτίζοντας μια συναισθηματικά νοήμων επιχείρηση**

Καίριος ο ρόλος:

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

### **Συμπεράσματα**

- ✓ Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασική προϋπόθεση για επιχειρηματική ανάπτυξη και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα.
- ✓ Ένας συναισθηματικά νοήμων επιχειρηματίας διαθέτει:
  - αυτογνωσία
  - ενσυναίσθηση
  - αυτοπεποίθηση
  - οργανωσιακή επίγνωση
  - αυτοέλεγχο
  - επιρροή
  - ακεραιότητα
  - ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των άλλων
  - κίνητρα επιτυχίας
  - ικανότητα χειρισμού των συγκρούσεων
  - επικοινωνία

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

### 5.1 Εισαγωγή

Είναι σίγουρο ότι αρκετοί ρωτάνε «Μα καλά, τώρα για συναισθήματα στον εργασιακό χώρο θα μιλάμε; Τι σχέση έχουν με την ηγεσία, με την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μεγιστοποίηση του κέρδους, με την επιτυχία των επιχειρήσεων; Άλλα πράγματα είναι που μετράνε, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ευφυΐα, οι τεχνικές γνώσεις και η γνώση της τοπικής και διεθνούς αγοράς». Εν μέρει αυτό είναι δίκαιο, όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι αναμφίβολα σημαντικοί για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

όμως, υπάρχει χώρος και για το συναίσθημα μέσα στον ορθολογιστικό και, για πολλούς, αδυσώπητο επιχειρηματικό κόσμο. Και όχι μόνο υπάρχει χώρος, αλλά είναι και επιτακτική ανάγκη, το συναίσθημα να ληφθεί υπόψιν, να αναγνωριστεί και να αξιοποιηθεί για μέγιστα αποτελέσματα και για καλύτερη επιτέλεση του ηγετικού έργου. Αν κάποιος ρωτούσε ποιο είναι το χρέος ενός ηγέτη σήμερα, η απάντηση είναι: χρέος ενός ηγέτη, είτε στην επιχειρησιακή είτε στην πολιτική αρένα, είναι να φέρνει αποτελέσματα. Να οδηγεί επιχειρήσεις και λαούς στην ευμάρεια και στην παραγωγικότητα.

Πώς όμως το καταφέρνει αυτό ένας ηγέτης; Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει έναν επιτυχημένο και αποτελεσματικό από έναν μέτριο ηγέτη; Ας σκεφτεί κανείς για λίγο το εξής σενάριο: Ο επικεφαλής ενός παραρτήματος μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας μετατίθεται σε άλλο παράρτημα και αφήνει πίσω του τρεις πιθανούς διαδόχους:

Ο πρώτος μάνατζερ έχει εκτεταμένη προϋπηρεσία και έχει τη φήμη του πιο έξυπνου ανθρώπου στην εταιρεία. Έχει ένα σωρό πτυχία και ακαδημαϊκά προσόντα. Συγχρόνως, όμως, θεωρείται, από τους συνεργάτες και υφισταμένους του, άνθρωπος δύσκολος και αντικοινωνικός. Το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι να παραδοθεί το έργο στην ώρα του, ακόμα κι αν αυτό οδηγεί πολλές φορές σε συγκρούσεις και σε άσχημη ατμόσφαιρα μέσα στο τμήμα. Αδιαφορεί για παράπονα και υποδείξεις, πιστεύει ότι έχει πάντα δίκιο, κι αν περνούσε απ' το χέρι του θα έκανε τα πάντα μόνος του. Έτσι, μόνο, μπορείς να είσαι σίγουρος ότι μια δουλειά γίνεται σωστά, συνηθίζει να λέει.

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

Ο τρίτος μάνατζερ δεν διαθέτει την εξυπνάδα και τα πτυχία των δύο πρώτων, παρόλο που είναι έξυπνος άνω του μέσου όρου, και έχει καλά ακαδημαϊκά προσόντα. Έχει, όμως, έναν απίστευτο ενθουσιασμό που τον μεταδίδει γύρω του, διαθέτει μια αστείρευτη αισιοδοξία και πιστεύει ότι κάθε πρόβλημα έχει τη λύση του αρκεί να προσπαθήσει κανείς. Έχει, όμως, και την επίγνωση των ορίων του. Είναι άνθρωπος εύκολα προσεγγίσιμος και ανοιχτός σε υποδείξεις και κριτική. Επίσης, είναι ευθύς και ντόμπρος και επιδιώκει πάντα τα προβλήματα να τίθενται επί τάπητος κι όχι να κουκουλώνονται. Εμπιστεύεται απόλυτα τις ικανότητες των υφισταμένων του και νοιάζεται πραγματικά για αυτούς. Κάθε χρόνο

φροντίζει να στείλει μια ομάδα των υφισταμένων του σε εκπαιδευτικά σεμινάρια που οι ίδιοι έχουν επιλέξει. Ακόμη έχει ένα μεγάλο δίκτυο φίλων εντός και εκτός της εταιρείας.

Μέσω αυτού του δικτύου, των εκτός εταιρείας φίλων του, έμαθε, τυχαία, ότι μια ανταγωνιστική εταιρεία ετοιμαζόταν να εισάγει στην αγορά ένα παρόμοιο προϊόν με εκείνο που ετοίμαζε η δική του, με αποτέλεσμα να επιταχύνει την παραγωγή και να αιφνιδιάσει τον ανταγωνιστή.

Το διοικητικό συμβούλιο της πολυεθνικής έχει, λοιπόν, να επιλέξει ανάμεσα σε αυτούς τους τρεις. Ο υποψήφιος που έχει τις περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχής στο ρόλο του γενικού προέδρου είναι ο τρίτος. Γιατί; Γιατί διαθέτει κάτι στο οποίο οι άλλοι υστερούν. Διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη.

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

## 5.2 Βασικές Συμπεριφορές ενός Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτη

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

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό κι αυτό.» Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν, δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια, αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις, αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους, τους άμεσα ενδιαφερόμενους, να εκφράσουν τη γνώμη τους.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, χωρίς, όμως, να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός, πότε και που το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις, με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι, καθώς και ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.

8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης, χωρίς, όμως, το «κυνήγι» της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δε θεωρεί ότι έχει να 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 να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

### 5.3 Γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία ενός Ηγέτη




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

Συγκεκριμένα, σε έρευνα του Williams (1994), σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιρειών, φάνηκε ότι, τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις, χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Παρόμοια σχέση, μεταξύ των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, βρέθηκε από τον McClelland (1998), σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας ποτών και τροφίμων.

