Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2016

þÿ — µ À ¯ ´ Á ± Ã · Ä · Â · ³ µ Ã ¯ ± Â Ã Ä · ½

þÿ ± À Ì ´ ¿ Ã · Ä É ½ µ º À ± ¹ ´ µ Å Ä ¹ º Î ½

þÿ § Á ¹ Ã Ä ¿ Æ Ì Á ¿ Å , § Á ¹ Ã Ä ¬ º · Â

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ Ì Ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹ ” ¹ ¿ ¯ º
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/8822

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2016

ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

ΧΡΙΣΤΑΚΗΣ ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. ΣΤΕΛΙΟΣ ΠΕΤΡΟΥ

ΠΑΦΟΣ
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ, 2016

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ Στέλιο Πέτρου για την καθοδήγηση που μου παρείχε, το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την υπομονή και την κατανόηση που έδειξε, αλλά και την ηρεμία που μου παρείχε.

Τέλος την εργασία αυτή την αφιερώνω στη πνοή μου τη σύζυγο μου.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες……...1

Περιεχόμενα……...…2

Περίληψη……..…..4

Εισαγωγή…….…...…6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1 Ορισμός της έννοιας της Ηγεσίας……..7

1.2 Διαφορά του ηγέτη από τον μάνατζερ……9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Θεωρίες ηγεσίας……...11

2.1 Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. (Trait Theories), 1940-50. ……11

2.2 Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Theories) 1950-60…....12

2.3 Ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency Theories)……....13

2.3.1 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler (Contingency theory of leadership)……....14

2.3.2 Θεωρία ηγεσίας κατά τους Hersey & Blanchard……15

2.3.3 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton……16

2.3.4 Η Θεωρία Χ και Ψ του Douglas McGregor…….18

2.3.5 Στυλ ηγεσίας του Likert……21

2.4 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας……23

2.4.1 Η νέα ηγεσία ……23

2.4.2 Η χαρισματική ηγεσία……..24

2.4.3. Η μετασχηματιστική ηγεσία……25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Βασικά ηγετικά στυλ…….....…..26

3.1 Ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς:…….…..27

3.2 Ο ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος (στυλ) συμπεριφοράς …….….28

3.3 Ο αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, Laissez – faire……..……..28

3.4. Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς……..29

3.5 Ο δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς……...30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1. Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας…….32

4.2. Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες ……...34

4.3. Τα οφέλη από την ψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ……38

4.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη Μετασχηματιστική Ηγεσία ……..39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

Οι απαραίτητοι ηγέτες στην εκπαίδευση, για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στο Σχολείο……...…43

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ……..45

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, μεγάλη σημασία έχει δοθεί στην ηγεσία και στην ενσωμάτωση του συναισθηματικού παράγοντα σε όλα τα επίπεδα της ηγεσίας. Φάνηκε ότι οι συναισθηματικοί παράγοντες έχουν καθοριστική σημασία στην ανάπτυξη σχέσεων και συνεπώς επηρεάζουν την αποδοτικότητα στην εργασία.

Η έννοια της ηγεσίας όπως διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον κόσμο των επιχειρήσεων και των διαφόρων κρατικών υπηρεσιών, έτσι επηρεάζει τόσο την λειτουργία των εκπαιδευτικών δομών, όσο και την απόδοση των εργαζομένων σ' αυτές. Οι οργανισμοί που έχουν τέτοιους ηγέτες, οι οποίοι εμπνέουν και παρακινούν τα μέλη της ομάδας, έχουν περισσότερα κέρδη, αφού το ανθρώπινο δυναμικό εργάζεται με μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Πέρα από τις γνωστικές ικανότητες που αφορούν τη γενική νοημοσύνη, συναισθηματικής φύσης στοιχεία ή δεξιότητες ή ικανότητες που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), έχουν αποδειχτεί, ότι επιφέρουν μεγαλύτερη απόδοση, καθότι συνδέονται με τον τρόπο σκέψης και τις γενικότερες αντιδράσεις του ατόμου.

Η σημερινή κυπριακή πραγματικότητα με την οικονομική κρίση και όλα τα συνεπακόλουθα στον κοινωνικό τομέα, αλλά και στο συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων, επιβάλλει όσο ποτέ συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες στο χώρο της εκπαίδευσης.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται αρχικά οι διάφορες θεωρίες ηγεσίας. Οι πρώτες θεωρίες που δημιουργήθηκαν λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη - διευθυντή σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται άλλες θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του και οι τέλος γίνεται αναφορά στις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας με έμφαση στη μετασχηματιστική ηγεσία. Ακολουθεί συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας, για να διαφανεί πως οι διευθυντές που χαρακτηρίζονται από τις παραπάνω ικανότητες, μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εκπαιδευτικών στην εργασία τους.

ABSTRACT

In recent years, great importance has been given to leadership and the integration of the emotional factor at all levels of leadership. It seemed that emotional factors are crucial in the development of relationships and therefore affect work efficiency.

As the concept of leadership is playing an important role in the business world and the various government departments, it also affects the functioning of educational structures, and employee performance to Organizations that have such leaders who inspire and motivate team members have more profits, since people work more efficiently. Beyond the cognitive abilities related to general intelligence, emotional elements or skills or abilities that compose emotional intelligence (EQ), they have proven that bring greater efficiency, as they are related to the way of thinking and the general person's reactions.

The current reality in Cyprus with the economic crisis and all social and emotional problems created by it, it imposes the need for emotionally intelligent leaders in education more than ever.

In this paper the different leadership theories are presented. Early theories are taking into account the leader – director's individual characteristics of the school unit.

Following this, other theories that examine the leader's behavior are presented and in the end modern leadership theories will be presented with emphasis on transformational leadership.

We will see the connection between the emotional intelligence and transformational leadership, to indicate that the directors with these abilities can affect the performance of teachers in their work.

Εισαγωγή

Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων και συνεπώς στην ευημερία μιας επιχείρησης ή κάποιου οργανισμού. Άρα εκείνο που έχει σημασία είναι η ποιότητα της ηγεσίας. Ο ποιοτικός ηγέτης γνωρίζει και ακολουθεί τη στρατηγική που θα του επιτρέψει την ταχύτερη αλλά και χωρίς κίνδυνο πραγματοποίηση των στόχων, αυτός που γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες και τις διαφορές των ατόμων, τοποθετεί το κατάλληλο πρόσωπο στη θέση που του ταιριάζει, πάντα αναλόγως των προσόντων, και τους αντιμετωπίζει με γνώμονα τη δικαιοσύνη και την ισότητα.

Ο ποιοτικός ηγέτης δεν αρκεί όμως να έχει μόνο ανεπτυγμένη τη διανοητική ευφυΐα. Δίπλα στη διανοητική ευφυΐα οι Salovey και Mayer (1990) προσθέτουν μια νοημοσύνη που σχετίζεται με την κατανόηση συναισθημάτων, τον σωστό χειρισμό τους και την αξιοποίηση της συναισθηματικής αυτής γνώσης στον προσωπικό και εργασιακό βίο. Η συναισθηματική ευφυΐα από τότε έγινε αγαπημένο αντικείμενο μελέτης και διείσδυσε στους κόλπους της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων.

Στη σύγχρονη κοινωνία, με όλα τα συνεπακόλουθα της οικονομικής κρίσης οι συναισθηματικοί νοήμονες ηγέτες είναι τα πλέον απαραίτητα άτομα για να επηρεάσουν θετικά την απόδοση των ατόμων στην εργασία τους. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι transformational ηγέτες είναι πιο ικανοί σε στρατηγικά θέματα και μπορούν εύκολα να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και αφοσίωση στους υφισταμένους τους και ταυτόχρονα είναι ικανότατοι στο να οργανώνουν μια ομάδα ή ένα οργανισμό (Barling et all,2000). Οι ηγέτες που συνδυάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με τη μετασχηματιστική ηγεσία πέραν πάσης αμφιβολίας, μπορούν να επηρεάσουν θετικά και την απόδοση των εργαζομένων και στις εκπαιδευτικές δομές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1. Ορισμός της έννοιας της Ηγεσίας

Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που εντοπίζεται από την αρχαιότητα, μέσα από τη δράση ισχυρών προσωπικοτήτων της πολιτικής, του στρατού και της εκκλησίας που άσκησαν κοινωνική επίδραση, ενέπνευσαν, κινητοποίησαν τους ανθρώπους τους και τους επέφεραν αλλαγές. Παρόλα αυτά, η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης ξεκίνησε μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1930 (House & Aditya, 1997).

Η ηγεσία όπως υποστηρίζει ο Ζαβλανός (2002) αποτελεί ένα κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο. Αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης δυο ή περισσότερων ατόμων και στην περίπτωση ειδικά μιας ομάδας του ηγέτη και των μελών της. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης συγχέονται από πολλούς. Η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και της αλληλεπίδρασης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Υπάρχει όμως και η αντίθετη άποψη ότι κατά την άσκηση της διοίκησης στο χώρο των κρατικών ή των ιδιωτικών επιχειρήσεων δεν υπάρχει απαραίτητα στον ηγέτη το στοιχείο της έμπνευσης ή της αφοσίωσης στους στόχους της ομάδας, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις παρατηρείται μια απλή άσκηση εξουσίας, όπως την υπαγορεύει η θέση.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει άπειρη βιβλιογραφία και αρθρογραφία για τον ορισμό της ηγεσίας και πολλές επιστήμες όπως η ιστορία, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και η φιλοσοφία, έχουν ασχοληθεί με αυτό το ζήτημα δεν υπάρχει μια κοινή προσέγγιση που να εξηγεί την έννοια και τη σημασία της. Σύμφωνα με τον Burns (1978) ο τομέας της ηγεσίας είναι εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο από οποιονδήποτε άλλο τομέα του μάνατζμεντ. Από την πλευρά του ο Stogdil (1950) αναφέρει ότι υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί όσοι οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν. Η ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που όταν τα συναντήσει κανείς τα αναγνωρίζει, αλλά είναι δύσκολο να τα περιγράψει. Είναι λοιπόν φανερό ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί κανείς να αντιληφθεί την έννοια και τη σημασία της ηγεσίας και αυτό γιατί η ίδια η λέξη είναι δυνατόν να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους.

Η ηγεσία μπορεί να οριστεί σε σχέση με τη συμπεριφορά των ατόμων και την ικανότητα τους να επηρεάζουν τους άλλους. Θεωρείται η ηγεσία ως η ικανότητα να επηρεάζεις τα άτομα ώστε να κάνουν πράγματα με τη θέλησή τους ή αλλιώς η χρησιμοποίηση της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων. Η ηγεσία μπορεί να βασίζεται σε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη ή να σχετίζεται με το ρόλο του ηγέτη και την ικανότητά του να επιτυγχάνει αποτελεσματική απόδοση από τους άλλους. Υπάρχουν επιστήμονες που πιστεύουν ότι ο όρος της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου, που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (Πιπερόπουλος, 2007).

Οι Bralton και Gold (2003) αναφέρουν ότι στη έννοια της ηγεσίας εμπεριέχονται δυο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή. Χωρίς αυτά τα στοιχεία δεν υπάρχει ηγεσία. Δεν μπορεί κανείς όμως, να αναφέρεται στην έννοια «ηγεσία», όταν η άσκηση επιρροής προέρχεται από το γεγονός ότι κάποιος κατέχει μια θέση και ότι η επιρροή αυτή ασκείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο από όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση. Η μορφή αυτή επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο. Συνεπώς απαραίτητο χαρακτηριστικό της ύπαρξης ηγεσίας είναι να υπάρχει συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση.