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

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

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.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

### 6.1 Εμπορικές εφαρμογές

#### 6.1.1 Eye Tracking

Αντιλαμβάνεται τον κόσμο μέσω της όρασης. Η όραση είναι η πιο ανεπτυγμένη και η πιο σημαντική από τις ανθρώπινες αισθήσεις και το μεγαλύτερο κομμάτι της γνώσης, για τον εξωτερικό κόσμο, συλλέγεται με τη χρήση των ματιών. Το που τοποθετείς το βλέμμα και το πως κινείς το βλέμμα, σχετίζεται με το που δίνεις την προσοχή σου και μπορεί να αποκαλύψει πως συμπεριφέρεσαι ακόμη και το πως σκέφτεσαι.

Το Eye Tracking είναι μια τεχνική που λέει το πού, πως και πότε, ένας άνθρωπος κοιτάζει. Μία συσκευή eye tracker είναι ένας υψηλής πολυπλοκότητας μηχανισμός συνδεδεμένος με μία οθόνη ή ενσωματωμένος σε ένα ζευγάρι γυαλιά, που εντοπίζει και καταγράφει το πού κοιτούν οι άνθρωποι και πως κινούν το βλέμμα τους. Με το κατάλληλο λογισμικό μπορεί κάποιος να αναλύσει, να οπτικοποιήσει και να μεταφράσει αυτήν την πληροφορία με πολλούς τρόπους.

Αυτό αποκαλύπτει μείζονος σημασίας και βαθιά κατανόηση της συμπεριφοράς και της απόδοσης, που είναι σημαντικές για τον καθένα. Με το να είναι γνωστό τι, ένας άνθρωπος, κοιτάει, μπορείς καλύτερα να κατανοήσεις τη συμπεριφορά του ή να αξιολογήσεις την απόδοση εικόνων, προϊόντων, ιστοσελίδων ή κάθε άλλου οπτικού αντικειμένου. Αυτή η βαθιά κατανόηση είναι άκρως χρήσιμη σε πολλούς τομείς, εμπορικών μετρήσεων και ακαδημαϊκής έρευνας.

“Αιχμαλώτισε την ανθρώπινη συμπεριφορά οπουδήποτε”. Τα γυαλιά Tobii Pro 2 δίνουν στους ερευνητές εκτενή και αντικειμενική κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, με το να δείχνουν ακριβώς που κοιτάζει ένας άνθρωπος, σε πραγματικό χρόνο, καθώς αυτός κινείται ελεύθερα σε ένα οποιοδήποτε πραγματικό περιβάλλον. Καταλαβαίνει πως αλληλεπιδρούν οι άνθρωποι με το περιβάλλον τους, τί τους τραβάει την προσοχή, τι κατευθύνει τη συμπεριφορά τους και τι επηρεάζει τη λήψη των αποφάσεών τους. Μία φορητή συσκευή eye tracking δίνει ανοίγει νέους ορίζοντες στη μελέτη της συμπεριφοράς.



Σχήμα 6.1: Tobii Pro Glasses 2

### 6.1.2 EEG (Electroencephalography)

Η Ηλεκτροεγκεφαλιογραφία είναι η νευροφυσική μέτρηση της ηλεκτρικής δραστηριότητας του εγκεφάλου, όπως αυτή καταγράφεται από ηλεκτρόδια τοποθετημένα στο κεφάλι ή, σε ιδιαίτερες περιπτώσεις, υποδόρια ή μέσα στον εγκεφαλικό φλοιό. τα ίχνη που προκύπτουν είναι γνωστά ως ηλεκτροεγκεφαλιγράφημα και αντιπροσωπεύουν το σύνολο των μετασυναπτικών δυνατοτήτων ενός μεγάλου αριθμού νευρώνων.

Η χρήση του ηλεκτροεγκεφαλογραφήματος, στην έρευνα πάω στη νευροεπιστήμη, έχει να αποδώσει έναν αριθμό από πλεονεκτήματα. Ένα είναι ότι, το ηλεκτροεγκεφαλογράφημα είναι μη επεμβατική διαδικασία για το υποκείμενο που είναι υπο έρευνα. Επιπλέον, η ανάγκη να περιοριστούν οι κινήσεις του υποκειμένου είναι σαφέστατα λιγότερη σε σχέση με άλλα πεδία της νευροεπιστήμης, όπως η μαγνητική.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα είναι ότι, αρκετές εφαρμογές του ηλεκτροεγκεφαλογραφήματος καταγράφουν αφθόρμητη και στιγμιαία εγκεφαλική δραστηριότητα, κάτι το οποίο σημαίνει ότι το υποκείμενο δε χρειάζεται να είναι ικανό να συνεργάζεται με το μελετητή (όπως είναι υποχρεωτικό, για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια με τρήσεων και ελέγχου συμπεριφοράς στη νευροψυχολογία).

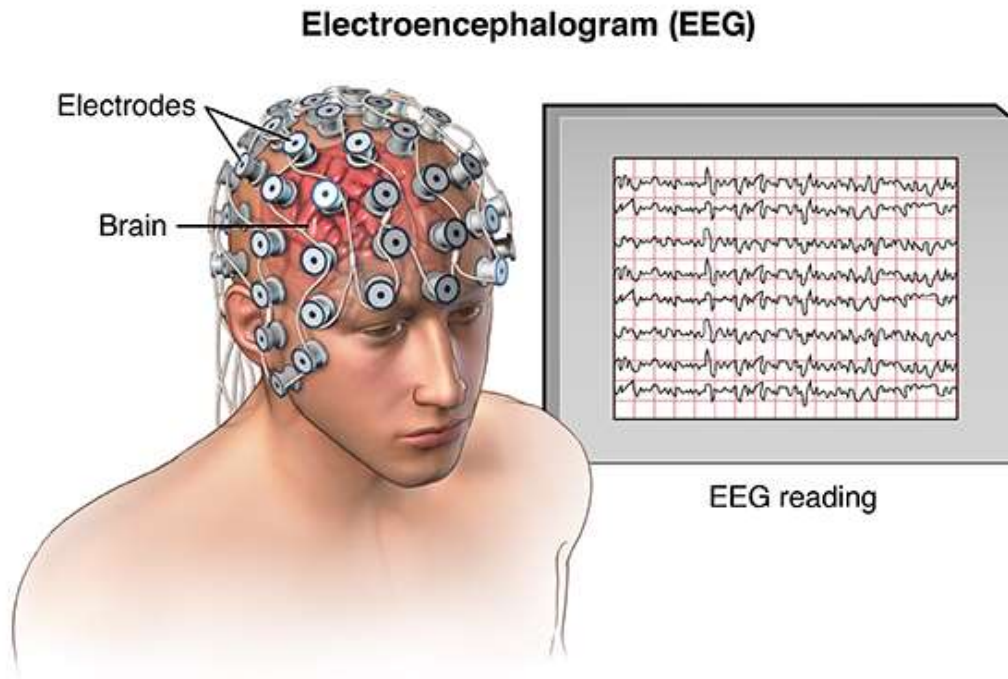
Επίσης, τα ηλεκτροεγκεφαλογραφήματα έχουν μια υψηλή στιγμιαία ανάλυση, σε σύγκριση με τεχνικές όπως είναι οι fMRI και PET, που είναι ουσιαστικά η μαγνητική και η αξονική, και είναι ικανά να εντοπίζουν αλλαγές στην ηλεκτρική δραστηριότητα του εγκεφάλου σε μια χρονίλη κλίμακα που φτάνει ακόμα και την περιοχή των milliseconds.

Στη συμβατική ηλεκτροεγκεφαλογραφία εγκεφάλου η καταγραφή επιτυγχάνεται με το να εφαρμοστούν ηλεκτρόδια στο κρανίο χρησιμοποιώντας ένα αγωγίμο τζελ ή πάστα. συνήθως μετά την προετοιμασία της περιοχής του κρανίου με μία ελαφριά απόξεση (ξήρισμα) για να μειωθεί η αντίσταση ανάμεσα στο ηλεκτόδιο και το κρανίο. Πολλά συστήματα, τυπικά, χρησιμοποιούν ηλεκτρόδια τα οποία, το καθένα είναι συνδεδεμένο με ένα και μοναδικό καλώδιο. Κάποια συστήματα χρησιμοποιούν ένα σκουφάκι μέσα στο οποίο είναι εμφυτευμένα τα ηλεκτρόδια. Αυτή, λοιπόν, η τελευταία μέθοδος είναι ιδιαίτερα κοινή όταν απαιτούνται για την έρευνα, υψηλής πυκνότητας, δέσμες ηλεκτροδίων.

Επιπροσθέτως, στα αποτελέσματα που θα φαίνονται πάνω στο γράφημα, τα οποία είναι εσωτερικής προέλευσης, όπως,για παράδειγμα το συμβάν που θα προκύψει στο ηλεκτροεγκεφαλογράφημα από το άνοιγόκλειμα του ματιού, υπάρχουν αρκετά συμβάντα τα οποία προέρχονται από το εξωτερικό κόσμο του ασθενούς. Η κίνηση του ασθενή θα προσδώσει, πολύ μεγάλης εμβέλειας, γεγονότα. Ο ιδρώτας ή οι αλλαγές στη θερμοκρασία μπορούν, επίσης, να δημιουργήσουν κινήσεις των ηλεκτροδίων. Οι κορυφές στο γράφημα μπορεί να προέρχονται, λοιπόν, από μια στιγμιαία αλλαγή, από την αγωγιμότητα, σε κάποιο συγκεκριμένο ηλεκτρόδιο.

Ενισχυτές προϊόντων ηλεκτροεγκεφαλογραφήματος είναι, συχνά, εξοπλισμένοι με έναν αριθμό από τεχνικές και μηχανισμούς μείωσης του θορύβου, όπως είναι η ενεργητική ακύρωση και τα ενεργητικά ηλεκτρόδια. Η λειτουργία που έχουν αυτοί οι ενισχυτές απορρίπτει και τυπικούς υψίσυχνους θορύβους αλλά και ενισχύει, χαμηλών συχνοτήτων, ήχους, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη ποιότητα των δεδομένων.





Σχήμα 6.2: Απεικόνιση εφαρμογής EEG

#### 6.1.2 Face Tracking

Η εταιρία iMotions ενσωματώνει Affectiva's Affdex τεχνολογία για να αποκτήσει βαθύτερη κατανόηση στις ανθρώπινες συναισθηματικές αντιδράσεις μέσω των εκφράσεων του προσώπου. Ο ισχυρός αλγόριθμος εκφάσεων του προσώπου δίνει μετρήσεις σε πολλές διαφορετικές, διακριτές, εκφράσεις του προσώπου και βασικών συναισθημάτων. Αυτόματα, αναγνωρίζει και αντιλαμβάνεται 7 βασικά συναισθήματα, ένταση, ενθουσιασμό, 15 εκφράσεις προσώπου, 33 σημεία κλειδιά πάνω στο πρόσωπο, οφθαλμική απόσταση και θέση κεφαλιού.

Ένα ηχογραφημένο βίντεο προσώπου από μια κάμερα υπολογιστή είναι τα μόνα που χρειάζονται ώστε να αποφευχθούν επεμβατικές διαδικασίες, οι οποίες ενδέχεται να εισάγουν και υποκειμενικότητα στις αντιδράσεις. Οπτικοποιεί, αναλύει, αθροίζει και συλλέγει όλα τα ακατέργαστα δεδομένα και τις μετρήσεις.

Ακόμη κι αν υπάρχουν σε αρχείο παλαιότερες καταγραφές (βίντεο) είναι εφικτό να μεταφερθούν μαζικά στο iMotions και γρήγορα να εξαχθούν όλα τα δεδομένα που αφορούν τις εκφράσεις του προσώπου, να αναλυθούν και ομαδοποιηθούν, με σκοπό να παραχθούν άμεσα αποτελέσματα.

Ακόμη μια δυνατότητα της παρούσας εφαρμογής είναι η ζωντανή οπτικοποίηση όλων των συναισθημάτων και των καναλιών προσώπου, συγχρονισμένα με τα ερεθίσματα που τα προκάλεσαν σε χρονολογική σειρά. Με αυτό λοιπόν το πρόγραμμα μπορείς να τμηματοποιήσεις και να ομαδοποιήσεις, ανά χρήση, να εξάγεις όλα τα ακατέργαστα δεδομένα και στη συνέχεια να τα καταχωρήσεις μέσα σε οποιοδήποτε στατιστικό πρόγραμμα για περαιτέρω ανάλυση.