Άλλοι επιστήμονες αναφέρουν ότι ο όρος της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου, που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων, καθώς και στη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Είναι επομένως φανερό ότι, κοινό στοιχείο στους πιο πάνω ορισμούς της ηγεσίας είναι η ύπαρξη επιρροής, για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας. Το σημαντικότερο ίσως άτομο, μετά τα ίδια τα μέλη της ομάδας, είναι ο ηγέτης της. Γενικότερα ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου. Με άλλα λόγια η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις βασικές έννοιες: τους ανθρώπους, την ικανότητα επιρροής και τους στόχους. Ο ηγέτης μιας οποιασδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί.(Κωσταντέλος, 2006).

Τέλος ο Μπουραντάς (2001) αναφέρει ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν οργανισμούς ή που τους προσαρμόζουν στις συνθήκες όταν αυτές μεταβάλλονται. Η ηγεσία καθορίζει ποιο πρέπει να είναι το μέλλον, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίησή του, παρά τα εμπόδια που θα προκύψουν. Ηγέτης είναι το άτομο ή οποιοδήποτε άτομο το οποίο μπορεί να επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές άλλων ατόμων έτσι ώστε να αυτά να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ηγέτης είναι αυτός που με το στυλ του, την όρεξή του, την πίστη και άλλους παράγοντες κάνει την ομάδα να δρα όσον το δυνατό καλύτερα και αποτελεσματικά, πάντα με σκοπό την επίτευξη των ήδη προκαθορισμένων στόχων. Τελικά, ηγέτης μπορεί να θεωρείται ένας γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης ή ένας διευθύνων σύμβουλος ή ακόμη και ο πρόεδρός της, αλλά και πάλι απαραίτητη προϋπόθεση είναι να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Τέλος, ο ηγέτης πρέπει να χαράζει κατευθυντήριες γραμμές με σκοπό την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος και στρατηγικών, για την ενδεχόμενη δημιουργία αλλαγών, που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του οράματος. Επίσης πρέπει να προσανατολίζει την ομάδα του προς το όραμα. Αυτό γίνεται με τη λεκτική μετάδοση αλλά και με πράξεις των κατευθυντήριων γραμμών που θα ακολουθηθούν. Απαραίτητος είναι και ο συνδυασμός της έμπνευσης και της κινητοποίησης έτσι ώστε η ομάδα να ενεργοποιηθεί και να υπερπηδήσει τα εμπόδια της γραφειοκρατίας και της πολιτικής, οι οποίες πολλές φορές εμποδίζουν τις αλλαγές. Συνεπώς από την εφαρμογή της ηγεσίας προκύπτει ως αποτέλεσμα η δημιουργία αλλαγών, οι οποίες μάλιστα μπορούν να προχωρήσουν και σε εκ νέου αλλαγές σε άλλους τομείς.

1.2. Διαφορά του ηγέτη από τον μάνατζερ

Από τον ορισμό προκύπτει ότι η ηγεσία (Leadership) είναι διαφορετική από τη Διοίκηση (Management). Η ηγεσία πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης. Το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών,

για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη μεριά η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τον Κωσταντέλλο (2006) ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγο της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα ο ηγέτης είναι δυνατό να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού. Τυπικά το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. Γενικά το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνοι γίνονται ηγέτες.

Οι κυριότερες διαφορές ανάμεσα στον μάνατζερ-προϊστάμενο και τον ηγέτη, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	**ΗΓΕΤΗΣ**
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική-μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Θεωρίες ηγεσίας

Τόσο παλαιότερες όσο και νεότερες θεωρίες, όσον αφορά στο θέμα της ηγεσίας, δίνουν βάρος στον ίδιο στόχο. Επιδιώκουν να προσδιορίσουν τα στοιχεία ή τους παράγοντες που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Παρακάτω θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι κύριες προσεγγίσεις-θεωρίες της ηγεσίας.

2.1. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. (Trait Theories), 1940-50.

Πολλές από τις παλαιότερες μελέτες περί ηγεσίας έριχναν το βάρος τους στα γνωρίσματα του ηγέτη. Οι ερευνητές δηλαδή, πίστευαν και προσπαθούσαν να βρουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που επέτρεπαν να διακρίνονται οι επιτυχημένοι ηγέτες από τους αποτυχημένους. Οι ερευνητές στις μελέτες τους προσπαθούσαν να εντοπίσουν βιογραφικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, συναισθηματικά, σωματικά, πνευματικά και άλλα προσωπικά γνωρίσματα των επιτυχημένων ηγετών. Σε μία επισκόπηση των ερευνών που έγιναν από το 1948, ο Stogdill (Ζαβλάνος, 2002) ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες. Οι κατηγορίες με τα χαρακτηριστικά είναι:

α) Σωματικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος

β) Κοινωνικό υπόβαθρο όπως μόρφωση, κοινωνική θέση και κινητικότητα.

γ) Χαρακτηριστικά ευφυΐας , όπως ευφυΐα, ικανότητες, κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου.

δ) Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, εξωτερίκευση, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση.

ε) Χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα, όπως επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών και προσαρμοστικότητα στο έργο.

ζ) Κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως διοικητική ικανότητα, ελκυστικότητα, συνεργασία, δημοτικότητα, γόητρο, κοινωνικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια και διπλωματία.

Μολονότι τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών φαίνεται ότι βοηθούν στον εντοπισμό ορισμένων χαρακτηριστικών των ηγετών, ελάχιστα όμως στοιχεία παρέχουν τη δυνατότητα για κατανόηση και πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Μια από τις επικρίσεις της θεωρίας αυτής είναι ότι ατομικά γνωρίσματα που έχουν σημασία για μια απασχόληση μπορεί να μην έχουν για κάποιους άλλους ρόλους μέσα στην ίδια επιχείρηση. Συνεπώς αμφισβητείται η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών για όλους τους ηγέτες. Επιπλέον η συγκέντρωση της προσοχής στα χαρακτηριστικά, δεν μπορεί να δείξει αυτό που το άτομο πραγματικά κάνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που αυτός ασκεί πάνω στον τρόπο της ηγεσίας.

Όταν λέμε επιρροή εννοούμε τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων και επομένως η συγκέντρωση της προσοχής στο ένα μόνο μέρος της σχέσης αυτής, μας δίνει μια ατελή εικόνα της διαδικασίας της ηγεσίας. Τέλος, η αποτελεσματικότητα και απόδοση του ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση ή το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο ίδιος ο ηγέτης.

2.2. Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral Theories) 1950-60.

Στη δεκαετία του 1950 η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, οδήγησε τους επιστήμονες της συμπεριφοράς στη συγκέντρωση της προσοχής τους στην ίδια τη συμπεριφορά του ηγέτη. Θεμέλιο αυτής της προσέγγισης του «στυλ ηγεσίας» είναι η πεποίθηση ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν κάποιο ιδιαίτερο τρόπο στη διοίκηση των ατόμων και ομάδων με στόχο να εκπληρωθούν οι σκοποί το ηθικό των ατόμων. Μια πολύ γνωστή ερευνητική προσπάθεια είναι αυτή που πραγματοποιήθηκε στο πανεπιστήμιο της πολιτείας του Οχάιο. Οι επιστήμονες μελέτησαν τη συμπεριφορά και όχι τα γνωρίσματα του ηγέτη, και περιέγραψαν τη συμπεριφορά του ατόμου που ασκεί καθήκοντα ηγέτη σε μία ομάδα ή οργανισμό (Ζαβλανός, 2002).

Ο Χυτήρης (2001) αναγνωρίζοντας ότι η ηγεσία εξαρτάται σε κάποιο βαθμό και από τις καταστάσεις, δίνει μια σύντομη εξήγηση της προσέγγισης που λαμβάνει υπόψη της, τη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στην ικανότητα. Οι προϋποθέσεις για την εξατομικευμένη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της απόδοσης που προσδιορίζεται από αυτή τη συμπεριφορά δεν καθορίζονται. Με την ίδια τακτική δεν γίνονται εκ των προτέρων υποθέσεις ότι η συμπεριφορά που θα επιδείξει ο ηγέτης σε μία ομάδα που βρίσκεται στην άλφα κατάσταση θα είναι η ίδια και σε μία άλλη ομάδα που βρίσκεται στη βήτα κατάσταση, ούτε η συμπεριφορά αυτή καθορίζεται από το ένστικτο ή την κατάσταση. Και οι δύο παράγοντες είναι δυνατοί όπως και κάθε συνδυασμός των δύο, πλην όμως η βασική ιδέα για τη συμπεριφορά του ηγέτη δεν μας προδιαθέτει να δεχτούμε τον ένα ή τον άλλο παράγοντα.

2.3. Ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency Theories)

Κατά το τέλος της δεκαετίας του 1960, οι ερευνητές αντελήφθησαν ότι υπάρχουν περιορισμοί στις θεωρίες της συμπεριφοράς και άρχισαν να εξετάζουν και να επεξεργάζονται νέες θεωρίες και προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγεσίας. Οι προσπάθειες αυτές της περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερις υποθέσεις:

1. Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς που οι ηγέτες χρησιμοποιούν στην ομάδα.

2. Το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που η συμπεριφορά αυτή είναι αυταρχική και δημοκρατική.

3. Δεν υπάρχει ένας ο καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Είναι αναγκαίο να εκτιμηθούν οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον προτού επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη.

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

2.3.1. Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler (Contingency theory of leadership)

Ένα από τα πρώτα μοντέλα στην κατηγορία αυτή διαμορφώθηκε από τον Fiedler και τους συνεργάτες του. Σύμφωνα με Ζαβλανό (2002) ο Fiedler προσπάθησε να προσδιορίσει τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ηγεσία και που προξενούνται από μια κατάσταση. Αυτές θα βοηθήσουν τους διευθυντές να βρουν και να προσαρμόσουν τον τρόπο ηγεσίας που θα ακολουθήσουν στις απαιτήσεις της κατάστασης που διέπει τη λειτουργία του οργανισμού. Η θεωρία αυτή προτείνει ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μία ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση. Η θεωρία δέχεται το στυλ του ηγέτη σα δεδομένο και προτείνει ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη, και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόσει στις καταστάσεις.

Ο Fiedler διαπίστωσε ότι ούτε ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα άτομα, ούτε αυτός που δίνει έμφαση στον οργανισμό είναι περισσότερο αποτελεσματικός και ακόμα ότι η δημοκρατική διοίκηση είναι αποτελεσματική για μερικές καταστάσεις και συνθήκες μέσα στον οργανισμό, αλλά όχι για κάποιες άλλες. Ο Fiedler δέχεται την κλασική άποψη ότι η συμπεριφορά του ατόμου (περιλαμβανόμενης και της συμπεριφοράς του ηγέτη) προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ατόμου (ανάγκες, κίνητρα) και της κατάστασης (περιβάλλον) μέσα στην οποία αυτό κινείται. Η έρευνά του στηρίζεται (α) στην αξιολόγηση των κινήτρων που έχει ο ηγέτης, δηλαδή ποιος σκοπός είναι περισσότερο σπουδαίος γι' αυτόν και (β) στην αξιολόγηση του πόσο είναι ευνοϊκή και κατάλληλη η κατάσταση για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών. Αυτή η καταλληλότητα ορίζεται από το βαθμό που μια κατάσταση καθιστά ικανό τον ηγέτη να ασκήσει επιρροή πάνω στην ομάδα (Ζαβλανός, 2002).