Σχήμα 6.3: Συγχρονισμός Face tracking με στατιστικές εφαρμογές

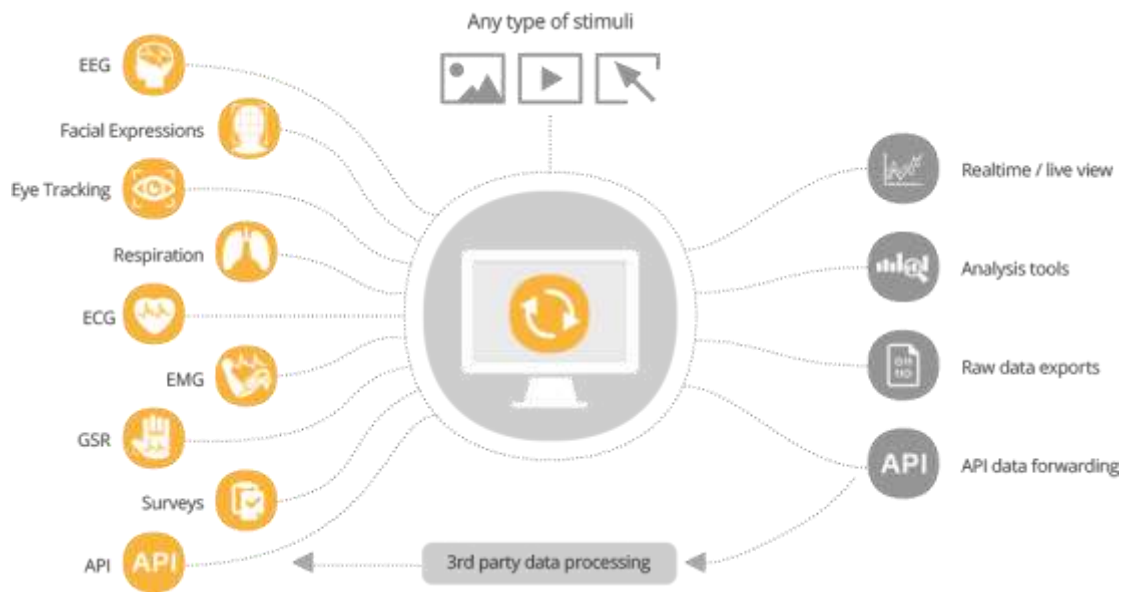
Εμβαθύνοντας στο μηχανισμό Affectiva, η οποία ονομάζεται AFFDEX, αναγνωρίζει το πρόσωπο και έπειτα εντοπίζει τα κύρια χαρακτηριστικά πάνω στο πρόσωπο, όπως τα μάτια και το στόμα. Στη συνέχεια, αξιολογεί κίνηση, σχήμα και υφή προσώπου σε επίπεδο pixel. Τα βασικά εξαγόμενα συμπεράσματα, όπως περιληπτικά προαναφέρθηκαν είναι:

- 🏠 7 Βασικά συναισθήματα: Χαρά, θυμός, έκπληξη, φόβος, ευχαρίστηση, θλίψη, αηδία
- 🏠 Ένταση: Θετικά, αρνητικά και ουδέτερα συναισθήματα
- 🏠 Δείκτες συναισθημάτων: Χαμόγελο, κατεβασμένο ή ανεβασμένο φρύδι, γωνία χείλους, ανάταση εσωτερικής γωνίας φρυδιών, κλείσιμο ματιού, ζάρωμα μύτης, ανάταση άνω χείλους, δάγκωμα ή σούφρωμα ή πίεση χειλιών, άνοιγμα στόματος, ανάταση πιγουνιού και μειδίαμα.
- 🏠 33 κύρια σημεία προσώπου: συντεταγμένες x,y γνωστές και ως σημεία χαρακτηριστικών
- 🏠 Κατεύθυνση κεφαλιού: σήκωμα ή κατέβασμα και κίνηση σε τρισδιάστατο περιβάλλον.
- 🏠 Οφθαλμική απόσταση: απόσταση ανάμεσα στις δύο εξωτερικές γωνίες των ματιών
- 🏠 Συναισθηματική εμπλοκή

Κύρια χαρακτηριστικά της πλατφόρμας Affectiva είναι:

- 🏠 Παρουσίαση των ερεθισμάτων
- 🏠 Υψηλού επιπέδου σχεδιασμός καταστάσεων
- 🏠 Συγχρονισμός σε πραγματικό χρόνο
- 🏠 50+ Plug and Play λογισμικά
- 🏠 Δυναμικές οπτικοποιήσεις
- 🏠 Εξαγωγή ακατέργαστων δεδομένων





Σχήμα 6.4: Αλληλεπίδραση εφαρμογών και βασικής εμπορικής πλατφόρμας της εταιρίας iMotions

## 6.2 Μοντέλα της ατομικής συμπεριφοράς

Η ικανότητα να αναγνωρίζεις μοτίβα συμπεριφοράς των ατόμων, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ελλιπή αποτελέσματα, είναι μείζονος σημασίας, στην επίβλεψη της συνολικής απόδοσης, της ομάδας ανθρώπινων και μη επανδρωμένων συστημάτων. Προτείνεται μια μέθοδο που βασίζεται στον τρόπο εκμάθησης των μηχανών Bayesian, ούτως ώστε, αυτομάτως, να εξάγεται ένα σετ από καταστάσεις που περιγράφουν τη συμπεριφορά ενός χειριστή.

Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται ο φορμαλισμός του μοντέλο Hidden Markov (HMM) για να προκύψουν καταστάσεις υψηλότερης γνωστικότητας μέσα από παρατηρήσαμε διάδραση ενός χειριστή με το λειτουργικό περιβάλλον ενός υπολογιστή. Με αυτόν τον τρόπο επιτρέπεται η κατηγοριοποίηση ενός μοτίβου δράσης, σε σχέση με την κατανομή πιθανότητας, μιας πιθανής κατάστασης χρήστη, η οποία μετέπειτα μπορεί να συσχετιστεί με ένα φάσμα αποτελεσμάτων διαφόρων ενεργειών. Επιπλέον, το HMM παρέχει τα μέσα να προβάλουμε στο μέλλον και άρα, να βοηθήσουμε την πρόβλεψη, σε όρους πιθανοτήτων, των μελλοντικών ενεργειών ενός χειριστή.

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να εξάγουμε το μοντέλο χειριστή και δείχνουμε τα αρχικά αποτελέσματα που βασίζονται σε πειραματικά δεδομένα. Σημείο αναφοράς για τα παραπάνω αποτελούν οι όροι, Human Supervisory Control, Hidden Markov Models, Real-Time Behavioral Profiling.

Ενώ οι λειτουργίες μη επανδρωμένων μηχανημάτων, προς το παρόν, απαιτούν πολλούς απλούς χρήστες να χειρίζονται μία μεμονωμένη πλατφόρμα, παραδείγματα μελλοντικής χρήσης καλούν για μία αντίστροφη αυτού του ποσοστού, έχοντας έναν μεμονωμένο χειριστή να χειρίζεται πολλαπλά μη επανδρωμένα συστήματα, τα οποία δεν απαιτείται να είναι όλα του ίδιου τύπου. Αυτό, παρόλα αυτά, αυξάνει τον αριθμό των πηγών, από τις οποίες αντλούνται πληροφορίες, των όγκο των πληροφοριών που πρέπει να επεξεργαστεί και το ρυθμό λειτουργίας, με αποτέλεσμα να οδηγείται σε ένα αυξημένο γνωστικό φορτίο,

το οποίο πέφτει πάνω στον επιβλέποντα ανθρώπινο χειριστή. Αυτό το αυξημένο πνευματικό βάρος, με τη σειρά του, επηρεάζει την αντίδραση σε συμπεριφορά, που θα έχει ο χειριστής, ως προς τα εξωτερικά ερεθίσματα και γεγονότα.