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

1. Σχέσεις ηγέτη και μελών, που αναφέρονται στο βαθμό που τα μέλη δέχονται, θαυμάζουν και είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν το μάνατζερ.

2. Η δομή των καθηκόντων, που αναφέρονται στο βαθμό που τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σωστά οργανωμένα, στη σαφήνεια των διατυπωμένων σκοπών και στις διαθέσιμες διαδικασίες για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών.
3. Η ισχύς της θέσης, που αναφέρεται στο μέγεθος της επίσημης εξουσίας και κοινωνικής υπόστασης που διαθέτει ο διευθυντής.

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

2.3.2 Θεωρία ηγεσίας κατά τους Hersey & Blanchard

Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey και Blanchard υποστηρίζει ότι τα επίπεδα διευθυντικού (προσανατολισμός προς τα καθήκοντα) και συμμετοχικού (προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις) στυλ ηγεσίας ποικίλλουν βάσει του βαθμού ωριμότητας των εργαζομένων (Hellriegel και Slocum,1992). Οι συνδυασμοί αυτών των δύο διαστάσεων ηγετικής συμπεριφοράς συνθέτουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας:

α. έντονος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις σχέσεις

β. έντονος προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις

γ. έντονος προσανατολισμός προς τις σχέσεις και περιορισμένος προς τα καθήκοντα και

δ. περιορισμένος προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις.

Η αποτελεσματικότητα του καθενός από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ωριμότητα των ατόμων (Μπουραντάς, 2002). Η ωριμότητα του εργαζομένου καθορίζεται ως η ικανότητα του να θέτει υψηλούς αλλά υλοποιήσιμους στόχους και η προθυμία να αναλαμβάνει την ευθύνη επίτευξης αυτών (Hellriegel και Slocum, 1992). Το ανώτερο επίπεδο ωριμότητας

προσδιορίζεται από την ικανότητα και την προθυμία των εργαζομένων να επιτύχουν στόχους, ενώ το κατώτερο από την παντελή έλλειψη ικανότητα και προθυμίας. Έτσι λοιπόν, ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων, ο ηγέτης πρέπει να ακολουθεί το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας. Όταν τα άτομα βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας, η πιο αποτελεσματική συμπεριφορά είναι το στυλ ηγεσίας Α. Όταν τα άτομα θέλουν αλλά δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους, ο ηγέτης οφείλει να δώσει βαρύτητα και στα καθήκοντα και στις σχέσεις (στυλ Β). Αντιθέτως, όταν μπορούν αλλά δε θέλουν, οι προσπάθειες του πρέπει να επικεντρωθούν στην παρακίνηση των εφισταμένων του (στυλ Γ). Τέλος, όταν τα άτομα βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο, ως πιο ενδεδειγμένο στυλ ηγεσίας κρίνεται το Δ.

2.3.3. Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton

Η αποκαλούμενη διοικητική σχάρα των Blake και Mouton αποτελεί μία τυπολογία ηγετικής συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα, προσδιορίζει πέντε στυλ ηγεσίας τα οποία συνδυάζουν διαφορετικές αναλογίες δύο βασικών διαστάσεων: του προσανατολισμού/ενδιαφέροντος του ηγέτη για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή και του προσανατολισμού / ενδιαφέροντος για τον ανθρώπινο παράγοντα (Hellriegel και Slocum, 1992).

Τα βασικά σημεία αυτής της θεωρίας οι Blake & Mouton τα παρουσίασαν με τη μορφή του ακολούθου πλέγματος

Στο πιο πάνω πλέγμα απεικονίζονται τα πέντε κυριότερα στυλ ηγεσίας ως εξής:

1.1: Το σημείο αυτό υποδηλώνει το χαμηλότερο βαθμό ενδιαφέροντος ως προς το έργο, αλλά και ως προς τους ανθρώπους. Ο προϊστάμενος που βρίσκεται σ' αυτό δε μπορεί να χαρακτηρισθεί ηγέτης. Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «χρεοκοπημένη διοίκηση».

1.9: Το σημείο αυτό δείχνει ότι ο προϊστάμενος επικεντρώνεται μόνο στον ανθρώπινο παράγοντα. Συνήθως οι ηγέτες τους οποίους αντιπροσωπεύει αυτό το σημείο θεωρούν ότι θα επιτύχουν τους στόχους τους μόνο όταν οι υφιστάμενοί τους είναι ικανοποιημένοι και οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας είναι οι καλύτερες δυνατές. Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «διοίκηση λέσχης».

9.1: Στο σημείο αυτό ο προϊστάμενος δείχνει αυξημένο ενδιαφέρον για το έργο και σχεδόν αγνοεί τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει ότι η επίτευξη των στόχων πρέπει να είναι το μόνο μέλημα της ομάδας και για την επιτυχία χρειάζεται σχεδιασμός, οργάνωση της εργασίας, εποπτεία των υφισταμένων και συμμόρφωση με το πρόγραμμα χωρίς αποκλίσεις. Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «διοίκηση καθηκόντων».

9.9: Στο σημείο αυτό το ενδιαφέρον είναι υψηλό και για το έργο, αλλά και για τους ανθρώπους ταυτόχρονα. Ο ηγέτης που βρίσκεται εδώ επιτυγχάνει και την υψηλή απόδοση ως προς το έργο, αλλά και την ικανοποίηση των επιθυμιών των υφισταμένων του. Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «διοίκηση ομάδας», και το θεωρούν το πιο αποτελεσματικό από τα υπόλοιπα.

5.5: Στο μέσο του πλέγματος απεικονίζεται η μορφή διοίκησης που κινείται άλλοτε προς τους ανθρώπους και άλλοτε προς το έργο, ανάλογα με την περίπτωση κάθε φορά. Αυτό που καταφέρνει ο ηγέτης που βρίσκεται σ' αυτό το σημείο είναι να επιτυγχάνει μέτρια αποτελέσματα

και στις δύο παραμέτρους, (άνθρωπος – έργο). Οι συγγραφείς ονομάζουν αυτό το σημείο «ενδιάμεση διοίκηση». Ουσιαστικά οι Blake και Mouton, μέσα από τη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς δείχνουν ότι η αυταρχική και δημοκρατική διοίκηση δεν αποτελούν τα άκρα ενός διοικητικού συνεχούς. Στην πραγματικότητα πρόκειται για δύο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Η τελευταία δε, μπορεί να διερευνηθεί και από την πλευρά των ιδεών, αξιών και πεποιθήσεων του ατόμου.

2.3.4. Η Θεωρία Χ και Ψ του Douglas McGregor

Οι θεωρητικοί της Νεοκλασικής προσέγγισης πρεσβεύουν ότι η ανθρώπινη παρακίνηση δεν επέρχεται μόνο με οικονομικά κίνητρα αλλά, είναι πολύπλοκη. **Ο** καθηγητής Elton Mayo από τη δεκαετία ήδη, του 1920 συμπέρανε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται περισσότερο από ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες παρά από το φυσικό περιβάλλον.

Ο McGregor βασιζόμενος στο Mayo παρουσίασε τη θεωρία του το 1960, σε μια εποχή που τα διαφημιστικά στην Τηλεόραση της Αμερικής σύγκριναν τη μάρκα Χ, που ήταν το αναποτελεσματικό προϊόν, με την μάρκα Ψ, που ήταν το αποτελεσματικό προϊόν. Ο McGregor λοιπόν, παρουσίασε δύο διαφορετικές θεωρίες για την οργάνωση και την ηγετική λειτουργία οι οποίες είναι απόρροια συγκεκριμένων αντιλήψεων. Την θεωρία Χ και τη Θεωρία Ψ, οι οποίες στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και παρακίνηση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D. McGregor, υπάρχουν στην πράξη δύο ομάδες υποθέσεων που κάνει ο ηγέτης, γύρω από τον άνθρωπο. Κι αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε Χ και τη δεύτερη Ψ ή Υ.

Υποθέσεις της ομάδας Χ.

Η θεωρία αυτή βασίζεται στις υποθέσεις ότι:

• Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται.

• Έχουν την τάση από τη φύση τους να εργάζονται όσο το δυνατό λιγότερο.

• Αποφεύγουν την προσπάθεια και τις ευθύνες.

• Βάζουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα.

• Υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή της τιμωρίας.

Η απαισιόδοξη αυτή υπόθεση αποτελεί τη βάση των διαφόρων αυταρχικών συστημάτων, στα οποία συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Είναι σημαντικό ότι η θεωρία Χ σαν θεωρία που ερμηνεύει την συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση, δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων, καθώς και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν έχει να κάνει με ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα.

Μετά την παρουσίαση της θεωρίας «Χ» ο ίδιος ο Mc Gregor αμφισβήτησε κατά πόσο αυτή η άποψη της ανθρώπινης φύσης είναι η πιο σωστή, καθώς και αν οι διοικητικές πρακτικές που βασίζονται σε αυτή είναι οι καταλληλότερες για αρκετές σημερινές εφαρμογές. Τα δύο βασικά ερωτήματα που έβαλε ο Mc Gregor είναι:

α) Κατά πόσο το άτομο σε μια δημοκρατική κοινωνία με τη συνεχή βελτίωση της εκπαίδευσης και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, είναι ικανό για ωριμότερη συμπεριφορά.

β) Εάν οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα όταν υπάρχει εξαναγκασμός ή όταν η οργάνωση της κοινωνίας είναι τέτοια ώστε το συμφέρον της να συμπίπτει με την ικανοποίηση των βαθύτερων κινήτρων και στόχων των ατόμων.

Η κριτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα ο Mc Gregor, βασισμένος κυρίως στην ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις της θεωρίας «Χ» για την ανθρώπινη φύση είναι συχνά ανακριβείς και ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε αυτές μπορεί να αποτύχουν να υποκινήσουν τα άτομα ώστε να εργαστούν για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι σύμφωνα με τον Mc Gregor, οι διοικητικές μέθοδοι που βασίζονται στην καθοδήγηση και τον έλεγχο μπορούν να αποτύχουν, επειδή δεν είναι δυνατό να υποκινηθούν άτομα που έχουν ικανοποιήσει ως ένα βαθμό τις βασικές τους ανάγκες (φυσιολογικές και ασφάλειας) και των οποίων οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης γίνονται ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς. Έτσι, ο Mc Gregor διατύπωσε μια εναλλακτική θεωρία ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η οποία είναι γνωστή ως θεωρία «Ψ».

Υποθέσεις της ομάδας Υ

Η θεωρία «Ψ» είναι μια αισιόδοξη προσέγγιση ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή τα επιχειρησιακά στελέχη πρέπει να προσφεύγουν αντί του εξαναγκασμού, στην εμπιστοσύνη. Η θεωρία αυτή βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί βασικά να αυτοελέγχεται και να είναι δημιουργικό στην εργασία του, αν υποκινηθεί προσεκτικά και αν επιτευχθεί οι δικοί του στόχοι να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.
- Το άτομο στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανό (όταν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον), όχι μόνο να δέχεται αλλά και να ζητάει ευθύνες.
- Η καταβολή προσπάθειας είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου για τον οποίο η εργασία είναι κάτι που επιθυμεί να μην το αποφύγει .

- Εκτός από τον εξαναγκασμό και τον φόβο της τιμωρίας για την κινητοποίηση της ενεργητικότητας και της δημιουργικής φαντασίας του ανθρώπου, υπάρχει και ο ελεύθερος αυτοέλεγχος στην προσπάθεια πραγματοποίησης προκαθορισμένων στόχων. Πολλές φορές το αίσθημα της συμμετοχής του ατόμου στην επιτυχία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές.

Οι θεωρίες Χ και Υ του McGregor σε τελική ανάλυση εκφράζουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο. Η πρώτη πιστεύει ότι υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων (οι ηγέτες) και η μάζα η οποία θα πρέπει να κυριαρχείται από τους πρώτους. Υπάρχουν δηλαδή οι άνθρωποι που έχουν σαν προορισμό να διατάζουν και οι άνθρωποι για να εκτελούν. Αντίθετα η θεωρία Υ θεωρεί ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ μικρότερες και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους κατά συνέπεια δεν μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά. Ο McGregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία Χ στην θεωρία Υ σαν αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό βέβαια προϋποθέτει όσο το δυνατόν την εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας.

2.3.5. Στυλ ηγεσίας του Likert

Ο Likert αφού ερεύνησε το θέμα της ηγεσίας, το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ήταν ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Την θεωρία του ο Likert την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό, το συμμετοχικό. Τα τέσσερα συστήματα Ηγεσίας:

Εκμεταλλευτικό: Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες.

Καλοπροαίρετο: Στο καλοπροαίρετο αυταρχικό, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός αλλά γίνεται αυστηρώς μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά.

Συμβουλευτικό: Στο συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

Συμμετοχικό: Στο συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών, που κατά τον Likert ονομάζονται παρεμβαίνουσες, όπως οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κτλ.

Οι βασικές αρχές της θεωρίας στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι τα ακόλουθα:

Ομαδική Εργασία: Κύριος στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και της ομαδικής εργασίας και αυτό γιατί αποτελούν κυρίαρχους παράγοντες για την επιτυχία μιας οργάνωσης. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες με κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις. Η ομαδική εργασία προϋποθέτει ότι μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης υπάρχει συνεργασία και ομοψυχία. Και ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Ένας από τους παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία του ηγέτη είναι η ενίσχυση της ομαδικότητας.

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

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

Συντονισμός Της Ομάδας: Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της ομάδας αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός των ομάδων μεταξύ τους (Μπουραντάς, 2001).

2.4. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

Μέχρι και τη δεκαετία του ΄80, επικράτησε, η αντικειμενική θεώρηση της επιστήμης και τα ορθολογικά μοντέλα λήψης των αποφάσεων, δηλαδή η έμφαση στις συστημικές και τις ενδεχομενικές προσεγγίσεις. Η κριτική όπου έγινε στις κλασικές θεωρίες της ηγεσίας, είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχτούν εναλλακτικές προσεγγίσεις. Έτσι, από τα μέσα του ΄80, η έρευνα στον τομέα της ηγεσίας οδήγησε νέες προσεγγίσεις, που έδωσαν βάση, περισσότερο στη δημιουργία νέων εννοιολογικών κατασκευών και όχι τόσο στην εμπειρική επαλήθευση τους (Heck & Hallinger,1999). Επίσης, αναπτύχτηκαν και νέες λειτουργικές προσεγγίσεις, όπως αυτές της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

2.4.1. Η νέα ηγεσία

Μεγάλος αριθμός μελετών γύρω από την ηγεσία, εμφανίστηκαν μετά τη δεκαετία του ’80, επηρεάστηκαν έντονα από τον Burns σχετικά με την πολιτική ηγεσία που παρουσίασε τη διάκριση ανάμεσα στις οικονομικές και μη οικονομικές πηγές εξουσίας, όπου πάνω σε αυτές στηρίχτηκε ο Weber στη θεωρία για τη χαρισματική ηγεσία. Ο Burns (1978) από την άλλη, στόχευσε στη διάκριση ανάμεσα στον ηγέτη και τον μάνατζερ. Στη συνέχεια προχώρησε στη

διάκριση της συναλλακτικής ηγεσίας από τη μετασχηματική ηγεσία, όπου ο ηγέτης με τη δράση του ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα, μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν. (Rosenbach & Taylor, 1998). Επικρατώντας λοιπόν όλα αυτά τα ζητήματα, αναπτύχθηκε η έννοια της «νέας ηγεσίας» ή αλλιώς της «χαρισματικής ηγεσίας». Στις προσεγγίσεις αυτές εμφανίστηκαν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία και τη μεθοδολογία της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Bryman (1992) οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανότητα των ηγετών να πραγματοποιήσουν το όραμά τους είναι οι παρακάτω :

- *το όραμα , ως έμπνευση ή ως αποστολή*
- *η μετάδοση του οράματος , ώστε να είναι απολύτως κατανοητό*
- *ο ρόλος του ηγέτη*
- *η εμπιστοσύνη των μελών στον ηγέτη*

Επομένως, φαίνεται μια μεταβολή του προσανατολισμού προς τη θεωρία του ηγέτη ως «μάνατζερ του νοήματος» και επίσης προς μια ακόμα ατομοκεντρική θεωρία της ηγεσίας, εφόσον πιστεύουν πως η ηγεσία θεωρείται μια συμβολική δράση και διαδικασία, κατά την οποία ο ηγέτης καθορίζει για λογαριασμό των υφισταμένων του όλες τις σημαντικές εργασίες, αναθέτοντας συγκεκριμένα καθήκοντα.

2.4.2. Η χαρισματική ηγεσία

Ο Weber ασχολήθηκε αρκετά με το θέμα της χαρισματικής ηγεσίας από πολύ νωρίς, διότι πίστευε στην ύπαρξη χαρισματικών ηγετών οι οποίοι διαθέτουν ιδιαίτερα χαρίσματα και εξαιρετικό χαρακτήρα (Weber, 1968). Η ανανέωση του ενδιαφέροντος για τη χαρισματική ηγεσία τροφοδοτήθηκε από την απογοήτευση που δημιούργησε η αποτυχία προηγούμενων προσεγγίσεων ηγεσίας. Καθοριστικό ρόλο έπαιξε το ενδιαφέρον του House όπου παρατήρησε τις διαφορές ανάμεσα στους χαρισματικούς ηγέτες από τους υπόλοιπους ηγέτες , τονίζοντας ότι οι χαρισματικοί ηγέτες καταφέρνουν ομοιογένεια απόψεων, αποδοχή από τα μέλη της ομάδας τους, υπακοή, θαυμασμό, πίστη , αύξηση απόδοσης των εργαζομένων και καλύτερες εργασιακές σχέσεις. Έμφαση επίσης δίνουν στη χαρισματική ηγεσία και οι Bennis και Nanus (1985), οι

οποίοι διέκριναν τέσσερα στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας : 1) η διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις συνθήκες, 2) η χρήση μιας ρητορικής που εντοπίζει την υπάρχουσα κατάσταση και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος , 3) η οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα και 4) η υποβοήθηση και ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη.

2.4.3. Η μετασχηματιστική ηγεσία

Η έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» εισήχθηκε από τον Burns ο οποίος πίστευε ότι οι ηγέτες και τα μέλη πρέπει να συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής (Burns, 1978). Παρ' όλα αυτά δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης θεωρίας. Η μετασχηματιστική δράση του ηγέτη συνδέθηκε με την ηγεσία από τον Bass (1985), ο οποίος ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο με αρκετούς παράγοντες μέτρησης της ηγετικής δράσης. Ο Bass ανέπτυξε ακόμα περισσότερο τη θεωρία του Burns, ο οποίος πίστευε ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελούν τα δυο αντίθετα άκρα της ηγεσίας. Επομένως, ο ηγέτης μπορεί να είναι συναλλακτικός, μετασχηματιστικός ή ακόμα και τα δύο. Ο Bass πίστευε ότι το ερωτηματολόγιο μέτρησης μπορούσε να εμφανίσει δύο τύπους ηγεσίας και πολλές συνιστώσες από τον κάθε τύπο . Έτσι, είχε καταλήξει σε τρεις συνιστώσες, οι οποίες ήταν : 1) Laissen faire, όπου η ηγεσία απουσιάζει, 2) Εξαρτημένη ανταμοιβή, όπου ο ηγέτης ανταμείβει και επιβραβεύει τους υφιστάμενους του για την επίτευξη των στόχων που τους έχει καθορίσει και 3) Μάνατζμεντ των εξαιρέσεων, όπου ο ηγέτης παίρνει την κατάσταση στα χέρια του όταν αυτή βρίσκεται εκτός έλεγχου. Στη μετασχηματιστική ηγεσία παρατήρησε τέσσερις συνιστώσες (Bass, 1990), όπου διαφέρουν από τη συναλλακτική ηγεσία και δεν προβλέπεται δυσφορία στους εργαζομένους για την εργασία τους. Οι συνιστώσες αυτές είναι οι παρακάτω: 1) Το χάρισμα , το οποίο είναι η ικανότητα του ηγέτη να παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής στους εργαζομένους και να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη , 2) έμπνευση: ο ηγέτης μπορεί να λειτουργεί ως παράδειγμα , να μεταδίδει το όραμα, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες για τους εργαζομένους , 3) Εξατομικευμένη εκτίμηση: ο ηγέτης εμπιστεύεται, βοηθά, παροτρύνει και εκτιμά τον κάθε εργαζόμενο και 4) διανοητική υποκίνηση, όπου ο ηγέτης γίνεται πηγή ιδεών για τους εργαζομένους και κινητοποιεί τις ικανότητές τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^{ο}

Βασικά ηγετικά στυλ

Όπως διαπιστώνει ο Ζαλβανός (2002) όλοι οι ορισμοί της ηγεσίας που έχουν διατυπωθεί δίνουν ιδιαίτερη έμφαση, είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά, σε τρία βασικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι οι άνθρωποι , οι διαδικασίες και τα συστήματα. Ο Stogdill (1950) παρατήρησε ότι η μεγάλη πληθώρα που υπάρχει στον ορισμό της ηγεσίας, μπορεί να ταξινομηθεί σε μια από τις παρακάτω αναφερόμενες κατηγορίες. Μια προσεκτική εξέταση αυτών των κατηγοριών φανερώνει την παρουσία ενός ή περισσότερων από τα τρία βασικά στοιχεία που εντοπιστήκαν προηγουμένως. Αυτές είναι:

1. Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες.

2. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα της.

3. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης.

4. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής.

5. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή την συμπεριφορά.

6. Ηγεσία που δίνει έμφαση στη πειθώ.

7. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου.

8. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης .

9. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο.

10. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία.

Το ηγετικό στυλ είναι ο τρόπος που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να παρακινεί την ομάδα του ώστε να εκτελέσει ένα έργο. Οι ερευνητές στο παρελθόν πίστευαν ότι όταν οι ηγέτες παρουσίαζαν αυταρχική συμπεριφορά, έδειχναν με αυτό τον τρόπο το έντονο ενδιαφέρουν τους για την εκτέλεση ενός έργου. Τελικά η θέση αυτή φάνηκε να είναι από πολλούς αποδεκτή διότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφιστάμενους τους με τον έναν ή τον άλλο από τους δυο

παρακάτω τρόπους : α) Μπορούν να διατάζουν τους υφισταμένους τι να κάνουν και πώς να το κάνουν και β) μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους υφισταμένους. Αυτό επιτυγχάνεται όταν συμμετέχουν οι υφιστάμενοι στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του έργου (Ζαλβανός, 2002). Ο πρώτος τρόπος είναι παραδοσιακά ο αυταρχικός τρόπος που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επιτέλεση του έργου και ο δεύτερος τρόπος είναι ο δημοκρατικός που τονίζει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Μεταξύ αυτών των δυο ακραίων θέσεων υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς.