Η συμπεριφορά των χειριστών, μη επανδρωμένων συστημάτων, γενικά, καθοδηγείται από τις Standard Operating Procedures (SOPs), δηλαδή τυπικές λειτουργίες χρήσης. Οι διαχειριστές είναι εκπαιδευμένοι να εκτελούν ένα συγκεκριμένο σετ ενεργειών σε μία δεδομένη κατάσταση. Κατά τη διάρκεια τυποποιημένων καταστάσεων, η συμπεριφορά επίβλεψης, τυπικά, αποτελείται από την επίβλεψη και/η την ελάχιστη διάδραση με το σύστημα υπό επίβλεψη, για παράδειγμα μέσω αιτημάτων πληροφόρησης, οι ρυθμίσεις παραμέτρων. Σε ασυνήθιστες καταστάσεις, παρόλα αυτά, ο διαχειριστής, συνήθως, χρειάζεται να πάρει ενεργά μέτρα, ούτως ώστε να εξασφαλίσει την ασφαλή συμπεριφορά των συστημάτων και/ή την ανταπόκριση ενδεχόμενων γεγονότων, που απειλούν την επιτυχία μιας αποστολής.

Ενώ η εξωτερική πίεση, από εξωτερικούς παράγοντες, επηρεάζει διαφορετικά κάθε άτομο, παλαιότερες έρευνες έχουν δείξει ότι, υψηλά επίπεδα στρες έχουν επίπτωση στην ανθρώπινη συμπεριφορά, με αρνητικό τρόπο, και μερικά αποτελέσματα καταλήγουν σε τραγικά γεγονότα και στην απώλεια ζωής. Το να αναγνωρίσεις την επιθετική εμφάνιση μη συνηθισμένων συμπεριφορών, που καθορίζονται από την απόκλιση από την αναμενόμενη συμπεριφορά, επιτρέπει την ανίχνευση και πρόβλεψη εμφάνισης πιθανών κρίσιμων, επικίνδυνων περιστατικών.

Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει την προσπάθεια να τυποποιήσουμε τη συμπεριφορά ενός και μόνο χειριστή, πολλαπλών ετερογενών μη επανδρωμένων μηχανημάτων. Το μοντέλο ακολουθεί το φορμαλισμό των Hidden Markov Models και είναι ικανό να αναγνωρίσει την τωρινή συμπεριφορά του χειριστή και να προβλέψει τις επόμενες ενέργειες του. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο βασίζεται στην διάδραση του χρήστη για εισαγωγή δεδομένων με σκοπό να προβλεφθούν μελλοντικές συμπεριφορές.

### 6.2.1 GOMs και ACT-R γνωστικά πλαίσια

Τα μοντέλα ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε τομείς όπως η εφαρμοσμένη ψυχολογία, η μελέτη τεχνητής νοημοσύνης και οι μηχανική ανθρώπινου παράγοντα, Όλες μοιράζονται τον κοινό στόχο της εξαγωγής και μεταφοράς της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σε ένα πιο απλοποιημένο και φειδωλό φορμαλισμό. Η ευρεία πλειοψηφία των μελετών, μέχρι τώρα, έχουν επικεντρωθεί στο να πιστοποιήσουν επίσημες θεωρητικές δομές, μέσω πειραματισμού από κάτω προς τα πάνω.

Η εφαρμοσμένη ψυχολογία, παραδοσιακά, επικεντρώνεται στις θεωρητικές πτυχές της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενός ανθρώπου και συγκεκριμένα σε όρους προτιμήσεων και οριοθετημένου ορθολογισμού, σε όρους θεωρίας πολλαπλών χαρακτηριστικών και λήψης αποφάσεων υπό αβεβαιότητα. Τέτοιες θεωρητικές έννοιες, συνήθως, επιβεβαιώνονται μέσα από πειραματισμό σε τεχνητό περιβάλλον όπου τα υποκείμενα πρέπει να κάνουν μια επιλογή ανάμεσα σε πολλαπλές εναλλακτικές.

Άλλοι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να εξάγουν υπολογιστικά μοντέλα ανθρώπινων γνωστικών διαδικασιών, με σκοπό να προσομοιώσουν τέτοιες διαδικασίες, με προγράμματα υπολογιστών. Το σημείο αναφοράς, που, συνήθως, χρησιμοποιείται για να αποδοθεί η πρόοδος μιας προσπάθειας, είναι το Turing test, το οποίο περιλαμβάνει τη

δημιουργία ενός μηχανήματος που θα παρουσιάζει συμπεριφορά, η οποία δε θα διαφοροποιείται από εκείνη ενός ανθρώπου.

Ενώ η επιτυχία ενός Turing test παραμένει δύσκολη, στο να τυποποιηθεί, κάποιοι ερευνητές περιόρισαν το εγχείρημα του στην ειδική συμπεριφορά (expert behavior). Τα συστήματα ειδικής συμπεριφοράς είναι, λοιπόν, έτσι σχεδιασμένα, με σκοπό να αποτυπώσουν ένα σετ κανόνων που προκύπτει από τη γνώση ενός ανθρώπινου ειδήμονα. Ο φορμαλισμός της τυποποίησης βάση παραγόντων έχει επίσης χρησιμοποιηθεί με σκοπό την τυποποίηση προσωπικότητας και κουλτούρας μέσω της χρήσης δένδρο-διαγραμμάτων Goals, Standard and Preference (GSP trees).

Άλλοι ερευνητές αναγνωρίζουν τους περιορισμούς των διαδικασιών, που, αυστηρά, βασίζονται σε κανόνες και τώρα προσπαθούν να μιμηθούν την ανθρώπινη κοινή λογική στις μηχανές. Στο μεγαλύτερο κομμάτι παλαιότερων εργασιών, κύριος στόχος ήταν να απλοποιηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά, ούτως ώστε να μπορεί να αναπαραχθεί από μια μηχανή.

Σε ένα περιβάλλον, περισσότερο, εφαρμοσμένων πρακτικών, κάποιοι ερευνητές προσπαθούν να τυποποιήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό να αυξήσουν την απόδοση. Για παράδειγμα, θεωρητικά πλαίσια που προβλέπουν τις συνέπειες ενός βαρέως φορτίου και χρονικής πίεσης, έχουν μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς επιτρέπουν την αύξηση της ανθρώπινης παραγωγικότητας.