Παρακάτω περιγράφονται πέντε ηγετικά στυλ συμπεριφοράς ενός ηγέτη. Είναι ο αυταρχικός, ο ανθρωπιστικός , ο αδιάφορος , ο πειστικός και ο δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς.

3.1 Ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς:

Ο αυταρχικός ηγέτης επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων.

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του και ενεργεί και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή. Οι άνθρωποι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται μ' αυτήν, οι ίδιοι λίγο ή πολύ αγνοούνται από τους ανώτερους και ακόμα πιστεύουν ότι τους χρησιμοποιούν οι άλλοι σαν εργαλεία για την παραγωγή. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες, παραμένει μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών μέσα στο σύστημα, που υπαγορεύονται από την εργασία. Ο μάνατζερ που εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης, δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στη μεγιστοποίηση της παραγωγής με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον.

3.2. Ο ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος (στυλ) συμπεριφοράς:

Ο μάνατζερ που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων, ως και οι ανάγκες ευημερίας. Ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού.

Ο ηγέτης αυτός δίνει πάντοτε ο ίδιος το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του. Δίνει μικρότερη έμφαση στην παραγωγή, ενώ ταυτόχρονα αποφεύγει μερικές από τις συγκρούσεις με τους υφισταμένους, που μπορεί να προκύψουν από τις υπερβολικές απαιτήσεις.

3.3. Ο αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, Laissez – faire

Σε αυτό το ηγετικό στυλ συμπεριφοράς παρατηρείται ασυμφωνία ανάμεσα στις παρατηρήσεις που έχει η διοίκηση για την παραγωγή και τις ανάγκες των ανθρώπων από την άλλη. Επειδή όμως παρατηρείται χαμηλό ενδιαφέρον και από τα δυο μέρη, ο διευθυντής που υιοθέτει αυτό τον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι «έξω από τα πράγματα». Ο ηγέτης με το laissez-faire στυλ βρίσκεται «εκτός των πραγμάτων» ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι δεν περιμένουν πολλά από αυτόν και αυτός επίσης προσφέρει λίγα.

Αυτή η προσέγγιση σπάνια εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Συναντιέται σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα. Μερικοί ηγέτες πιστεύουν ότι εφαρμόζοντας αυτό το σύστημα διοίκησης υιοθετούν τη φιλοσοφία του Dewey. Η προσέγγιση αυτή έχει ως χαρακτηριστικά τη μικρή συμμετοχή των ατόμων και την περιορισμένη προσπάθεια που καταβάλλεται για την

εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Ο τρόπος αυτός διοίκησης δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη λειτουργία της επιχείρησης και παραιτείται από τις ευθύνες.

Ο διευθυντής που διοικεί με βάση την προσέγγιση αυτή, ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους. Παρουσιάζει μειωμένο ενδιαφέρον για την παραγωγή, τα άτομα και τα συναισθήματα των ατόμων. Εκτελεί περισσότερο χρέη αγγελιαφόρου, δηλαδή μεταφέρει τις εντολές από τα ψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού προς τα χαμηλότερα. Κάνει κριτική, όταν θέλει να υπερασπίσει τον εαυτό του. Ενδιαφέρεται να έχει μικρή ανάμιξη στην πραγματοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Ένας ηγέτης αυτού του στυλ θέλει να βλέπει όσο γίνεται λιγότερο το δικό του προϊστάμενο.

3.4. Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς

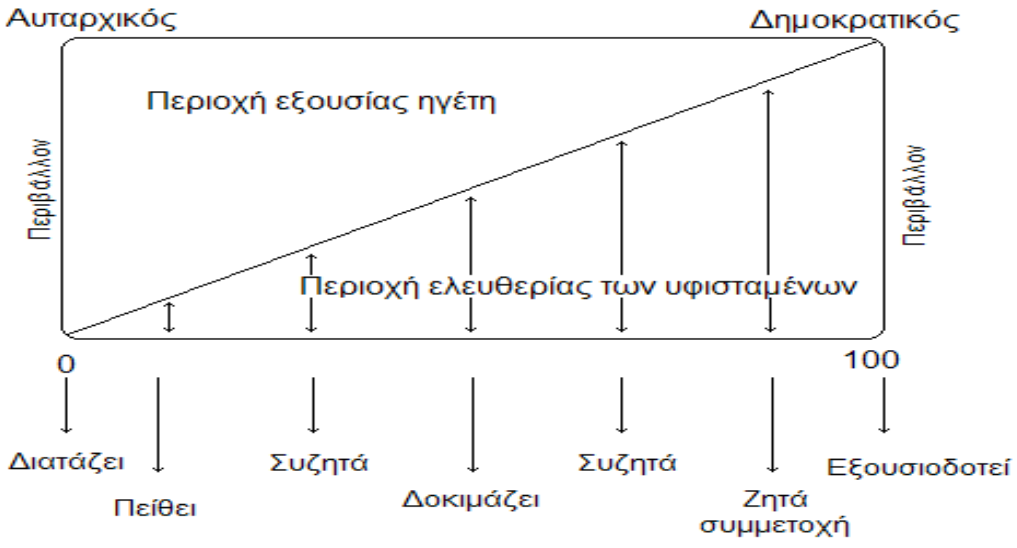
Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ συμπεριφοράς δείχνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους εργαζομένους. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο που έχει ο οργανισμός για την παραγωγή και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ, ή προς τους ανθρώπους όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ, ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει με το laisse-faire στυλ, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δύο κατευθύνσεις. Από αυτή την προσέγγιση είναι δυνατόν να προέλθει μια αποδεκτή αν όχι καλή, παραγωγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα.

Αυτό το στυλ είναι παρόμοιο με το στυλ «του μέσου δρόμου» των Blake και Mouton. Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους, αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δύο. Το ζήτημα που αφορά το θέμα «ενδιαφέρον για το άτομο» είναι το ίδιο σημαντικό με το θέμα που αφορά «το ενδιαφέρον για την παραγωγή». Ένας τέτοιος ηγέτης υποθέτει πως οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα να κάνουν τα καθήκοντά τους , εφόσον τους εξηγηθούν οι λόγοι που πρέπει να το κάνουν.

3.5. Ο δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς

Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση, ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης, είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται, από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των ανθρώπων. Η ανάγκη αυτή είναι η ανάμιξη στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι' αυτή. Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού διοικητικού στυλ και των άλλων, βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων του οργανισμού και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διαφόρων προβλημάτων. Παρακάτω θα εξεταστούν οι επιπτώσεις που έχουν τα διάφορα ηγετικά πρότυπα διοίκησης στους υφισταμένους.

Αξίζει να παρουσιαστεί η άποψη δυο μεγάλων ερευνητών του Tannenbaum και του Schidt οι οποίο απεικονίζουν την κλίμακα ηγεσίας με το πιο κάτω σχήμα:



Βασικά φαίνονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας που μεσολαβούν μεταξύ του αυταρχικού και του δημοκρατικού στυλ. Σε αυτό το πίνακα καθίσταται δυνατή η ύπαρξη περισσοτέρων ενδιάμεσων στυλ. Η ουσία της θεωρίας, η κεντρική ιδέα των δύο ερευνητών είναι ότι η αποτελεσματικότητα των διάφορων στυλ ηγεσίας που αναφέρουν είναι η συνάρτηση τριών παραγόντων ή δυνάμεων όπως: αυτές που αναφέρονται στον ηγέτη, στους υφισταμένους και στη κατάσταση. Το παραπάνω υπόδειγμα είναι θεωρητικό και αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανομή του φαινομένου της ηγεσίας. Η μετακίνηση από το πρώτο στυλ προς το δεύτερο σημαίνει και μείωση της χρησιμοποιούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της συμμετοχής των υφισταμένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1. Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας

Μέσα από τη βιβλιογραφία φάνηκε ότι ο κατάλληλος ηγέτης που θα μπορέσει να διαχειριστεί τα συναισθηματικά προβλήματα των εργαζομένων που έχουν προαναφερθεί και τα οποία είναι έντονα λόγο της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί, είναι το άτομο εκείνο που χαρακτηρίζεται από τη λεγόμενη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ.Ν). Παρόλο που ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» είναι μια έννοια που οι περισσότεροι έχουν ακούσει, εντούτοις είναι λίγοι αυτοί που γνωρίζουν με ακρίβεια τι είναι.

Το 1937 ο Robert Thorndike γράφει για την κοινωνική νοημοσύνη που αποτελεί την εισαγωγική έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το 1940 ο David Wechsler ανάφερε ότι για να μπορέσει να προβλεφθεί η ικανότητα του ατόμου να πετύχει στη ζωή, πέραν από τους διανοητικούς παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη και μη διανοητικά στοιχεία, στα οποία αναγνώρισε, προσωπικούς, κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες (Goleman, 1995). Στη συνέχεια διάφοροι άλλοι επιστήμονες που ασχολήθηκαν με το ζήτημα εξέλιξαν την ιδέα από μια απλή έννοια σε πολλαπλή. Συγκεκριμένα ο Gardner το 1983 προτείνει τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης. Επισημάνει τη σπουδαιότητα δυο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: της γνωστικής, της γνώσης δηλαδή του εσωτερικού κόσμου του εαυτού και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (Μπρίνια, 2008).

Επίσημα ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey (1990) που την περιέγραψαν ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης και περιλαμβάνει:

- Την ικανότητα να αναγνωρίζεις και να διακρίνεις τα συναισθήματα τα δικά σου και άλλων
- Να γνωρίζεις σε τι αισθάνεσαι καλά, τι σε κάνει να αισθάνεσαι άσχημα και πώς να χρησιμοποιείς το καλά για να μετατρέψεις το άσχημα
- Να χρησιμοποιείς αυτές τις πληροφορίες για καθοδήγηση της σκέψης και της δράσης

Διάφορες μελέτες που ξεκίνησαν από τη δεκαετία του 1970 έδειξαν ότι οι μετρήσεις του IQ είναι μεν σημαντικές, αλλά μικρής προγνωστικής αξίας. Ο Goleman (1995) υποστήριξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική από τη γνωστική στην πρόγνωση ενός πετυχημένου βίου. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντική για τη σωστή πορεία του ατόμου σε διάφορους τομείς της ζωής του. Σύμφωνα με έρευνες των Bradberry και Greaves (2005) όταν τα συναισθήματα δεν είναι διευθετημένα ταλαιπωρούν τόσο το νου, όσο και το σώμα. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με τους ίδιους, βοηθούν τον ανθρώπινο εγκέφαλο να αποφύγει συναισθηματικές διαταραχές. Αυτή ακριβώς η ανθεκτικότητα διατηρεί την καλή κατάσταση του ανοσοποιητικού με αποτέλεσμα να προστατεύεται ο άνθρωπος από ασθένειες. Τέλος, αποτελεί τόσο αποφασιστικό παράγοντα για την επιτυχία που πιστεύεται ότι καταλαμβάνει 60% της επίδοσης σε όλα τα είδη εργασίας. Πρόκειται ίσως για το σημαντικότερο παράγοντα πρόβλεψης της επίδοσης στον εργασιακό χώρο και τον ισχυρότερο οδηγό ηγετικής ικανότητας και ατομικής υπεροχής.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να εφαρμόζει αποτελεσματικά τη δύναμη των συναισθημάτων ως πηγή ανθρώπινης ενέργειας, πληροφοριών και επηρεασμού. Ο Goleman (2002) ορίζει τη Σ. Ν ως την ικανότητα του ατόμου να παρακινεί τον εαυτό του και να επιμένει στην αντιμετώπιση της σύγχυσης, να ελέγχει τις παρορμήσεις του, να ρυθμίζει τις διαθέσεις των άλλων και να ελπίζει. Δηλαδή με άλλα λόγια είναι η ικανότητα του ατόμου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, τη δυνατότητα και την ευσυνειδησία να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί, να ακούει προσεχτικά και να ασκεί επιρροή , να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται.

Οι Solvey & Mayer (1990) όρισαν τη συναισθητική νοημοσύνη ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί τη συμπεριφορά τη δική του και των άλλων, να τις ξεχωρίζει και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις πράξεις τους. Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το άτομο για να καταλάβει καλύτερα τον κόσμο και να λειτουργήσει καλύτερα στους οργανισμούς γιατί προσφέρει:

- *Αναγνώριση συναισθημάτων*: το άτομο αναγνωρίζει ακριβώς πως αισθάνεται το ίδιο και πώς αισθάνονται τα άλλα άτομα. Στην περίπτωση ενός δημόσιου οργανισμού στην Κύπρο αφού και ο ίδιος ηγέτης έχει δεχτεί μείωση μισθού του με όλα τα

συνεπακόλουθα, έχει επίγνωση των συναισθημάτων των υπαλλήλων του. Αυτή η πληροφορία του προσφέρει τη βάση για την αποτελεσματική επικοινωνία και λήψη αποφάσεων.

- *Χρησιμοποίηση των συναισθημάτων*: Τα συναισθήματα χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν την προσοχή του ατόμου, να κατευθύνουν τη σκέψη του και να ενθαρρύνουν τη λήψη αποφάσεων.
- *Κατανόηση συναισθημάτων*: Τα συναισθήματα ακολουθούν συνήθως λογικούς κανόνες. Η κατανόηση των συναισθημάτων επιτρέπει στο άτομο να καταλάβει το λόγο για τον οποίο τα άτομα αισθάνονται όπως αισθάνονται και τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσουν σε συγκεκριμένα γεγονότα.
- *Διοίκηση συναισθημάτων*: Τα συναισθήματα περιέχουν σημαντικές πληροφορίες και για το λόγο αυτό είναι σημαντικό το άτομο να είναι ανοικτό σε συναισθήματα και να χρησιμοποίει αυτές τις πληροφορίες για να παίρνει αποφάσεις.

4.2. Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τους πιο κάτω τομείς: *αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων*. Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες είναι οι προσωπικές ικανότητες οι οποίες αφορούν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο διαχειρίζεται τον εαυτό του και περιλαμβάνουν:

1. **Αυτοεπίγνωση:** είναι η βαθιά κατανόηση που έχει το άτομο για τα συναισθήματά του, τις δυνατότητες του, τα όρια του, τις αξίες και τα κίνητρα του. Οι άνθρωποι που έχουν ισχυρή αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστές, δηλαδή δεν είναι ούτε υπερβολικά αυτοκριτικοί, ούτε αφελώς αισιόδοξοι και αντιλαμβάνονται ότι τα συναισθήματά τους επηρεάζουν αυτούς τους ίδιους και την απόδοσή τους, αλλά και τους άλλους. Η αυτοεπίγνωση ενός ατόμου φαίνεται από την τάση του για αυτοστοχασμό και περισυλλογή.

   Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: η δυνατότητα του ατόμου να διαβιβάζει τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει την επίδρασή τους. Η χρησιμοποίηση της διαίσθησης του ατόμου όταν πρόκειται να πάρει κάποια απόφαση. Ένα άτομο που χαρακτηρίζεται από

συναισθηματική αυτοεπίγνωση ξέρει τι νιώθει και γιατί, συνειδητοποιεί τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματα του, σ 'αυτό που πιστεύει, πράττει και λέει, αναγνωρίζει με ποιο τρόπο τα συναισθήματά του επηρεάζουν την επίδοσή του και έχει επίγνωση των αξιών και των στόχων του.

Ακριβής αυτοαξιολόγηση: το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και τα όριά του, είναι στοχαστικό και μαθαίνει από την πείρα, είναι ανοικτό στην καλοπροαίρετη ανατροφοδότηση, τις νέες προοπτικές, τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού του και είναι ικανό να δει τον εαυτό του με χιούμορ και κριτική διάθεση.

Αυτοπεποίθηση: η σταθερή που έχει το άτομο για τις αξίες και τις δυνατότητές του. το άτομο που χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση, συμπεριφέρεται με σιγουριά, εκφράζει τις απόψεις του και είναι έτοιμο να αγωνιστεί για το σωστό. Είναι άτομο αποφασιστικό και ικανό να πάρει σοβαρές αποφάσεις παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις.

2. <u>Αυτοδιαχείριση:</u> είναι η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τα συναισθήματά του και τις διαθέσεις του, δηλαδή να σκέφτεται ήρεμα πριν αποφασίσει. Αν το άτομο δεν γνωρίζει τα συναισθήματα του, δεν μπορεί να τα διαχειριστεί και γίνεται έρμαιό τους. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί καλό όταν πρόκειται για θετικά συναισθήματα. Όταν όμως πρόκειται για αρνητικά συναισθήματα το άτομο δεν μπορεί να εστιάσει σε κάποιο συγκεκριμένο έργο. Η αυτοδιαχείριση μια με μια συνεχή εσωτερική συζήτηση και είναι το συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης που βοηθά το άτομο να μην γίνεται έρμαιο των συναισθημάτων του.

Αυτοέλεγχος: Αυτή ή δεξιότητα έχει να κάνει με τη δυνατότητα του ατόμου να διατηρεί τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις του υπό έλεγχο. Ένα άτομο με αυτοέλεγχο διατηρεί την ψυχραιμία του και τη θετική στάση ακόμη και σε δύσκολες στιγμές, σκέφτεται καθαρά και μένει εστιασμένο στο αντικείμενό του υπό συνθήκες πίεσης.

Διαφάνεια: Το άτομο που διαθέτει μια τέτοια ικανότητα, δρα με τρόπο ηθικό, καλλιεργεί την αίσθηση της εμπιστοσύνης, παραδέχεται τα λάθη του και υιοθετεί σκληρές θέσεις βασισμένες στις αρχές του ακόμη και εάν δεν είναι δημοφιλείς.

Προσαρμοστικότητα: Είναι η ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται ήρεμα τις πολλαπλές απαιτήσεις και τις γρήγορες αλλαγές. Το άτομο με τέτοια ικανότητα προσαρμόζει τις αντιδράσεις του ανάλογα με τη ρευστότητα των συνθηκών και είναι ευέλικτο στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τα γεγονότα.

Επίτευξη: Αποτελεί το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της επίδοσης του ατόμου, ώστε να φτάσει τα κριτήρια που θέτει το ίδιο για την επιτυχία του. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα είναι προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, έχει έντονη τάση να πετύχει τους στόχους του και τα δεδομένα που έχει θέσει, θέτει δύσκολους στόχους και ρισκάρει με προσοχή, αναζητάει πληροφορίες για να μειώσει την αίσθηση της αβεβαιότητας και μαθαίνει πώς να βελτιώνει την επίδοσή του.

Πρωτοβουλία: Είναι η ετοιμότητα του ατόμου για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών. Το άτομο που χαρακτηρίζεται από πρωτοβουλία είναι έτοιμο να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, να επιδιώξει στόχους πέρα από εκείνους που οι άλλοι του επιβάλλουν, να παρακάμψει τη γραφειοκρατία και τους κανόνες όταν είναι απαραίτητο και να ενεργοποιήσει άλλους με ασυνήθιστες, επινοητικές παρεμβάσεις.

Αισιοδοξία: Η ικανότητα του ανθρώπου να βλέπει τη θετική πλευρά των καταστάσεων. Το άτομο που έχει αυτήν την ικανότητα επιμένει στην επιδίωξη των στόχων του παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες. Αυτό συμβαίνει διότι το άτομο αυτό λειτουργεί περισσότερο με βάση την ελπίδα για την επιτυχία και αντιμετωπίζει τα εμπόδια ως αναστρέψιμες συγκυρίες.

Οι κοινωνικές ικανότητες αφορούν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο διαχειρίζεται τις σχέσεις του και περιλαμβάνουν τα πιο κάτω:

3. <u>Κοινωνική επίγνωση</u>: Το άτομο που διαθέτει αυτήν την ικανότητα είναι σε θέση να διαβάσει το πρόσωπο και τη φωνή του άλλου προσώπου που βρίσκεται απέναντί του, προσπαθώντας να αναγνωρίσει τα συναισθήματά του και να το βοηθήσει να εναρμονιστεί μαζί του κατά τη διάρκεια της επαφής τους.

Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοεί τη δική τους οπτική και να δείχνει ενεργά το ενδιαφέρον του για τις ανησυχίες τους. Αποτελεί δηλαδή η ενσυναίσθηση την προσεκτική εξέταση των αισθημάτων των

άλλων ατόμων και τη λήψη ευφυών αποφάσεων που επιτρέπουν τη θετική ανταπόκριση. Η ενσυναίσθηση βασίζεται στην αυτοδιαχείριση και απαιτεί άνετη έκφραση των συναισθημάτων.

4. <u>Διαχείριση σχέσεων</u>: Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει την πειθώ, το χειρισμό των συγκρούσεων και τη συνεργατικότητα. Η επιδέξια διαχείριση σχέσεων δείχνει ότι το άτομο μπορεί να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Η διαχείριση σχέσεων είναι η φιλικότητα που έχει σκοπό να κινητοποιήσει τους ανθρώπους προς τη σωστή κατεύθυνση.

Επιρροή: Η δυνατότητα του ατόμου να πείθει και να επηρεάζει τα άλλα άτομα. Ένα άτομο που χαρακτηρίζεται από αυτή τη δεξιότητα, ξέρει πως να κερδίζει τους άλλους, συντονίζει καλά τις παρουσιάσεις του, ώστε να είναι ελκυστικές για τον ακροατή, χρησιμοποιεί συνθέτες στρατηγικές και συνθέτει με τον κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα, έτσι ώστε να αναδείξει την άποψή του με αποτελεσματικό τρόπο.

Ανάπτυξη των άλλων: Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα αναγνωρίζει και ανταμείβει τα ταλέντα των άλλων, προσφέρει χρήσιμη ανατροφοδότηση και αναγνωρίζει τη σχέση των άλλων σε σχέση με την ανάπτυξη. Επιπλέον, εκπαιδεύει, προσφέρει έγκαιρη καθοδήγηση και αναθέτει εργασίες που αναδεικνύουν και βελτιώνουν τις δεξιότητες του ατόμου.

Διαχείριση συγκρούσεων: Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να επιλύει τις διαφωνίες. Το άτομο που διαθέτει τέτοια δεξιότητα μπορεί να χειρίζεται με διπλωματία τους δύσκολους ανθρώπους και τις καταστάσεις έντασης, εντοπίζει την πιθανότητα συγκρούσεων και φροντίζει να κατευνάζουν οι διαφωνίες , ενθαρρύνει το διάλογο και την ανοικτή συζήτηση και προτείνει επιτυχημένες λύσεις.

Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά: Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναπτύσσει την ομαδικότητα και τη συνεργατικότητα. Χάρη σ'αυτήν την ικανότητα το άτομο διατηρεί ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και στις σχέσεις του, συνεργάζεται με τους άλλους και ανταλλάζει ιδέες. Όχι μόνο προωθεί κλίμα συνεργασίας αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί ευκαιρίες για συνεργασία.