Τα GOMS και ACT-R είναι δύο γνωστικά πλαίσια που προσπαθούν να τυποποιήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και χρησιμοποιούνται, επίσης, για να αναλύσουν και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα ενός εργάτη. Παρόλα αυτά το GOMS είναι περιορισμένο επειδή υποθέτει ότι, όλοι οι χρήστες δρουν με ένα ντετερμινιστικό μοτίβο και ακολουθούν το ίδιο μοντέλο ανθρώπινης επεξεργασίας. Η χρήση του ACT-R είναι επίσης περιορισμένη, γιατί απαιτείται περίπλοκη τυποποίηση γνωστικών διαδικασιών, δεδομένου να ενταχθούν στο πλαίσιο.

Η προσέγγιση που προτείνεται να χρησιμοποιηθεί σε αυτό το κεφάλαιο διαφοροποιείται από τα παραπάνω, αφού καθοδηγείται με βάση τα δεδομένα και το πλαίσιο μέσα από το οποίο προκύπτουν και δε βασίζεται εκ των προτέρων σε κάποιο θεωρητικό πλαίσιο ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα θεμέλια, λοιπόν, της μελέτης που παρουσιάζεται εδώ, είναι παρόμοια με εκείνα της προγνωστικής ανάλυσης, ένα υποπεδίο συλλογής δεδομένων, που βασίζεται σε εξαιρετικά μεγάλους όγκους στοιχείων, προκειμένου να εξαχθούν μοτίβα ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ενώ, η προγνωστική ανάλυση έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως από δημοσιονομικούς οργανισμούς, για την αξιολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας, αλλά και από άλλες βιομηχανίες, όπως οι ασφάλειες, οι τηλεπικοινωνίες, το εμπόριο και ο τουρισμός, αξιοποιείται η χρήση παρόμοιων μηχανισμών συλλογής δεδομένων για να εξάγουμε τακτικές συμπεριφορές στη διάδραση μεταξύ επιβλεπόντων χειριστών μη επανδρωμένων συστημάτων (UV) και λειτουργικών περιβαλλόντων υπολογιστών.

Υποτίθεται, ότι οι χειριστές UV συστημάτων, λόγω της εκπαίδευσής τους, είναι ειδήμονες στην επίβλεψη τέτοιων συστημάτων. Προηγούμενες μελέτες δηλώνουν ότι, οι ειδήμονες έχουν την τάση να στηρίζονται σε λήψη αποφάσεων με βάση την αναγνώριση και άρα, έχουν την τάση να παρουσιάζουν ισχυρότερα μοτίβα συμπεριφοράς από αυτά που παρουσιάζουν οι αρχάριοι. Με τον ίδιο τρόπο υποτίθεται ότι οι χειριστές UV παρουσιάζουν

παρόμοια μοτίβα συμπεριφοράς. Ο εμφανής περιορισμός της προσέγγισης, με βάση τη συλλογή δεδομένων, είναι η έλλειψη της δυνατότητας γενίκευσης, πέρα από τα πεδία ελέγχου επίβλεψης, με σημαντική διάδραση ανάμεσα σε άνθρωπο και υπολογιστή.

Άλλος περιορισμός είναι ότι, τα μοντέλα είναι βασισμένα στη συλλογή δεδομένων και άρα, αναπόφευκτα, εν γένει περιγραφικά: Δεν ορίζουν ποια θα πρέπει να είναι η βέλτιστη συμπεριφορά, χωρίς πρόσθετη, εκ των προτέρων, γνώση απόδοσης. Παρόλα αυτά, τα μοντέλα που προτείνονται, μπορούν αν ορίσουν ποια θα πρέπει να είναι η τυπική ανταπόκριση ενός ατόμου με βάση προηγούμενα δεδομένα σχετικά με τέτοιες τυπικές συμπεριφορές.

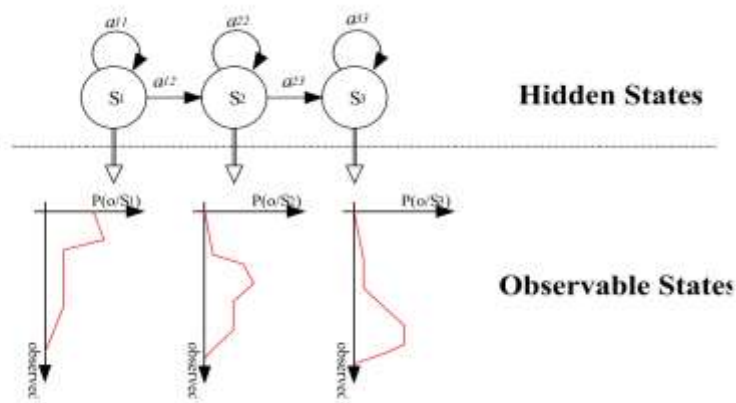
### 6.2.2 Κρυμμένα Μοντέλα Markov

Τα HMMs καθορίστηκαν, επισήμως από την πρώτη εργασία, που έχει εκπονηθεί από τον Rabiner και συνεργάτες, και, κατά κύριο λόγο, αποτελείται από διπλά στοχαστικές αλυσίδες Markov. Ένα HMM έχει ένα σετ από κρυφές καταστάσεις. Κάθε κρυφή κατάσταση μπορεί να αποδώσει, ικανά προς μελέτη, σύμβολα με δεδομένη μια συγκεκριμένη συνάρτηση που προκύπτει. Οι αψίδες μετάβασης επιτρέπουν τη μετάβαση ανάμεσα σε δύο κρυφές καταστάσεις. Υπάρχουν, επομένως, δύο τύποι παραμέτρων πιθανότητας:

- ☒ Οι πιθανότητες της κατάστασης μετάβασης
- ☒ Οι πιθανότητες εξαγωγής παρατηρήσιμων συμβόλων

Με δεδομένη μια πεπερασμένη ακολουθία κρυφών καταστάσεων, όλες οι πιθανότητες δυνατών μεταβάσεων και πιθανότητες εξαγωγής συμβόλων, μπορούν να πολλαπλασιαστούν σε κάθε μετάβαση, για να υπολογιστεί η συνολική πιθανότητα όλων των συμβόλων εξαγωγής, που παράγονται κατά την διαδρομή μετάβασης μέχρι εκείνο το σημείο. Συνοψίζοντας, όλες αυτές τις διαδρομές μετάβασης, κάποιος μπορεί να υπολογίσει την πιθανότητα, που η ακολουθία δημιουργήθηκε από τα HMM.

Το παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνει μια γραφική αναπαράσταση ενός HMM τριών καταστάσεων. Τρία κύρια υπολογιστικά θέματα πρέπει να αντιμετωπιστούν με τα HMM. Το πρώτο είναι η εκτίμηση της κατάστασης, το οποίο λύνεται με αλγόριθμο εμπρόσθιου/οπίσθιου δυναμικού προγραμματισμού. Το δεύτερο θέμα περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της πιο πιθανής διαδρομής μιας κρυφής κατάστασης, δεδομένης μιας ακολουθίας παρατηρήσιμων δεδομένων, το οποίο λύνεται με τον αλγόριθμο Viterbi.



Σχήμα 6.5: Διαγραμματική απεικόνιση μια 3-HMM κατάστασης

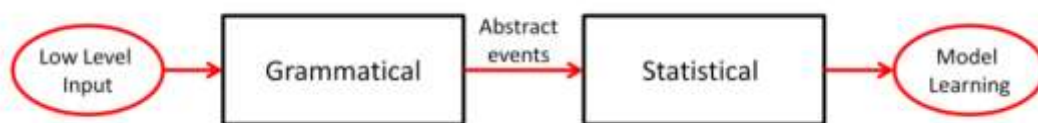
Τέλος, το τελευταίο πρόβλημα είναι η εκμάθηση του μοντέλου η οποία είναι, με δεδομένη μια ακολουθία παρατηρήσιμων δεδομένων, η απάντηση στην ερώτηση «ποιο είναι το μέγιστης πιθανότητας HMM, που θα μπορούσε να παράγει μια τέτοια σειρά δεδομένων;». Το πρόβλημα εκμάθησης λύνεται, συνήθως, με τη χρήση μιας μεθόδου Expectation-Maximization (EM), η οποία ονομάζεται αλγόριθμος Baum-Welch.

Τα HMMs έχουν υπάρξει εξαιρετικά επιτυχή σε πεδία όπως η αναγνώριση φωνής λόγου, οικονομικών δεδομένων, επεξεργασίας σημάτων και γενικευμένη ομαδοποίηση βραχύχρονων δεδομένων. Υπάρχουν, παρόλα αυτά, θέματα, με τα HMMs, στην τυποποιημένη τους φόρμα. Ένα πρόβλημα είναι ότι, τα HMMs βασίζονται στην υπόθεση ότι, η επόμενη κατάσταση εξαρτάται αποκλειστικά στην τωρινή κατάσταση, κάτι που σημαίνει ότι, το να αποτυπώσεις υψηλότερου επιπέδου συμπεριφορές με την παρουσία, όχι ξεκάθαρων δεδομένων, μπορεί να είναι δύσκολο.

Ένα άλλο θέμα, εν γένει από τη δομή του HMM, βρίσκεται στην οριοθέτηση της βασικής δομής του μοντέλου. Το να καθορίσεις το μοντέλο, δεν είναι απλό θέμα, είτε ως προς τον αριθμό είτε ως προς τη σημασία των καταστάσεων. Ενώ, ένα απλό μοντέλο με λίγες καταστάσεις δε θα μπορούσε να τυποποιήσει, σωστά, την πολυπλοκότητα της συμπεριφοράς. Από την άλλη, ένας υπέρογκος αριθμός κρυμμένων καταστάσεων, θα είχε ως αποτέλεσμα, μια πληθώρα παραμέτρων των HMMs, που θα δημιουργούσε πρόβλημα, ειδικά όταν αυτό χρησιμοποιούσε σκόρπια δεδομένα που περιέχουν περίπλοκα μοτίβα.

### 6.2.3 Κρυμμένα Μοντέλα Markov της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

Η δημιουργία HMMs για τη συμπεριφορά χρήστη, απαιτεί την εκπαίδευση του μοντέλου, πάνω σε δεδομένα συμπεριφοράς. Τα ακατέργαστα δεδομένα συμπεριφοράς, τα οποία αποτελούνται από τα γεγονότα του λογισμικού περιβάλλοντος του συνδεδεμένου χρήστη, δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα από τους αλγόριθμους εκμάθησης του HMM και πρέπει να προ-επεξεργαστούν. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τη ροή πληροφορίας αυτής της διαδικασίας, η οποία αποτελείται από μία γραμματική (grammatical) και στατιστική (statistical) φάση.



Σχήμα 6.6: Μία προσέγγιση συνδυασμένης της γραμματικής και της στατιστικής φάσης

Κατ' αρχήν, στη γραμματική φάση, χαμηλού επιπέδου εισαγωγή, μεταφράζεται σε αφηρημένα γεγονότα με τη χρήση ενός συντακτικού αναλυτή. Οι γραμματικοί κανόνες που χρησιμοποιούνται φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

<i>All</i>					
<i>Underwater UV</i>					
<i>Aerial UV</i>					
<i>High Altitude UV</i>					
<b>UV Type / Mode</b>	<b>Select Sidebar</b>	<b>Select Map</b>	<b>Waypoint</b>	<b>Goal</b>	<b>Visual Task/Engage</b>

Σχήμα 6.7: Η γραμματική RESQCHU

Το δεύτερο βήμα της διαδικασίας είναι η φάση της στατιστικής εκμάθησης, κατά την οποία τα HMMs εκτίθεται στην ακολουθία διακριτικών δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, η εκπαίδευση αποτελείται από τη μεγιστοποίηση της πιθανότητας ότι, η ακολουθία των παρατηρούμενων δεδομένων παράχθηκε από το HMM.

Αυτό γίνεται με τη ρύθμιση των παραμέτρων του HMM, όπως τις μήτρες μετάβασης κατάστασης και τις συναρτήσεις πιθανοτήτων εξόδου. Ο Baum-Welch αλγόριθμος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αυτό το σκοπό.

Επειδή δεν γνωρίζουμε εκ των προτέρων ποια θα είναι τα αναμενόμενα μοτίβα, δηλαδή οι κρυφές καταστάσεις, δεν δύναται πρόσβαση στις ακολουθίες των μαρκαρισμένων ως παρατηρήσιμων δεδομένων. Για αυτό το λόγο, χρησιμοποιούμε τον EM αλγόριθμο, ο οποίος θα χρησιμοποιήσει αναφορές Bayesian, με σκοπό αυτόματα να προκύψουν οι ιδανικές παράμετροι για το μοντέλο.

#### 6.2.4 Συμπεράσματα

Αυτό το κεφάλαιο έδειξε μια μέθοδο να παραχθούν HM μοντέλα ανθρώπινων χειριστών, που ελέγχουν πολλαπλά, ετερογενή, μη επανδρωμένα, οχήματα. Η διαδικασία αποτελείται από μια φάση γραμματικής, όπως προαναφέρθηκε, απαραίτητη για την μετάφραση γεγονότων λειτουργικού περιβάλλοντος χρήστη, σε δεδομένα με μορφή κατάλληλη για το φορμαλισμό των HMMs.

Έπειτα, η εκπαίδευση του μοντέλου περιλαμβάνει την εύρεση της ιδανικής δομής του μοντέλου. Στην παρούσα έρευνα βρήκαμε ότι, ένα HMM με τέσσερις καταστάσεις αποδείχθηκε ταιριαστό στη συμπεριφορά ενός ανθρώπινου επιβλέποντα ελεγχτεί, ετερογενών, μη επανδρωμένων, συστημάτων. Παρουσιάστηκε ότι, το HMM που χρησιμοποιήθηκε, ήταν ικανό να αναγνωρίσει μοντέλα συμπεριφοράς, συνεπή με τις παρατηρούμενες συμπεριφορές. Επιπλέον, μη αναμενόμενα μοτίβα, όπως οι σπάνιες εναλλαγές ανάμεσα σε διαφορετικά είδη UV, επίσης, επισημάνθηκαν.

Τελικά, αναπτύχθηκε το, πως ο πίνακας μεταβάσεων ενός HMM μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να προβλεφθούν μελλοντικές συμπεριφορές ενός χειριστή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

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

Η ακαδημαϊκή ευφυΐα δεν έχει και πολλή σχέση με τη συναισθηματική ζωή. Άνθρωποι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να χειρίζονται, εντυπωσιακά, άστοχα την προσωπική τους ζωή. Σε αντίθεση με το IQ, που έχει γνωρίσει κοντά στα εκατό χρόνια έρευνες πάνω σε εκατοντάδες χιλιάδες ανθρώπους, η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence, EQ) είναι μια νέα έννοια. Κανένας δεν μπορεί να πει με ακρίβεια σε ποιο βαθμό ευθύνεται για τις διαφορές των ανθρώπων στη ζωή τους.

Από τα δεδομένα προκύπτει ότι, μπορεί να είναι εξίσου και, μερικές φορές, πιο ισχυρή από το IQ. Παρόλο που υπάρχουν εκείνοι που ισχυρίζονται ότι το IQ δεν μπορεί να μεταβληθεί σημαντικά από την εμπειρία ή την αγωγή, καίριες συναισθηματικές ικανότητες μπορούν πράγματι να διδαχθούν και να βελτιωθούν στα παιδιά – αν βέβαια μπούμε στον κόπο να τις διδάξουμε. Άλλωστε ο τρόπος που γίνονται οι συνάψεις στον εγκέφαλο, επιτρέπει τις νέες κατηγοριοποιήσεις ακόμα και σε μεγαλύτερη ηλικία.

Παλαιότερα, οι ηγέτες μιας επιχείρησης εστίαζαν την προσοχή στις δεξιότητες, αγνοώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη, ένα σύνολο διακριτικών στοιχείων – μερικοί θα το αποκαλούσαν χαρακτήρα – που, επίσης έχει απεριόριστη σημασία για το προσωπικό μας πεπρωμένο. Η συναισθηματική σφαίρα είναι ένα πεδίο το οποίο, όσο και τα μαθηματικά ή η ανάγνωση, μπορεί να χειριστεί κανείς με μεγαλύτερη ή μικρότερη επιδεξιότητα, και απαιτεί το δικό της μοναδικό σύνολο ικανοτήτων.

Το συναισθηματικό ταλέντο είναι μια μετά-ικανότητα που καθορίζει πόσο καλά μπορούμε να χειριστούμε οποιαδήποτε ικανότητα διαθέτουμε, ακόμα και την ακατέργαστη ευφυΐα (raw intellect). Οι άνθρωποι που δεν είναι σε θέση να βάλουν σε τάξη και να ελέγξουν τη συναισθηματική τους ζωή, δίνουν εσωτερικές μάχες που υπονομεύουν την ικανότητά τους για σωστά προσανατολισμένη εργασία και καθαρή σκέψη.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βιβλιογραφία Κεφαλαίου · Παναγοπούλου Κυριακή, 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Διερεύνηση του ρόλου της ΣΝ ως προς την διαμόρφωση στάσης απέναντι στην ηθική κατανάλωση»
- Goleman, D. 1995. Emotional intelligence. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. 1998a. What makes a leader? Harvard Business Review, November. December, 93-102.
- Goleman, D. 1998b. Working with emotional intelligence. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. Harvard Business Review, March - April, 78-90
- Bar-on, R. 2000. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.)
- The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace (pp.363-388). San Francisco: Jossey-Bass. · P. Carnevale et al., 1989 "Workplace Basics: The Skills Employers Want", U.S. Department of Labor Employment and Training Administration. βλ. Σχετικά για το τι ζητούν οι εργοδότες από νεοπροσλαμβανόμενα άτομα.
- Cherniss, C., & Goleman, D. 2001. The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations. Jossey-Bass. · Goleman, D. 1995. Emotional intelligence. NY: Bantam Books. · Goleman, D. 1998a. What makes a leader? Harvard Business Review, November. December, 93-102.
- Goleman, D. 1998b. Working with emotional intelligence. London: Bloomsbury. · Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. Harvard Business Review, March - April, 78-90.
- Jacobs, R. L. 2001. Using Human Resource functions to enhance emotional intelligence. In Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations (pp. 159-181). San Francisco: JosseyBass.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. 1996. Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. A Perigee Book.
- Fernandez-Araoz, C. 2001. The challenge of hiring senior executives. In Cherniss, C., & Goleman, D. 2001.
- The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations (pp. 182-206). San

Francisco: Jossey-Bass. Gardner, H. 1983. Frames of mind: The theory of multiple intelligences. NY: Basic Books.

- Ryback, D. 1998. Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ. Butterworth-Heinemann. · Williams, D. 1994. Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study. Boston: Hay Group.
- N. Pitner, & R. T. Ogawa 1981 Organizational Leadership: The Case of the Superintendent. Educational Administration Quarterly, 17, p. 45-65, · W. J. Martin, & D. J. Willower 1981. The Managerial Behavior of High School Principals. Educational Administration Quarterly, 17, p.69-90
- Όλγα Επιτροπάκη, Καθηγήτρια Οργανωτικής Συμπεριφοράς και διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, ALBA, Ημερίδα Ελληνικής Ένωσης νέων επιχειρηματιών « Συναισθηματική Νοημοσύνη για επιχειρηματική ανάπτυξη» 11 Απριλίου 2002.
- <http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/3314/1/022007x03x306.pdf>
- <http://www.about-business.gr/wp-content/uploads/2015/01/EQ.pdf>
- <https://hal.pratt.duke.edu/sites/hal.pratt.duke.edu/files/u13/Behavioral%20Recognition%20and%20Prediction%20of%20an%20Operator%20Supervising%20Multiple%20Heterogeneous%20Unmanned%20Vehicles.pdf>
- Eye tracking: <http://www.tobiipro.com/product-listing/>
- EEG GSR: [http://www.brainproducts.com/products\\_by\\_apps.php?aid=5](http://www.brainproducts.com/products_by_apps.php?aid=5)
- Face tracking: <https://imotions.com/facial-expressions/>