4.3. Τα οφέλη από την ψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Οι έρευνες επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, της καλής σωματικής και ψυχικής υγείας, καθώς και της επιτυχίας στην εργασία. Ειδικά στις δύσκολες μέρες που διέρχεται η Κύπρος η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες θεωρείται καθοριστικής σημασίας για την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών όχι μόνο του κρατικού αλλά και του ιδιωτικού τομέα, όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά σε όλους τους οργανισμούς ακόμη και στα σχολεία.

Ο Goleman έδωσε μεγάλη ώθηση σε τέτοιες έρευνες υποστηρίζοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης για την επαγγελματική και προσωπική επιτυχία του ανθρώπου. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι ο δείκτης νοημοσύνης μπορεί να προβλέψει το 20% της επιτυχίας στη ζωή ενώ το υπόλοιπο 80% ερμηνεύεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί στο χώρο της εργασίας και του επαγγελματικού περιβάλλοντος γενικότερα. Σύμφωνα με τους Day και Carroll (2004) η ψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την καλύτερη λήψη αποφάσεων στην εργασία, την αποτελεσματικότερη διαχείριση στις διαπραγματεύσεις και το εμπόριο, ακόμη και με την καλύτερη απόδοση των ατόμων όταν δίνουν συνέντευξη για κάποια θέση.

Αξίζει να αναφερθεί επίσης η έρευνα των Lopez , Cote, Grewal, Kadis, Gall και Salovey (2006) για την εργασιακή επίδοση των οικονομικών αναλυτών και των διοικητικών υπαλλήλων σε μεγάλη επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτήν βρέθηκε ψηλή συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και σε μεγαλύτερες αυξήσεις του μισθού, στη συνεισφορά σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνικότητα των εργαζομένων. Πέρα από αυτά έχουν διεξαχθεί μελέτες που ήθελαν να δείξουν τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με τη σωματική και ψυχική υγεία. Όπως υποστηρίζουν οι Brackett et all (2006) έχει βρεθεί θετική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ευεξία, την αυτοεκτίμηση και την ικανοποίηση από τη ζωή. Επίσης έχουν βρεθεί αρνητικές συσχετίσεις

της συναισθηματικής νοημοσύνης με την κατάχρηση αλκοόλ και καπνού καθώς και την εξάρτηση από το διαδίκτυο. Αξίζει ακόμη να αναφερθεί ότι ψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν συσχετιστεί με μεγαλύτερη επάρκεια στο χειρισμό προβλημάτων και δυσκολιών.

Σημαντικά ευρήματα έφερε στο φως και η έρευνα του Schutte et al (2001) για το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις. Σύμφωνα με την έρευνα του τα άτομα που έχουν ψηλή αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύον μεγαλύτερη αυτοπαρακολούθηση στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και μεγαλύτερη ενσυναίσθηση. Με άλλα λόγια τα άτομα αυτά μπορούν πιο εύκολα να αντιληφθούν τα πράγματα από την οπτική γωνία του άλλου. Οι Schutte et al (2001) βρήκαν μάλιστα ότι οι συμμετέχοντες με ψηλή νοημοσύνη είναι πιο συνεργάσιμοι και έχουν πιο αναπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες, ενώ βιώνουν και μεγαλύτερη ικανοποίηση στο γάμο τους ή γενικότερα στη συζυγική τους ζωή.

4.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με τα διάφορα ηγετικά στυλ εξαρτάται από τον τύπο του ηγέτη. Οι ηγέτες οι οποίοι δίνουν περισσότερη έμφαση στις κοινωνικές και συναισθηματικές σχέσεις διακρίνονται από πολύ φιλικές εκφράσεις και πολύ αυξημένα συναισθήματα, που σχετίζονται με την ενσυναίσθηση. Αντίθετα οι ηγέτες οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι στα καθήκοντά τους διακρίνονται από σοβαρότητα στην ομιλία τους και διαχειρίζονται πολύ καλά τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά και ειδικότερα αυτά της παρακίνησης. Πολλοί θεωρητικοί σχετίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι γιατί η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει επιρροή, παρακίνηση, κατανόηση των συναισθημάτων αλλά και ερεθίσματα που παραπέμπουν στον συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη (Humphrey, 2002).

Συγκεκριμένα όπως υποστηρίζεται από τον Bass (1990) τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα εξής:

- Το χάρισμα: θεωρείται η σημαντικότερη διάσταση και συνδέεται με την ικανότητα να διεγείρει συναισθηματικά τους εργαζόμενους, να τους παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, να τους εμπνεύσει σεβασμό και εμπιστοσύνη.
- Η έμπνευση: στοιχείο της χαρισματικής ηγεσίας που μπορεί να υπάρχει και χωρίς αυτήν. Ο ηγέτης που εμπνέει έχει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα, να λειτουργεί ως παράδειγμα για τους εργαζόμενους, να διαμορφώνει ψηλές προσδοκίες, να χρησιμοποιεί σύμβολα για να εστιάσει τις προσπάθειες και να εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλούς τρόπους.
- Η πνευματική παρότρυνση: ο ηγέτης λειτουργεί ως πηγή νέων προκλητικών ιδεών για τους εργαζόμενους, που κινητοποιούν τον αναστοχασμό παλαιών τρόπων δράσης και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων.
- Η εξατομικευμένη προσέγγιση: ο ηγέτης εκτιμά, εμπιστεύεται, βοηθά, ενθαρρύνει και δίνει προσοχή στις ανάγκες του κάθε εργαζομένου

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται απαραίτητοι για τους σημερινούς οργανισμούς , επιχειρήσεις, σχολεία, γιατί διαθέτουν πραγματικές ικανότητες υποκίνησης και θέτουν ψηλά πρότυπα συμπεριφοράς αποτελώντας εγγύηση και για το επαγγελματικό ήθος των μελών της. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να αφυπνίσουν τους ανθρώπους απλώς και μόνο με τη δύναμη του δικού τους ενθουσιασμού. Όπως υποστηρίζει ο Goleman (2000) τέτοιου είδους ηγέτες δεν διατάσσουν, ούτε διοικούν αλλά εμπνέουν. Επιδεικνύουν ισχυρή πίστη στο όραμα αυτό και ενθουσιάζουν τους άλλους παρακινώντας τους να ενωθούν μαζί τους. Επίσης είναι αφοσιωμένοι στη δημιουργία σχέσεων με εκείνους με τους οποίους ηγούνται. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργοποιεί τους ανθρώπους για την αλλαγή αφυπνίζοντας τα συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία που κάνουν. Με τον τρόπο αυτό, οι ηγέτες απευθύνονται στην αίσθηση του νοήματος και της αξίας που έχουν μέσα τους οι άνθρωποι (Daft, 2004).

Η μετασχηματιστική ηγεσία όπως υποστηρίζεται από τους Barling et al (2000) περιλαμβάνει την ικανοποίηση των υφισταμένων, την εμπιστοσύνη στην ηγεσία όπως και την αφοσίωσή τους σε αυτήν, ενώ τέλος συνδέεται και με την ατομική απόδοση στην εργασία. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται με τη μετασχηματιστική ηγεσία διότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πιο ικανοί και αποτελεσματικοί σε στρατηγικά θέματα, έχουν την ικανότητα να εμπνεύσουν

εμπιστοσύνη και αφοσίωση στους υφισταμένους τους. Επιπρόσθετα είναι καλύτεροι στην οργάνωση μιας ομάδας/οργανισμού. Τέλος οι Rosete & Ciarrochi (2005) εξηγούν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πιο αποδοτικοί από τους υπόλοιπους, αν όχι σε όλα σίγουρα στα περισσότερα χαρακτηριστικά.

Εκτός από θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν εστιάσει στη μετασχηματιστική ηγεσία και στη σχέση της με τη συναισθηματική νοημοσύνη, διάφορες εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι αυτές οι έννοιες συσχετίζονται θετικά. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Cavallo & Brienza (2001) μια έρευνα που έγινε στην πολυεθνική εταιρία Johnson & Johnson Consumer Care and Personal Care Group έδειξε ότι τα στελέχη διοίκησης με τη μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση είχαν σημαντικά υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με τα άλλα στελέχη.

Μια άλλη έρευνα που αξίζει να αναφερθεί είναι σύμφωνα με τον Fernantez- Araoz (2001) αυτή που εξέταζε τους παράγοντες επιτυχίας μιας μεγάλης ομάδας ανώτατων διευθυντικών στελεχών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία. Διαπιστώθηκε ότι το προφίλ των επιτυχημένων και αποτυχημένων διευθυντών παρουσίαζε διαφορές ως προς τρία βασικά στοιχεία: την προϋπηρεσία και την προηγούμενη εμπειρία, τη γνωστική νοημοσύνη και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Φάνηκε ότι οι αποτυχημένοι διευθυντές διέθεταν αρκετά ψηλότερη γνωστική νοημοσύνη και είχαν λίγο μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία σε σχέση με τους επιτυχημένους. Διέθεταν όμως αρκετά χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Από την άλλη πλευρά αυτό που χαρακτήριζε τους επιτυχημένους διευθυντές ήταν ότι διέθεταν εκτός από ένα ικανό επίπεδο γνωστικής νοημοσύνης κα εργασιακής εμπειρίας, ένα πολύ ψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επιπλέον αξίζει να αναφερθεί ότι διάφοροι άλλοι ερευνητές όπως ο Salovey (2002) εστίασαν στη δυνατότητα των ηγετών να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων, στο πως οι ηγέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα για να εποπτεύσουν τους οπαδούς τους σε ομάδες εργασίας, και πως τα συναισθήματα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να αναπτύξουν τις δεξιότητες ηγεσίας. Αυτές οι ικανότητες και οι δυνατότητες είναι κρίσιμες στις διαδικασίες ηγεσίας επειδή γίνονται θετικά αντιληπτές από τους οπαδούς των ηγετών. Η σχέση λοιπόν που προκύπτει μεταξύ των οπαδών τους είναι έντονα συναισθηματική. Ακόμη οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρουσιάζουν διάφορα μη λεκτικά συναισθηματικά χαρακτηριστικά

(για παράδειγμα ο τρόπος που εξετάζουν τους άλλους) για τα οποία θεωρούνται χαρισματικοί και αποτελεσματικοί ηγέτες.

Οι Hoffman και Frost (2006) έπειτα από μια εμπειρική εξέταση των σχέσεων μεταξύ γνωστικών, κοινωνικών και συναισθηματικών συστατικών της νοημοσύνης και των απόψεων περί της συναισθηματικής ηγεσίας έδειξαν ότι το πλαίσιο πολλαπλής νοημοσύνης, προϋποθέτει μετασχηματιστική ηγεσία. Το δείγμα για αυτή τη μελέτη αποτέλεσαν 86 παθολόγοι με μέση ηλικία 38 έτη. Τα άτομα αυτά ήταν εγγεγραμμένα στο πρόγραμμα MBA μεγάλου πανεπιστημίου και ταυτόχρονα εργάζονταν ως παθολόγοι. Η έρευνα έδειξε σημαντικές σχέσεις μεταξύ γνωστικής, κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης με τη διανοητική υποκίνηση, τη χαρισματική ηγεσία και την εξατομικευμένη εκτίμηση αντίστοιχα. Άλλη έρευνα των Burgess et al (2001) που έγινε σε 43 διοικητικά στελέχη έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με διάφορα συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφού αποτελεσματικοί αναδείχτηκαν εκείνοι οι ηγέτες που επέδειξαν μετασχηματιστικό παρά συναλλακτικό ύφος ηγεσίας.

Πέρα από αυτά αξίζει να αναφερθεί ότι στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον Polychroniou (2009) σε μια έρευνα που αφορούσε στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας, ανάμεσα σε στελέχη διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων από διάφορους οργανισμούς εμφανίστηκε απόλυτη θετική σχέση ανάμεσα στη δυο έννοιες η οποία οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τέλος η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να είναι εξίσου σημαντική και στην εκπαίδευση. Οι δάσκαλοι ως οι ηγέτες και οι διαχειριστές της αλλαγής πρέπει να κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και δυνατότητες για να εκπαιδεύσουν τους πολίτες του μέλλοντος. Οι συναισθηματικά ευφυείς εκπαιδευτικοί μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως ηγέτες με την αντίληψη και διαχείριση των δικών τους συναισθημάτων αλλά και των μαθητών τους όπως για παράδειγμα τα συναισθήματα θυμού ή απογοήτευσης και αναλόγως να προσαρμοστεί η συμπεριφορά τους στις πολύπλοκες, απρόβλεπτες καταστάσεις και το κλίμα της τάξης. Η έρευνα των Chan και Hui (1998) έδειξε τη σημασία της ενσυναίσθησης και των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα συμπεράσματα έδειξαν ότι αυτές οι δυο παράμετροι της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την εργασία των εκπαιδευτικών τόσο για την άμεση διδασκαλία τόσο και για την καθοδήγηση που πρόσφεραν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.1. Οι απαραίτητοι ηγέτες στην εκπαίδευση, για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στο Σχολείο.

Ειδικά σήμερα που η Κύπρος περνά δύσκολες στιγμές εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, η οποία επέφερε δυσμενείς επιπτώσεις στη ζωή των ανθρώπων, όχι μόνο οικονομικές αλλά και ψυχολογικές, οι ηγέτες των οργανισμών και ιδιαίτερα των Σχολικών μονάδων, είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζονται από συναισθηματική νοημοσύνη. Μόνο τέτοιοι ηγέτες μπορούν να κινητοποιούν τα άτομα, να ξυπνούν μέσα τους το πάθος και τον ενθουσιασμό και να ενεργοποιούν τον καλύτερό τους εαυτό. Και αυτό το επιτυγχάνουν, γιατί έχουν την ικανότητα να μιλούν στο συναίσθημα των ατόμων. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι η επιτυχία του ηγέτη, ότι κι αν αυτός επιδιώκει, εξαρτάται όχι από το τι κάνει αλλά πώς το κάνει. Αν ο ηγέτης δεν έχει την ικανότητα να μιλά στο συναίσθημα των ανθρώπων, δεν θα έχει τη απόδοση που θέλει.

Η διαφορά ανάμεσα στους συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες από τους υπόλοιπους βρίσκεται στη διάθεση και στον τόνο με τον οποίο μεταφέρουν τα μηνύματά τους. Ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι η διάθεση του ηγέτη και του τρόπου με τον οποίο επιδρά στους άλλους παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό, τα συναισθήματα θωρούνται συχνά κάτι πολύ προσωπικό ή απροσδιόριστο, κάτι που είναι αδύνατο να συζητηθεί και να νοηματοδοτηθεί. Ωστόσο, οι έρευνες στον τομέα των συναισθημάτων επέφεραν εξαιρετικά ευρήματα όχι μόνο σε σχέση με τον τρόπο μέτρησης του αντίκτυπου που έχουν τα συναισθήματα του ηγέτη στους άλλους, αλλά και σε σχέση με το πώς οι άριστοι ηγέτες έχουν βρει αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να κατανοούν και να χειρίζονται τα συναισθήματα τα δικά τους και τα συναισθήματα των άλλων. Έτσι, η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στην εκπαίδευση, διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους εκπαιδευτικούς ηγέτες, από τους υπόλοιπους.

Οι συναισθηματικά ευφυείς εκπαιδευτικοί γνωρίζουν πότε να είναι συνεργατικοί και πότε οραματιστές, πότε να ακούν και πότε να διατάζουν. Επίσης έχουν τη δυνατότητα να καλλιεργούν με φυσικό τρόπο τις σχέσεις, φέρνουν στην επιφάνεια υποβόσκοντα θέματα και επιτυγχάνουν τη συνεργασία των ανθρώπων μιας ομάδας εν αρμονία. Εξάλλου, οι διευθυντές αυτοί, ενδιαφέρονται και φροντίζουν για την ανάπτυξη και την πρόοδο τόσο των εργαζομένων, όσο και των μαθητών, κερδίζοντας έτσι την πίστη και την αφοσίωσή τους. Έχουν την ικανότητα

να εμπνέουν τους άλλους, ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να πετύχουν στην κοινή αποστολή τους.

Όλα αυτά γίνονται από μέρους των διευθυντών με συναισθηματική νοημοσύνη, την κατάλληλη στιγμή, με το σωστό τρόπο και με το σωστό άτομο. Έτσι δημιουργείται στην Σχολική Κοινότητα ένα κλίμα ενθουσιασμού και ευελιξίας, στο οποίο εκπαιδευτικοί και μαθητές, νιώθουν ότι οι δραστηριότητες είναι ευπρόσδεκτες και για το λόγο αυτό προσπαθούν για το καλύτερο. Κατά συνέπεια αυξάνεται η αποδοτικότητας της Σχολικής Μονάδας.

Ο Goleman (1998) από την πλευρά του θεώρησε ότι ηγεσία και EQ είναι άμεσα συνδεδεμένα. Όπως ο ίδιος υποστηρίζει, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητο συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας, γιατί χωρίς αυτήν κάποιος με την καλύτερη εκπαίδευση και τις πιο πρωτοποριακές ιδέες, δεν θα μπορέσει τελικά να γίνει καλός και αποτελεσματικός ηγέτης. Αντιθέτως σύμφωνα με τους Duckett & Macfarlane (2003) ένα άτομο με ψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), το οποίο μπορεί να καταλαβαίνει τους άλλους, να μπαίνει στη θέση τους και να αναπτύσσει κοινωνικοπροσωπικές ικανότητες, δίνει έμφαση στην παρακίνηση και στην επιρροή της ομάδας των υφισταμένων φέρνει άριστα αποτελέσματα όσον αφορά στις επιδόσεις των εργαζομένων.

Τελειώνοντας, οι συναισθηματικά ευφυείς διευθυντές, βασίζονται σε αξίες και ιδανικά και είναι περισσότερο ευέλικτοι και λιγότερο τυπικοί. Είναι ανοικτοί στις επαφές, τόσο με την τοπική κοινότητα και τους εμπλεκόμενους φορείς, όσο και με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Αυτοί οι ηγέτες επειδή βρίσκονται κοντά στους ανθρώπους και είναι ειλικρινείς, εμπνέουν σεβασμό, εμπιστοσύνη και έχουν γνήσιο πάθος στην αποστολή τους και ικανότητά να το μεταδίδουν. Ο ενθουσιασμός τους εξαπλώνεται αυθόρμητα, αναζωογονώντας τους ανθρώπους που καθοδηγούν και διαμορφώνοντας ένα ευχάριστο και δημιουργικό κλίμα στην Σχολική Μονάδα αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα του Σχολείου.

Βιβλιογραφία

Ανδρέου, Α. & Πασιαρδής, Π. (2010) *Αναδιανεμητικές επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης.* Κέντρο οικονομικών ερευνών Πανεπιστήμιο Κύπρου

Barling, J. et al. (2000) Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161

Bass, B.M. & Stodgill, R.M. (1990) *Handbook of leadership*. New York: The Free Press

Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985) *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Brackett, M. et al (2006) Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology,* 91, 780-795

Bradberry, T. & Greaves, J. (2006) *Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Κριτική

Bralton, J. & Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: MacMillan, 3rd Edition

Bryman, A. (1993) Charismatic Leadership in Business Organizations: SomeNeglected Issues. *Leadership Quarterly,* 4, 289-304

Bryman, A. (1996) *Leadership in organizations*. Στο : Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., (eds), Handbook of organization Studies (pp. 276-292). London: Sage Publications.

Burns, J.M., (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cavallo, K. & Brienza, D. (2001) Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The emotional Intelligence and Leadership Study. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.

Chan, D. & Hui, E. (1998) Stress, support and psychological symptoms among guidance and nonguidance secondary school teachers in Hong Kong. School Psychology Intrenatioanl,19, 169-178

Charnov, B. & Montana, P. (1993) *Μάνατζμεντ- Μια μεθοδική σειρά σεμιναρίων στη διοίκηση επιχειρήσεων για σπουδαστές, στελέχη επιχειρήσεων και επιχειρηματίες.* Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Daft, (2004) *Organization Theory and Design*. Internatioanl Thomson Publishing Company. 8th edition

Day, A. & Carroll, S. (2004) Using an ability- based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443- 1458

Duckett, H. & Macfarlane, E. (2003) Emotional Intelligence and transformational Leadership in retailing. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24 (6), 309-317

Ζαβλανός, Μ. (2002) *Οργανωτική Συμπεριφορά.* Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Zou, J. & George, J. (2003) Awakening employee creativity: the role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568

Goleman, D. (1995) *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D. (1998) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη- γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ. Εκδόσεις:* Ελληνικά γράμματα

Heck, R.H. & Hallinger P. (1999) Next generation methods for the study of leadership and school improvement. J. Murphy & K.S. Louis, (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration*: *a project of the American Educational Research Association*, San Francisco: Jossey - Bass.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (1992) *Management*, Addison – Wesley, Reading

Hoffman, B. (2006) Multiple Intelligences of transformational leaders: An empirical examination. *International Journal of Manpower*, 27, 37-51

House, R. J. & Aditya, R.N. (1997) The Social Scientific Study of Leadership : Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23(3), 409-473

Humphrey, R. (2002) The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504

Κωσταντέλλος, Ν. (2006) *Χαρακτηριστικά και πρακτικές των πετυχημένων CEO's- ηγετών στην Ελλάδα.* Παρουσίαση έρευνας KPMG

Lopez, P. et al (2006) Emotional Intelligence and positive work outcomes. *Psichothema*, 18, 132-138

Mayer, D. & Salovey, P. (2008) Emotional Intelligence: New Ability or eclectic traits. *American Psychologist,* 63 (6), 503-517.

Μπουραντάς, Δ. (2001) *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις: Μπένου

Μπρίνια, Β. (2008) *Μάνατζμεντ και Συναισθηματική Νοημοσύνη.* Αθήνα: Σταμούλης

Πιπερόπουλος, Γ. (2007) *Επικοινωνώ άρα υπάρχω*. Έκδοση 9η

Polychroniou, P. (2009) Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact of team effectiveness. *Team Performance Management,* 15 (7), 343-356

Rosenbach, W.E. & Taylor, R.L. (1998) *Contemporary issues in leadership*. Colorado: Westview Press.

Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005) Emotional Intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. Leadership and Organization Development Journal, 26 (5), 388-399

Schutte, N. et al (2001) Emotional Intelligence and Interpersonal Relations. *Journal of Social Psychology*, 141 (4), 523-536.

Solvey, P. & Mayer, J. (1990) Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, *Journal of Social Psychology*, l9 (3), 185-202

Stogdill, R.M. (1950) Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.

Weber, M. (1968) *Economy and Society*. New York: Bedminster Press.

Χυτήρης, Λ. (2001) *Οργανωσιακή συμπεριφορά.* Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks