

Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία

Οργανωσιακή Ψυχολογία

Φοιτήτρια Πληροφορικής

Νίκη Ραδιώτη

P3200165

30/1/2024

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....σελ 3	
2. Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη;.....σελ 4 - 10	
ο Ιστορική Αναδρομή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	
ο Μοντέλο Salovey και Mayer (1990, 1997)	
ο Μοντέλο Goleman (1995, 1998)	
ο Μοντέλο Bar-On (1997)	
3. Εισαγωγή στην έννοια της ηγεσίαςσελ 10 - 12	
4. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Ηγεσία.....σελ 13 - 16	
5. Μελέτη Περίπτωσης: Ο Νέλσον Μαντέλα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη.....σελ 17 - 25	
6. Έρευνασελ 26 - 33	
7. Σχέδιο Ανάπτυξης Ηγεσίαςσελ 34 – 45	
8. Συμπεράσματασελ 45 - 46	
9. Βιβλιογραφίασελ 47 - 48	

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μαθήματος οργανωσιακής ψυχολογίας. Βασικός πυλώνας της εργασίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και βασισμένη σε αυτή γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης της σχέσης της με την έννοια της ηγεσίας. Αρχικά παρουσιάζεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και η πορεία της μέσα στον χρόνο και μετέπειτα η σύνδεση της με την ηγεσία. Επιπλέον, γίνεται μία ανάλυση της ζωής του ηγέτη Νέλσον Μαντέλα υπό το πρίσμα της συναισθηματικής του νοημοσύνης και της συμβολής της στη ζωή του. Στα πλαίσια του μαθήματος έγινε μία έρευνα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την σύνδεση της με την ηγεσία, διανεμήθηκε σε ένα group ατόμων ένα ερωτηματολόγιο και έγινε μία προσπάθεια σύνδεσης των δύο αυτών εννοιών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στη συνέχεια της εργασίας. Τέλος, δομήθηκε ένα Leadership Development Plan με σκοπό την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε άτομα που αποσκοπούν την βελτίωση των ηγετικών τους ικανοτήτων.

Στον τομέα της ηγεσίας, η συναισθηματική νοημοσύνη (EI) έχει αναδειχθεί ως μία μεταμορφωτική δύναμη, αναδιαμορφώνοντας τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις, εμπνέουν την ομάδα τους και προάγουν την οργανωτική επιτυχία. Αυτή η εξερεύνηση που γίνεται στην παρούσα εργασία, εμβαθύνει στην σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία, θέτοντας το υπόβαθρο για μία ολοκληρωμένη ανάλυση ευρημάτων βιβλιογραφίας, επιστημονικών μελετών και ακαδημαϊκών ερευνών. Κατευθυντήρια γραμμή αυτής της έρευνας είναι το ευρύ φάσμα ικανοτήτων που περικλείει η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, οι κοινωνικές δεξιότητες και η ενσυναίσθηση. Η ανάλυση που ακολουθεί προσπαθεί να δημιουργήσει ένα καθαρό τοπίο σχετικά με την βαθιά επίδραση που μπορεί να έχει η

συναισθηματικά ευφυής ηγεσία στη δυναμική της ομάδας και στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Η εργασία που ακολουθεί έχει σκοπό να αναδείξει πρακτικές ιδέες που υπερβαίνουν τα θεωρητικά πλαίσια, παρέχοντας μία βάση για την ανάπτυξη στρατηγικών που στοχεύουν στην ανύψωση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ηγετικές προσωπικότητες.

Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη;

Η συναισθηματική νοημοσύνη ξεχωρίζει από την καθιερωμένη έννοια της γενικής νοημοσύνης δηλαδή τις λειτουργίες που σχετίζονται με την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα αποθήκευσης και ανάσυρσης πληροφοριών (μνήμη) και τις υπόλοιπες ενέργειες του εγκεφάλου που έχουν συνδυαστεί με την κατά τον κόσμο ευφυΐα. Σε αντίθεση, η συναισθηματική νοημοσύνη εστιάζει στις διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή στις σχέσεις που συνάπτει το άτομο με τους άλλους, αλλά και στην ενδοπροσωπική προσαρμογή δηλαδή στις σχέσεις του ατόμου με τον ίδιο του τον εαυτό. Βασικά χαρακτηριστικά της, στα οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, είναι η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση, η διαχείριση των συναισθημάτων και η αναγνώριση αυτών, τα συμπεριφορικά κίνητρα και οι κοινωνικές δεξιότητες.

Ιστορική αναδρομή της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν έχει εμφανιστεί παρά τις τελευταίες δεκαετίες, είναι γεγονός όμως ότι έχει απασχολήσει τόσο το ευρύ κοινό όσο και τον εργασιακό και πολιτικό χώρο. Παρόλα αυτά, φαίνεται πως οι ρίζες της μας οδηγούν έναν αιώνα πίσω, στο 1920, όπου ο Edward Lee Thorndike χρησιμοποίησε τον όρο της κοινωνικής νοημοσύνης ως « η ικανότητα να κατανοείς τους άντρες και τις γυναίκες και να ενεργείς σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις». Τα επόμενα χρόνια και άλλοι ερευνητές μίλησαν και έγραψαν για την κοινωνική

νοημοσύνη και προσπάθησαν να ορίσουν με διαφορετικούς τρόπους και να εντάξουν σε σύνολα τις ικανότητες που εμφανίζει το άτομο όταν ενεργεί ως μέλος ενός συνόλου, όπως η κοινωνική αλληλεπίδραση, η επιρροή, η προσαρμοστικότητα και η ηγεσία.

Σημαντικό βήμα προς την εμφάνιση του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» έγινε το 1983, όταν ο Gardner δημοσίευσε το βιβλίο του «Frames Of Mind» στο οποίο διατύπωνε την θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης παρουσιάζοντας επτά διαφορετικά ήδη νοημοσύνης: την προφορική, την λογικό-μαθηματική, την αισθητική, την κιναισθητική, την μουσική, τη διαπροσωπική και την ενδοψυχική.

Το 1988 ο BarOn παρουσίασε την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα γενικότερο μέρος της προσωπικότητας του ανθρώπου. Και ήταν μόλις το 1990 που οι Salovey και Mayer εισήγαγαν τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως «η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να αξιολογείς και να εκφράζεις συναισθήματα, η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα και την συναισθηματική γνώση και η ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα προκειμένου να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη».

Στον κόσμο των επιχειρήσεων διαδόθηκε λόγω του Daniel Goleman το 1995 ο οποίος περιέγραψε την έννοια αυτή ως βασικό στοιχείο της προσωπικότητας για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο και ως σημαντικό συστατικό του αποτελεσματικού ομαδικού σχεδιασμού. Και ήταν το 1998 που ο Weisinger ανέπτυξε ένα μοντέλο βασισμένο στη θεωρία των Salovey και Mayer στο οποίο αναλύει τα επιμέρους μέρη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Όπως προαναφέρθηκε, η ουσιαστική έρευνα σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη έχει λάβει χώρο τις τελευταίες δεκαετίες και επομένως δεν υπάρχει μια καθολικά αποδεκτή θεωρία η οποία να περιλαμβάνει όλες τις δεξιότητες που την

ορίζουν. Μέσα στα χρόνια διάφοροι επιστήμονες έχουν καταπιαστεί προσπαθώντας να ρίξουν φως στην έννοια της και επομένως υπάρχουν αρκετές θεωρίες που μελετούν το θέμα από διαφορετικά πρίσματα. Παρακάτω παραθέτω τρία μεταγενέστερα και διαδεδομένα μοντέλα

- Peter Salovey and John D. Mayer 1990 1997
- Daniel Goleman 1995 1998
- Reuven Bar – On 1997a

Μοντέλο Salovey and Mayer

Το αναθεωρημένο μοντέλο των Salovey και Mayer το 1997 αναλύει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης σε τέσσερις κατηγορίες:

- Αντίληψη, έκφραση, αποτίμηση συναισθήματος
- Συναισθηματική διευκόλυνση στην σκέψη
- Κατανόηση, ανάλυση και διαχείριση της συναισθηματικής γνώσης
- Διαχείριση συναισθημάτων με σκοπό την πνευματική ανάπτυξη

Η αντίληψη, η έκφραση και η αποτίμηση συναισθήματος σχετίζονται με την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα και των άλλων όπως επίσης και με την ικανότητα του να τα αντιλαμβάνεται όταν παρουσιάζονται σε εικόνες, έργα τέχνης, φωνές, συμπεριφορές κτλ. Τέλος, αναφέρεται στην ικανότητα ακριβούς έκφρασης αυτών που νιώθει και στην αναγνώριση των παραποιημένων ή ψεύτικων συναισθημάτων από άλλους.

Η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη περιέχει την κατανόηση της ουσίας αυτών που έχει βιώσει και βιώνει το άτομο και την συμμετοχή αυτών στην

εσωτερική του πραγμάτωση. Επίσης, περιλαμβάνει την χρήση της κριτικής σκέψης βασισμένος σε προηγούμενα συναισθηματικά γεγονότα για την λήψη αποφάσεων.

Η κατανόηση, ανάλυση και διαχείριση της συναισθηματικής γνώσης αφορά την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται όλο το εύρος των συναισθημάτων και τις διαφορετικές διακυμάνσεις που μπορεί να νιώθει όπως επίσης και την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις συνδέσεις τους και τις αντιφάσεις τους σε διάφορες καταστάσεις

Η διαχείριση των συναισθημάτων με σκοπό την πνευματική ανάπτυξη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να φέρνει στην επιφάνεια τα κατάλληλα συναισθήματα ανάλογα με την κατάσταση που βιώνει. Επιπλέον, η δεξιότητα αυτή σχετίζεται με την ικανότητα απόσυρσης των συναισθημάτων που νιώθει και πιστεύει ότι δεν το ωφελούν.

Καταλήγοντας, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το μοντέλο αυτό είναι «αναπτυξιακό», δηλαδή η πρώτη δεξιότητα αποτελεί το βασικό στοιχείο για να ολοκληρωθεί η δεύτερη και αντίστοιχα κάθε προηγούμενη βασικό στοιχείο για την επόμενη.

Μοντέλο Goleman

Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman (1998) στη συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνουμε τις εξής διαστάσεις:

Αυτεπίγνωση - Αυτογνωσία: Αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τι αισθάνεται κάθε χρονική στιγμή και να αντιλαμβάνεται πως να χρησιμοποιήσει αυτά ώστε να διαμορφώσει θέσεις, να λάβει αποφάσεις και να δημιουργήσει στάσεις στη ζωή του. Επιπλέον, το άτομο είναι ικανό να αναλύσει και να αξιολογήσει αντικειμενικά τα

χαρακτηριστικά του και τις ικανότητες του, να αντιληφθεί τα προτερήματα και τις αδυναμίες του, καταλήγοντας έτσι σε μία ουσιαστικότερη και πιο ακριβή γνώση των προτιμήσεων, των αντιλήψεων και των πεποιθήσεων του. Τέλος, διαμορφώνεται η αυτοεικόνα του ατόμου, η οποία αποτελείται από το σύνολο των στοιχείων του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος και δημιουργείται έτσι το συναίσθημα της αυτοπεποίθησης.

Αυτορρύθμιση: Αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την πηγή των συναισθημάτων του και να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση έτσι ώστε να αποφεύγονται συναισθηματικά ξεσπάσματα τα οποία μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τομείς της ζωής του όπως το οικογενειακό ή το εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, σκοπός είναι η μετουσίωση αυτών σε ενέργειες με θετικό πρόσημο συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή διατήρηση των δεσμών που έχει συνάψει με τους ανθρώπους του αλλά και στην επίτευξη των στόχων του. Ταυτόχρονα, το άτομο αντιλαμβάνεται τότε το κοινό καλό υπερτερεί έτσι ώστε να αφήνει πίσω το προσωπικό του κέρδος και όφελος. Τέλος, το άτομο έχει την ικανότητα να αναδομεί τον εσωτερικό του κόσμο και να συνέρχεται από δυσάρεστα και επίπονα συναισθηματικά γεγονότα.

Κίνητρα συμπεριφοράς: Το άτομο κατανοεί το πως πρέπει να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και να ρυθμίζει τις σκέψεις του ώστε να δρουν όλα με θετικό πρόσημο υπέρ προς την επίτευξη ενός στόχου που έχει θέσει. Στη διαδικασία αυτή το άτομο, λαμβάνει αποφάσεις, βελτιώνει τις ικανότητες του και οχυρώνει τον χαρακτήρα του ενισχύοντας την επιμονή και την υπομονή του προσπαθώντας έτσι να υπερπηδήσει τις όποιες δυσκολίες και εμπόδια εμφανιστούν στον δρόμο προς την κάρπωση ενός αποτελέσματος.

Ενσυναίσθηση: Αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να νιώθει τα συναισθήματα άλλων ατόμων. Αυτό προϋποθέτει το άτομο να μην είναι κλεισμένο στον εαυτό του και να μην ενδιαφέρεται μόνο για την δική του ύπαρξη και τα δικά του προβλήματα. Να είναι ανοιχτό στο να αντιληφθεί συναισθηματικά ανοίγματα και μεταπτώσεις άλλων από την απλή παρατήρηση τους. Με άλλα λόγια, το άτομο που έχει αναπτυγμένη την ενσυναίσθηση, διαθέτει αντίληψη, στρέφεται προς το κοινωνικό σύνολο και ενδιαφέρεται για την βελτίωση και ανάπτυξη του, κατανοεί τα μέλη του και αγκαλιάζει τα όποια χαρακτηριστικά τους ξεχωρίζουν.

Κοινωνικές δεξιότητες: Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε σε ένα σύνολο συμπεριφορών που κατέχει το άτομο έτσι ώστε να δημιουργήσει υγιείς και ισορροπημένους προσωπικούς δεσμούς καθώς και συμπαγείς κοινωνικές δικτυώσεις. Το άτομο γνωρίζει πως να αλληλοεπιδράσει με τους άλλους και πως να χειριστεί τα συναισθήματα τους σε μία συνδιαλλαγή. Πιο συγκεκριμένα ορισμένες κοινωνικές δεξιότητες είναι η επιρροή, η ηγεσία, η διαχείριση διαφωνιών, η επικοινωνία, η ομαδική εργασία.

Μοντέλο Bar-On

Τελευταίο θα παρουσιαστεί το μοντέλο του Bar-On, ο οποίος υποστήριξε με την θεωρία του ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εμπεριέχει ικανότητες οι οποίες συντελούν στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που εμφανίζονται στο περιβάλλον.

Αυτές είναι:

- Η συνείδηση που κατέχει το άτομο και η κατανόηση του εαυτού του

- Η ικανότητα του να σχετίζεται με τους γύρω του
- Η ικανότητα του διαχειρίζεται τα έντονα συναισθήματα του
- Η ικανότητα του να διαχειρίζεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές καθώς και να επιλύει προβλήματα που προκύπτουν.

Εισαγωγή στην έννοια της ηγεσίας

Όπως έγινε κατανοητό, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν σημαντικό πυλώνα για την εξέλιξη των κοινωνικών σχέσεων του ατόμου και την διαμόρφωση κοινωνικής δυναμικής. Σε μία πιο ενδελεχή παρατήρηση του ρόλου της στην ηγεσία, έρχονται στην επιφάνεια συνδέσεις μεταξύ των συναισθημάτων, της ικανότητας να διαχειρίζεται το άτομο αποτελεσματικά τις σχέσεις του με τους άλλους και της ομαλής συμβίωσης σε μια ομάδα με κοινούς στόχους. Η δυναμική διαδικασία της ηγεσίας απαιτεί μαζί με την τεχνική εμπειρία, την ικανότητα ανταπόκρισης στα συναισθηματικά διλήμματα και την διαμόρφωση κλιμάτων ομαλής συνεργασίας.

Όμως, τι είναι ουσιαστικά η ηγεσία και πως αυτή συνδέεται και ενισχύεται από την συναισθηματική νοημοσύνη;

Αρχικά είναι σημαντικό σαν πρώτο βήμα να ξεχωρίσουμε τον ρόλο της **Ηγεσίας (leadership)** με τον αρκετά γνωστό και συχνά χρησιμοποιούμενο πλέον όρο της **διοίκησης (management)**. Κάτι το οποίο δεν θα γίνει παραθέτοντας απλώς τους ορισμούς των λέξεων καθώς σαν μια γενική θεώρηση όποιος ασχολήθηκε με την ανάλυση της ηγεσίας, όπως αντίστοιχα και με την συναισθηματική νοημοσύνη, άφησε πίσω του και μία διαφορετική περιγραφή της έννοιας της που κατά τον ίδιο την περιέγραφε με ακρίβεια. Όμως μελετώντας της θεωρίες γύρω από την διοίκηση και την ηγεσία η ειδοποιός διαφορά τους είναι εμφανής.

Η ηγεσία λοιπόν, κατά κύριο λόγο όπως εμφανίζεται στην βιβλιογραφία βασίζεται στις κοινωνικές δεξιότητες των διοικούντων με τις οποίες επιτυγχάνεται ο επηρεασμός των υφισταμένων τους, με σκοπό πάντα την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, υπό της συνθήκες όμως ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας και στο οποίο ευδοκιμούν το όραμα και η προοπτική. Η διοίκηση από την άλλη έχει ρόλο περισσότερο διεκπαιρευτικό, αφορά την επιτυχή εκτέλεση ενεργειών για την λειτουργία της επιχείρησης.

Από εκεί και πέρα όμως διάφοροι μελετητές όχι μόνο την όρισαν διαφορετικά αλλά ανέλυσαν και διαφορετικά ηγετικά μοντέλα και τρόπους εφαρμογής της ηγεσίας. Αξίζει να γίνει μία σύντομη αναφορά στις παρακάτω θεωρίες για να παρουσιαστεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα γύρω από την ηγεσία :

Τα 3 ηγετικά στυλ του Kurt Lewin

Ο Kurt Lewin το 1939 μίλησε για τρία διαφορετικά ηγετικά στυλ και πιο συγκεκριμένα για το αυταρχικό στυλ, το δημοκρατικό και το Laissez-Fair. Ο αυταρχικός ηγέτης δεν συνδιαλέγεται με την ομάδα του για τις αποφάσεις που θα λάβει αλλά δρα μόνος του. Εν αντιθέσει, στο δημοκρατικό στυλ, ο ηγέτης συζητά με την ομάδα του και ακούει τις όποιες απόψεις και προτάσεις τους. Τέλος, στο Laissez-Fair ο ηγέτης επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να λάβουν αποφάσεις αναλαμβάνοντας όμως και τις ανάλογες ευθύνες.

Situational Leadership από τους Ken Blanchard, Paul Hersey

Το 1969 οι Ken Blanchard and Paul Hersey δημοσίευσαν την θεωρία τους για το Situational Leadership, σύμφωνα με το οποίο δεν υπάρχει μία μοναδική

προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίο θα ηγηθεί κάποιος της ομάδας του. Ο ηγέτης χρειάζεται να παρατηρεί τα μέλη της ομάδας του και με γνώμονα τους χαρακτήρες τους και τον στόχο τους να προσαρμόζει το στυλ του. Αναφορικά τα 4 ηγετικά στυλ που προτείνουν είναι: directing, coaching, participating, delegating

Μετασχηματιστική θεωρία - Burns(1978), Bass(1985)

Σύμφωνα με τον Burns η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία μετασχηματισμού κατά την οποία η αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και της υπόλοιπης ομάδας οδηγεί στην άνοδο του ηθικό επιπέδου και στην ανάταση του κινήτρου και των δύο πλευρών. Έπειτα, ο Bass αναφέρεται στην μετασχηματιστική θεωρία βασιζόμενος στην επιρροή που έχει ο ηγέτης στην ομάδα του. Συνολικά ο ηγέτης σε αυτό το στυλ ηγεσίας έχει ενεργό ρόλο στην ομάδα, είναι υποστηρικτικός, δημιουργεί συνθήκες εμπιστοσύνης και ασφάλειας, καθώς και ένα περιβάλλον με όραμα.

Τα έξι στυλ συναισθηματικής ηγεσίας

Τέλος, στο βιβλίο Primal Leadership ¹ του Goleman παρουσιάζονται 6 διαφορετικά ηγετικά στυλ από τα οποία ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί όποιο από αυτά κρίνει εκείνος πως θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα στην ομάδα του ή και συνδυασμό τους. Δηλαδή ο ηγέτης προσαρμόζει το στυλ του βασιζόμενος στην ομάδα και τις απαιτήσεις του στόχου. Αναφορικά, ο οραματιστής ηγέτης, ο εκπαιδευτής, ο συνεργάτης, ο δημοκρατικός, ο ρυθμιστής, ο εντολέας.

¹ Primal Leadership των Daniel Goleman, Annie McKee, Richard Boyatzis, 2013

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Τα τελευταία τριάντα χρόνια και με ορόσημο τις δημοσιεύσεις του Goleman το 1998 για την συναισθηματική νοημοσύνη, παρατηρούμε ότι ο ρόλος της στην ηγεσία έγινε βασικό θέμα συζήτησης τόσο στον κλάδο της ψυχολογίας όσο και στον τομέα των επιχειρήσεων. Το EI αποτελεί πλέον μέτρο αναγνώρισης καλών ηγετών αλλά θεωρείται και μέσω ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων. Είναι φανερό ότι μία εργασιακή θέση δεν απαιτεί απλώς έναν υψηλό δείκτη IQ αλλά χρειάζεται να υπάρχει μία ανεπτυγμένη αίσθηση κοινωνικών δεξιοτήτων. Αυτός είναι και βασικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν ενεργοποιηθεί υπέρ της διαδικασίας εκτίμησης του EI των υπαλλήλων τους αλλά και της παροχής ειδικών σεμιναρίων βελτίωσης των απαραίτητων δεικτών.

Αρκετές έρευνες φανερώνουν ότι όταν η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ουσιαστικό και ανεπτυγμένο στοιχείο στην προσωπικότητα ενός ηγέτη τότε αυτός είναι ικανός να δημιουργήσει ένα υγιές και έφορο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν στοχοπροσήλωση και προσωπική βελτίωση.

Έρευνα που έγινε το 1996 σε μία παγκόσμια πολυεθνική ποτών και τροφίμων από τον David McClelland, ερευνητή στην ανθρώπινη και οργανωσιακή συμπεριφορά, έδειξε ότι τα τμήματα στα οποία το ανώτερο στέλεχος είχε υψηλούς δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης προσέδωσαν στην εταιρεία στόχους κερδών που ξεπέρασαν τους ετήσιους κατά 20% και από την άλλη τα τμήματα των οποίων ο ηγέτης δεν είχε αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη δεν πέτυχαν τον στόχο με διαφορά παρόμοιου ποσοστού. Αντίστοιχη έρευνα του Goleman το 1998 έδειξε πως βασικοί παράγοντες που συντελούν στην διαφοροποίηση ενός ηγέτη είναι κατά 67% οι συναισθηματικές του δεξιότητες και η επιτυχία του βασίζεται κατά 90% σε αυτές ειδικά όσο ανεβαίνει στην ιεραρχική σκάλα.

Επιπλέον, ένας ηγέτης χρειάζεται να διακρίνεται για την αντίληψη του, να μπορεί να κινητοποιεί τους εργαζομένους του και να τους οδηγεί στην επίτευξη καλύτερης απόδοσης. Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τους Coetzee and Schaap(2005) όταν ένας εργαζόμενος πάρει μία τυχαία ενίσχυση από τον ηγέτη, δηλαδή μη αναμενόμενη, τότε αυξάνεται το επίπεδο ευχαρίστησης του απέναντι στην εργασία. Αυτό συντελεί θετικά στην δημιουργία δεσμών εμπιστοσύνης με την εταιρεία αλλά και στην υλοποίηση των στόχων με μεγαλύτερο σθένος. Η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη είναι απαραίτητη για την κατανόηση της κατάλληλης στιγμής κατά την οποία μία τυχαία ενίσχυση θα δοθεί σε έναν εργαζόμενο και εκείνος θα είναι σε θέση να την εκμεταλλευτεί και να την αξιοποιήσει εσωτερικά του, υπέρ της εταιρείας.

ΤΑ 10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΚΑΛΟΥ ΗΓΕΤΗ

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, υπάρχουν αρκετές θεωρίες γύρω από τις οποίες ένας ηγέτης μπορεί να πλαισιώσει το πλάνο με το οποίο θα προσεγγίσει την ομάδα του. Σύμφωνα με τον Ryback (1998) ² όμως οι ηγέτες με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζουν 10 κοινές συμπεριφορές ανεξαρτήτως της «στρατηγικής» που θα επιλέξουν.

- Αρχικά, η κριτική που ασκούν στους εργαζομένους τους χαρακτηρίζεται από θετικά σχόλια και δεν έχει σκοπό να τους αποδοκιμάσει αλλά να τους οδηγήσει στην βελτίωση.

² Ryback (1998) «Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ»

- Επιπλέον, αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των εργαζομένων τους και με την παράλληλη εκμετάλλευση των εμπειριών τους μπορούν να τους βοηθήσουν να αντιληφθούν με καλύτερο τρόπο τον εαυτό τους.

- Οι στόχοι που θέτουν έχουν απώτερο σκοπό το κοινό καλό, και τα συναισθήματα και οι πράξεις τους βασίζονται στην ειλικρίνεια χωρίς να περιέχουν τεχνάσματα και πλάνες.

- Τους χαρακτηρίζει η διαφάνεια και είναι δεκτικοί στον σχολιασμό και την κριτική. Αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους αναγνωρίζοντας τα αποτελέσματα των πράξεων τους.

- Η γενική οπτική τους στρέφεται στο δάσος και όχι στο δέντρο. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι χάνουν την λεπτομέρεια. Μπορούν να επικεντρωθούν στη μεγάλη εικόνα παρατηρώντας όμως καλά τα μικρά σημάδια.

- Ξεχωρίζει τις καταστάσεις και επιλέγει τις κατάλληλες στιγμές για να επενδύσει στην προσωπική επικοινωνία του με την ομάδα. Θα ανοιχτεί και θα μοιραστεί τα συναισθήματα του αλλά θα επιλέξει σωστά το μέρος και τον χρόνο ώστε να καρποφορήσει η συζήτηση του. Με αυτό τον τρόπο χτίζει ένα ισχυρό ομαδικό πνεύμα στο οποίο αποτελεί σημαντικό μέρος κερδίζοντας τον σεβασμό και την στήριξη.

- Δείχνουν στα μέλη της ομάδας τους ότι δεν είναι αναλώσιμοι και πως αποτελούν ουσιαστικές αποφάσεις συμμετοχής στο ανθρώπινου δυναμικό.
- Όποια διαμάχη επιλύεται με σιγουριά και άμεσα, προτού προλάβει να βλάψει την δυναμική της ομάδας.
- Γνωρίζουν ότι τους αξίζει η θέση τους και δεν πιστεύουν ότι χρειάζεται να αποδείξουν κάτι σε κάποιον.
- Τέλος, η στάση τους επιτρέπει στου υφιστάμενους τους να δείξουν προσωπική βελτίωση και εξέλιξη, να θέσουν στόχους και να ρισκάρουν για να τους πετύχουν αξιοποιώντας έτσι στο έπακρον τις δυνατότητες τους.

Η βιβλιογραφική έρευνα αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγεσία. Εξερευνώντας ακαδημαϊκά άρθρα και βιβλία αναδύονται οι πολλές πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζουν με θετικό πρόσημο την ηγετική συμπεριφορά. Η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και η κοινωνικές δεξιότητες είναι βασικά εργαλεία στο οπλοστάσιο ενός καλού ηγέτη. Είναι η συναισθηματική νοημοσύνη με λίγα λόγια ο διακριτικός παράγοντας, ο οποίος καθορίζει την απόδοση των ηγετών, συμβάλλοντας στην εύρυθμη και ευχάριστη λειτουργία της ομάδας.

Ο Nelson Mandela και η συναισθηματική νοημοσύνη

“During my lifetime I have dedicated myself to this struggle of the African people. I have fought against white domination, and I have fought against black domination. I have cherished the ideal of a democratic and free society in which all persons live together in harmony and with equal opportunities. It is an ideal which I hope to live for and to achieve. But if needs be, it is an ideal for which I am prepared to die.”

Nelson Mandela, Rivonia Trial

20, April, 1964

Ο Nelson Mandela, ο πρώτος μαύρος πρόεδρος της Νότιας Αφρικής και ο εμβληματικός ηγέτης του κινήματος κατά του απαρτχάιντ επιλέχθηκε για την εξέταση του ρόλου της συναισθηματική νοημοσύνης στην ηγεσία.

ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΖΩΗ ΤΟΥ NELSON MANDELA

Ο Nelson Mandela γεννήθηκε στις 18 Ιουλίου του 1918 σε ένα χωριό στη Νότια Αφρική στο οποίο ο πατέρας του θεωρούταν αρχηγός. Ήταν ο πρώτος από την οικογένεια του που έλαβε επίσημη εκπαίδευση και ήδη από τα χρόνια φοίτησης του στο πανεπιστήμιο εκδήλωσε αγωνιστικό πνεύμα. Το 1944 μπήκε στο Αφρικανικό Εθνικό Κογκρέσο (ΑΕΚ) και μετά από λίγα χρόνια έγινε πρόεδρος της Νεολαίας του ΑΕΚ για της οποίας την ίδρυση είχε πρωτοστατήσει. Με την εφαρμογή του απαρτχάιντ το 1948 κορυφώθηκε ο αγώνας του ενάντια στις διακρίσεις και ξεκίνησε ένας κύκλος διώξεων και φυλακίσεων στον οποίο όμως το αντιστασιακό του πνεύμα δεν πτοήθηκε. Κατά τα χρόνια φυλάκισης του, τα οποία ξεκίνησαν το 1961 ο

αγώνας του απέκτησε διάσταση και εξαπλώθηκε πέρα από την Νότια Αφρική αποκτώντας έτσι πλήθος κόσμου ομοϊδεατών και υποστηρικτών. Η αποφυλάκιση του συνδυάζεται με την κατάρρευση του Απαρτχάιντ το 1990 οπού και ξεκινάνε οι διαπραγματεύσεις με το Εθνικό κόμμα για μία ανοιχτή και ελεύθερη κοινωνία. Το 1994 η δράση του καρποφορεί και γίνονται οι πρώτες ελεύθερες εκλογές στις οποίες με μεγάλη διαφορά νικητής είναι ο Νέλσον Μαντέλα, όπου και γίνεται ο πρώτος μαύρος πρόεδρος της Νότιας Αφρικής.

Ανάλυση του ηγετικού προφίλ του Nelson Mandela

Το ηγετικό στυλ του Μαντέλα χαρακτηρίστηκε από ανθρωπισμό, ενσυναίσθηση, αυτοθυσία, θέληση για συμφιλίωση και συμπεριληπτικότητα. Ο δυναμισμός του χαρακτήρα του, η ικανότητα του να κατανοεί σε βάθος και να συνδέεται με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτιστικά επίπεδα είναι παράγοντες που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ενοποίηση ενός έθνους έντονα διχασμένου από φυλετικές διαμάχες και εντάσεις. Η ψυχραιμία, η ηρεμία του πνεύματος του και η αισιοδοξία του ήταν παράγοντες που συνέβαλλαν στην υπερπήδηση πολλών εμποδίων και στην αντιμετώπιση των δυσκολιών με καθαρό μυαλό και ορθότητα.

Οι καλά δομημένες πεποιθήσεις του, τεκμηριώνονταν πάντα από τις πράξεις του και δεν απέκλινε ποτέ από τα λόγια του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ότι στον αγώνα καλούσε για εθελοντές από όλες τις κοινωνικές τάξεις χωρίς να διαχωρίζει τους ανθρώπους οι οποίοι ενδιαφέρονταν για τον κοινό σκοπό από το χρώμα ή το θρήσκευμα. Η αγωνιστική του πορεία παρέμεινε σταθερή μέσα στον χρόνο. Όταν του απαγόρεψαν την αγωνιστική και ακτιβιστική του δράση, ξεκίνησε να γράφει για την ΑΕΚ και σε περιοδικά που δραστηριοποιούνταν κατά του ρατσισμού και των φυλετικών διακρίσεων. Όταν τον φυλάκισαν, συνέχισε να μάχεται και να ενημερώνει για τον αγωνιστική δράση τους υπόλοιπους κρατούμενους, να δημοσιεύει πολιτικά

κείμενα του και παράλληλα συνέχισε τις σπουδές δια αλληλογραφίας και πήρε πτυχίο στην νομική. Με την αποφυλάκιση του και την νομιμοποίηση της ΑΕΚ οι διαπραγματεύσεις και οι δράσεις για μία Νότιο Αφρική με ειρήνη και ενότητα κλιμακώθηκαν και σαν αποτέλεσμα του ανυποχώρητου αγώνα του το 1994 καταφέρνει να καταργηθεί το απαρχαίντ και να ηγηθεί πλέον μιας ολόκληρης χώρας.

Ο Μαντέλα αποτελεί την ουσία του ανθρώπου ηγέτη που θυσιάστηκε, διώχτηκε, υπέφερε με μοναδικό σκοπό την λύτρωση του έθνους του. Δέχτηκε την τιμωρία που του επέβαλλαν και δεν αποποιήθηκε τις πράξεις του ενώ παράλληλα μέχρι το τέλος της ζωής του παρέμεινε ταπεινός και δεν χρησιμοποίησε υπέρ του ποτέ τον μύθο της αυτοθυσίας που τον περίβαλλε. Συνολικά ήταν ένας άνθρωπος αποφασιστικός, με θέληση και ενδιαφέρον για το κοινό καλό.

Δυναμική της ομάδας του

Ο Μαντέλα προσέγγισε με σύνεση αλλά και πάθος την ηγεσία και ενθάρρυνε την αίσθηση της ενότητας και της συνεργασίας μεταξύ της ομάδας του. Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη που τον διακατείχε, του έδωσε την δυνατότητα να ελιχθεί στις σύνθετες διαπροσωπικές σχέσεις που παρουσιάζονται στις δυναμικές των ομάδων. Η θέληση του και το ενδιαφέρον του για ηγετικές θέσεις αλλά και η επιτυχία διαχείρισης αυτών φαίνεται σε διάφορες στιγμές της ζωής του.

Η αγωνιστική δράση του Μαντέλα και η κλίση του στην ηγεσία φαίνονται από την αρχή της πολιτικής του δράσης. Είναι ιδιαίτερης σημασίας το ότι αντιλήφθηκε από τα πρώτα του βήματα στον χώρο την σημαντικότητα της ύπαρξης μίας αντιπροσωπευτικής και ποικιλόμορφης ομάδας η οποία να εκπροσωπεί όλες τις κοινότητες της Νότιας Αφρικής. Έτσι, η ομάδα και ο κόσμος στον οποίο απευθυνόταν ο ίδιος όπως και το ΑΕΚ και η νεολαία του αποτελούσαν κόσμο από διαφορετικά

εθνοτικά, κοινωνικά και πολιτικά υπόβαθρα. Η ένωση αυτή εάν την αναλογιστεί κάποιος χρειάζεται ιδιαίτερη προσπάθεια καθώς τα μέλη της ομάδας στο αρχικό στάδιο διακρίνονταν από διαχωριστικά και όχι ενωτικά χαρακτηριστικά. Όμως, η οραματική αντίληψη του Μαντέλα γύρω από την ισότητα και την δικαιοσύνη κατάφερε να ενώσει τα μέλη και να τα καθοδηγήσει γύρω από ένα κοινό όραμα εμφυσώντας μέσα τους αφοσίωση γύρω από τις αξίες που καλούνταν να υπερασπιστούν.

Ο κοινός σκοπός τους ήταν η κατάργηση του apartχάιντ και αυτό από μόνο του είναι λογικό να δημιουργεί πολυπολιτισμικές προκλήσεις. Αλλά, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη του Μαντέλα συντέλεσε στην υποστήριξη μίας κουλτούρας συνεργασίας και στήριξης, συνθήκες οι οποίες ενέπνεαν τα μέλη της ομάδας να συνεργαστούν και να αλληλοβοηθηθούν ξεπερνώντας τις όποιες διαφορές τους. Κλείνοντας αυτό το κομμάτι, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στην δυναμική της ομάδας του συνέβαλλε η ικανότητα του για επικοινωνία. Ήταν ο πλέον ικανός να συμβουλεύσει και να δείξει με ακρίβεια την σωστή κατεύθυνση καθώς και να επαναφέρει το πνεύμα και το πάθος σε όσους ένιωθαν τον αγώνα μάταιο.

Συμπερασματικά, ο Νέλσον Μαντέλα στήριξε το έργο του σε μία ομάδα ποικιλόμορφη, που της ενέπνευσε κοινό όραμα, ενθάρρυνε την συνεργασία, βοήθησε στην αντιμετώπιση των διαφορετικοτήτων και την οποία καθοδήγησε με σύνεση και ταπεινοφροσύνη. Είναι φανερό πως η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη του συντέλεσε στην δημιουργία ενός ομαδικού περιβάλλοντος που το βασικό χαρακτηριστικό του και το ενωτικό του στοιχείο ήταν ο κοινός στόχος.

Αποτελέσματα δράσης

Μετά την αποφυλάκιση του Νέλσον Μαντέλα ακολούθησαν διαπραγματεύσεις για την κατάργηση του απαρχαίντ και την ύπαρξη ενός έθνους ενωμένου, έτοιμου να αντιμετωπίσει τις κατάφορες αδικίες που το μάζιζαν τόσα χρόνια, έτοιμου να απονείμει δικαιοσύνη, να βιώσει την λύτρωση και στη συνέχεια να συμφιλιώσει τις αντίπαλες πλευρές οδηγώντας στην δημιουργία ενός δημοκρατικού κράτους και μίας πολυφυλετικής δημοκρατίας. Σε αυτό το σκοπό λοιπόν, διακρίνεται και η σημαντικότερη συνεισφορά του Νέλσον Μαντέλα.

Ξεκινώντας το έργο του εκτός φυλακής, ο Νέλσον Μαντέλα κατάφερε να αφήσει πίσω του τα χρόνια αδικίας και εξευτελισμού που υπέστη ο ίδιος και όσους έπληξε το απαρχαίντ. Έδειξε ανωτερότητα και αφοσίωση στο όραμα του και ηγήθηκε του ΑΕΚ σε συνεδριάσεις και ομιλίες οι οποίες οδήγησαν για πρώτη φορά τη Νότια Αφρική σε δημοκρατικές εκλογές (στις οποίες και εξελέγη) με συμμετοχή όλων των εθνотήτων κάτι που είχε να συμβεί από το 1910. Με την συμβολή του αποφεύχθηκε ο εμφύλιος πόλεμος και η Νότια Αφρική κατάφερε να έχει ένα ενωμένο και δημοκρατικό μέλλον. Ένα από τα βήματα υλοποίησης του έργου, όντας πλέον πρόεδρος του κράτους ήταν η δημιουργία των Επιτροπών Αλήθειας και Συμφιλίωσης. Σκοπός ήταν η συγκέντρωση μαρτυριών τόσο των θυμάτων όσο και των θυτών και η εξασφάλιση της δημοσιότητας τους ως αποτρεπτικό μέσω για την επανάληψη άλλων αποτρόπαιων περιστατικών. Επιπλέον, υπήρχε η δυνατότητα να δοθεί αμνηστία στους δράστες εγκλημάτων αφού πρώτα αυτοί έκαναν αίτηση και με την προϋπόθεση της δημόσιας ακρόασης. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι μετά από τόσα χρόνια διχασμού, αδικίας και φυλετικών εγκλημάτων, η ύπαρξη ειρήνης μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών δεν ήταν διόλου εύκολο να επιτευχθεί και ήταν η καλή επικοινωνιακή πολιτική, το σθένος και η οργάνωση της ομάδας του Μαντέλα που τις οδήγησαν να

πορευτούν ειρηνικά και συλλογικά για τον κοινό σκοπό τους. Και ακόμη και εάν αυτό το θεσμικό όργανο δεν ικανοποίησε ούτε δικαίωσε το σύνολο των πληγέντων έπαιξε σημαντικό ρόλο στην αποφόρτιση ενός έντονα τεταμένου κλίματος.

Επιπλέον, ο Μαντέλα προωθούσε σταθερά την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη. Μετά την εκλογή του επιδίωξε πολιτικές που θα αντιμετώπιζαν τις ανισότητες και θα επέφεραν οικονομική ανάπτυξη. Αφοσιωμένος στην προώθηση και προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων κατά την προεδρία του η Νότια Αφρική επανήλθε στην διεθνή κοινότητα και συμμετείχε ξανά σε διεθνείς οργανισμούς και συμφωνίες προσπαθώντας να εδραιωθεί ως ισότιμο και ειρηνικό μέλος της παγκόσμιας κοινότητας. Έτσι, κατά τη διάρκεια μετάβασης από το απαρτχάιντ στην δημοκρατία το κράτος απέκτησε αντιπροσωπεία στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και επίσης, επανήλθε στο Commonwealth Of Nations (κοινοπολιτεία εθνών) από το οποίο είχε αποχωρήσει το 1961, και το οποίο το στήριζε στην επίτευξη των αρχών της δημοκρατίας και της πολυπολιτισμικότητας. Τέλος, έγιναν προσπάθειες για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και του συστήματος υγείας. Έτσι, η Νότια Αφρική, συνεργάστηκε με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την προώθηση της δημόσιας υγείας όπως επίσης και με τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας για την επικύρωση και την βελτίωση των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Συνολικά το πλάνο πολιτικής του Μαντέλα στόχευσε στην προσπάθεια ανασυγκρότησης της Νοτίου Αφρικής από της πληγές που άφησε το απαρτχάιντ, με στόχο την εξάλειψη των ανισοτήτων και την οικονομική ανάπτυξη.

Συμπερασματικά, ηγετική συμβολή του Νέλσον Μαντέλα στη Νότια Αφρική οδήγησε σε οργανωτικά αποτελέσματα που συνέβαλαν στην ίαση της κοινωνίας, στην δημιουργία ενός δημοκρατικού κράτους και στην προώθηση της ισότητας και της δικαιοσύνης.

Ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης του Nelson Mandela σύμφωνα με το μοντέλο Goleman 1998

Αυτογνωσία: Στην πολιτική του πορεία ο Μαντέλα εκδήλωσε υψηλή αυτογνωσία, δείχνοντας ότι γνωρίζει τον εαυτό του, τις δυνάμεις του και τα όρια του. Έτσι, μπόρεσε να πορευθεί στο μονοπάτι της ηγεσίας βασισμένος στα δικά του προσωπικά χαρακτηριστικά, προσπαθώντας να τα εμπνεύσει και σε άλλους. Η φυλάκιση του και η ταπείνωση που δέχτηκε στις άθλιες συνθήκες κράτησης δεν τον πτόησαν, δεν κατάφεραν να τον σπάσουν, ήξερε τι αξίζει, ποιος είναι και τι μπορεί να καταφέρει, για αυτό και συνέχισε κατά την φυλάκιση του να σπουδάζει, να ενημερώνετε και να ενημερώνει. Πιστεύοντας λοιπόν στις ικανότητες του, έμεινε ανεπηρέαστος πολιτικά από τις κακουχίες και τις αδικίες που βίωσε, από τις όποιες διαμάχες και διαφωνίες και κατάφερε να είναι αυτός και το δικό του πλάνο οι συνιστώσες που τελικά θα κυριαρχήσουν.

Αυτορρύθμιση: Ο Μαντέλα είχε την ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και να εξισορροπεί την συναισθηματική του κατάσταση κατά τη διάρκεια δύσκολων προκλήσεων και συνθηκών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του μεγέθους του δείκτη της αυτορρύθμισης του αποτελεί ο χαρακτήρας που επέδειξε με την αποφυλάκιση του καθώς, προσηλωμένος στον προσωπικό του στόχο, που δεν ήταν άλλος από το κοινό καλό, δεν υπέκυψε στα αρνητικά συναισθήματα της πίκρας και της εκδίκησης. Αντί αυτού, μπόρεσε να μετουσιώσει αυτά τα συναισθήματα και τα βιώματα του σε προσπάθεια για διαπραγμάτευση και συμφιλίωση. Η ψυχική του δύναμη ήταν ικανή να συγχωρέσει τους υπεύθυνους για την φυλάκιση του και για όλα τα αποτρόπαια εγκλήματα που βίωσαν οι συνάνθρωποι του. Έτσι, απέδειξε ανωτερότητα ήθους και δύναμης, και κατάφερε να μην αποκλίνει καθόλου, ούτε να

χάσει χρόνο από την εφαρμογή των βημάτων που θα έκαναν το όραμα του πραγματικότητα. Ένα κράτος ισότητας και δικαιοσύνης.

Κίνητρα συμπεριφοράς: Ο Μαντέλα ενέπνευσε το κόσμο με τον ιδεαλισμό του και το θάρρος του. Τα κίνητρα του ήταν πάντα ευγενή ανεξαρτήτως των συνθηκών που βίωσε. Στη φυλακή κατάφερε να οχυρώσει τον χαρακτήρα του και να βελτιώσει τις ικανότητες του (πήρε πτυχίο), ενισχύοντας την υπομονή και την επιμονή του και καταφέροντας έτσι να υπερπηδήσει τα εμπόδια που εμφανίστηκαν στον δρόμο του, από τις δυσκολίες πριν και κατά τη διάρκεια της φυλάκισης του μέχρι και την ανασυγκρότηση ενός κράτους διαλυμένου από την διχόνοια και τις εσωτερικές διαμάχες.

Ενσυναίσθηση: Ο Νέλσον Μαντέλα ξεχώρισε για την ικανότητα του να συνδέεται με τους άλλους και να εκφράζει συμπόνοια και βαθιά συναισθηματική σύνδεση. Διαφοροποιήθηκε επίσης λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος του για την βελτίωση του κοινωνικού συνόλου. Κατάφερε να κατανοήσει τα δεινά όλων των Νοτιοαφρικάνων, ανεξάρτητα από τη φυλή τους, να ξεπεράσει τον προσωπικό του πόνο και να αντιμετωπίσει τους αντιπάλους του με ανοιχτή καρδιά, στοχεύοντας στην συγχώρεση και τη συμφιλίωση. Ο ίδιος επεδίωκε προσωπικές συζητήσεις με όλους τους ανθρώπους που τον περιβάλλαν καθοδηγούμενος από την θέληση του να μάθει τι ο καθένας πρεσβεύει στη ζωή του ανεξάρτητα από το όποιο πολιτικό ή κοινωνικό υπόβαθρο. Έβλεπε τους συνανθρώπους του, όπως ήταν και όχι όπως η κοινωνία τους παρουσίαζε.

Κοινωνικές δεξιότητες: Οι κοινωνικές δεξιότητες του Νέλσον Μαντέλα θα χαρακτηρίζονταν ακόμη και εξαιρετικές. Μπορούσε να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να δημιουργεί συμμαχίες και να διαπραγματεύεται με ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων

τόσο εντός όσο και εκτός της Νότιας Αφρικής. Ενώ ταυτόχρονα, διαχειριζόταν και την προσωπική του ζωή, η οποία παρ' όλη την ένταση της πολιτικής του καριέρας δεν έμεινε πίσω και κατάφερε να συνάψει δεσμούς και να αποκτήσει μια μεγάλη οικογένεια. Συνολικά ξεχώριζε για το ομαδικό πνεύμα, την πειθώ, την επικοινωνιακή του ικανότητα, για τη διαχείριση των διαφωνιών και τον διπλωματικό του χαρακτήρα.

Ο Nelson Mandela αποτέλεσε μία από τις πιο σημαντικές ηγετικές προσωπικότητες του 20^{ου} αιώνα. Κατάφερε να διαμορφώσει κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αλληλεγγύης σε μία έντονα διχασμένη κοινωνία, το οποίο οδήγησε στην κατάργηση του απαρτχάιντ και στην ίδρυση μίας δημοκρατικής Νότιας Αφρικής. Είναι φανερό ότι η συναισθηματική του νοημοσύνη σε συνδυασμό με τον έντονα ηγετικό του χαρακτήρα έπαιξαν καταλυτικό ρόλο στην δημιουργία δυνατών θεμελίων για μία κοινωνία ανοιχτή στην διαφορετικότητα και την δικαιοσύνη.

EI assessment – correlations with leadership attributes

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Αρχικά, θα γίνει μία σύντομη αναφορά της διαδικασίας που ακολουθήθηκε με σκοπό να γίνει η συλλογή και ανάλυση των αποτελεσμάτων του EI test.

Το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε είναι το test συναισθηματικής νοημοσύνης *truity*, ένα ελεύθερο προς χρησιμοποίηση ερωτηματολόγιο το οποίο περιέχει 55 προτάσεις προς ποσοτική βαθμολόγηση από το 1 έως το 5 και η διάρκεια συμπλήρωσης είναι 5 με 10 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 25 άτομα, 13 εκ των οποίων εργάζονται και κάποιοι παράλληλα σπουδάζουν και 12 εκ των οποίων μόνο σπουδάζουν. Τα αποτελέσματα του test βασίζονται σε 5 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (*self-awareness*, *other-awareness*, *emotional control*, *empathy*, *well being*) όπου κάθε μία βαθμολογείται σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 100.

Για την σύνδεση των αποτελεσμάτων με τις ηγετικές ικανότητες δόθηκε κυριότερη σημασία στο δείκτη *self-awareness* αφού αποτελεί την βάση για να δομηθούν οι υπόλοιποι. Επιπλέον, η ενσυναίσθηση και ο συναισθηματικός έλεγχος θεωρούνται πιο κρίσιμοι δείκτες για την αποτελεσματική ηγεσία, οπότε αντίστοιχα στην ανάλυση των αποτελεσμάτων δόθηκε μεγαλύτερη βαρύτητα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ

Όπως αυτοί δόθηκαν από τα αποτελέσματα του τεστ

ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΕΣ	SELF-AWARENESS	OTHER-AWARENESS	EMOTIONAL CONTROL	EMPATHY	WELL BEING	MO	Δουλεύει
1	92	91	72	78	82	83	ναι
2	77	66	64	85	60	70,4	ναι
3	80	86	66	82	35	69,8	ναι
4	50	66	88	57	82	68,6	ναι
5	50	72	58	85	64	65,8	ναι
6	70	58	64	57	71	64	ναι
7	57	64	47	78	67	62,6	όχι
8	57	47	86	43	74	61,4	ναι
9	67	66	37	78	57	61	ναι
10	67	64	33	85	53	60,4	όχι
11	70	66	30	71	64	60,2	όχι
12	85	44	58	50	64	60,2	ναι
13	62	50	44	71	60	57,4	όχι
14	57	47	72	43	67	57,2	όχι
15	45	44	61	60	71	56,2	ναι
16	70	42	55	53	53	54,6	όχι
17	52	42	39	68	60	52,2	ναι
18	47	47	41	57	60	50,4	όχι
19	52	64	33	60	43	50,4	όχι
20	52	50	22	53	64	48,2	όχι
21	32	30	61	43	67	46,6	όχι
22	42	44	17	57	71	46,2	ναι
23	32	66	17	71	39	45	όχι
24	30	30	44	60	53	43,4	όχι
25	47	53	36	39	28	40,6	όχι
AVERAGE	57,68	55,96	49,8	63,36	60,36		

Ανάλυση αποτελεσμάτων

Γενικά, από την συλλογή αποτελεσμάτων παρατηρήθηκαν τα εξής:

1. Ο μέσος όρος των 4 δεικτών είναι πάνω από την τιμή 50 και ενός λίγο κάτω από το 50
2. Υπάρχουν τιμές και στους 5 δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης κάτω από το 50 και καμία τιμή δεν φτάνει το θεωρητικό μέγιστο (100)
3. Και στους 5 δείκτες υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις τιμών μεταξύ μέγιστων και ελάχιστων, το οποίο πιθανώς να σημαίνει ότι δεν υπάρχει ομοιογένεια στην συνολική ΣΝ ή κατανόηση των διαστάσεων της στο επίπεδο που θα έπρεπε.
4. Και στους 5 δείκτες ο συντελεστής μεταβλητότητας είναι μεγαλύτερος από 10% άρα τα δείγματα μου δεν είναι ομοιογενή. Με την μεγαλύτερη ανομοιογένεια να παρατηρείται στον δείκτη emotional control. Όπου συντελεστής μεταβλητότητας το cv1, cv2, cv3, cv4, cv5 για κάθε δείκτη όπως αναγράφεται παρακάτω.
5. Στο συνολικό δείγμα οι χαμηλότερες τιμές εμφανίστηκαν στον δείκτη emotional control με το AVERAGE του δείκτη να είναι κάτω από το 50 με 49.8
6. Αντίθετα, οι υψηλότερες τιμές εμφανίστηκαν στον δείκτη empathy με το Average του δείκτη να είναι 63.36
7. Η μεγαλύτερη τιμή που εμφανίστηκε από τη συλλογή αποτελεσμάτων είναι στον δείκτη self-awareness και είναι η τιμή 92
8. Ενώ η χαμηλότερη τιμή εμφανίστηκε δύο φορές στον δείκτη emotional control

```

> summary(selfawareness)
  Min. 1st Qu.  Median    Mean 3rd Qu.    Max.
 30.00  47.00   57.00   57.68  70.00   92.00
> sd(selfawareness)
[1] 16.30368
> cv1<-sd(selfawareness)/mean(selfawareness)
> cv1
[1] 0.2826574

> summary(otherawareness)
  Min. 1st Qu.  Median    Mean 3rd Qu.    Max.
 30.00  44.00   53.00   55.96  66.00   91.00
> sd(otherawareness)
[1] 15.2438
> cv2<-sd(otherawareness)/mean(otherawareness)
> cv2
[1] 0.2724052

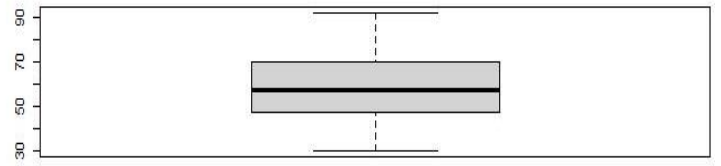
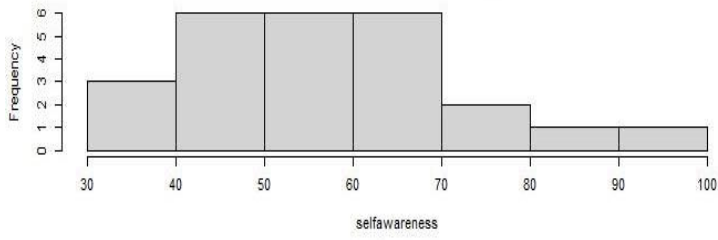
> summary(emotionalcontrol)
  Min. 1st Qu.  Median    Mean 3rd Qu.    Max.
 17.0   36.0   47.0   49.8   64.0   88.0
> sd(emotionalcontrol)
[1] 19.7252
> cv3<-sd(emotionalcontrol)/mean(emotionalcontrol)
> cv3
[1] 0.3960883

> summary(empathy)
  Min. 1st Qu.  Median    Mean 3rd Qu.    Max.
 39.00  53.00   60.00   63.36  78.00   85.00
> sd(empathy)
[1] 14.45937
> cv4<-sd(empathy)/mean(empathy)
> cv4
[1] 0.2282097

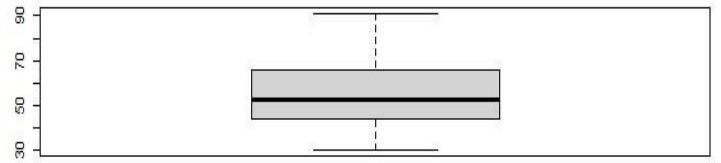
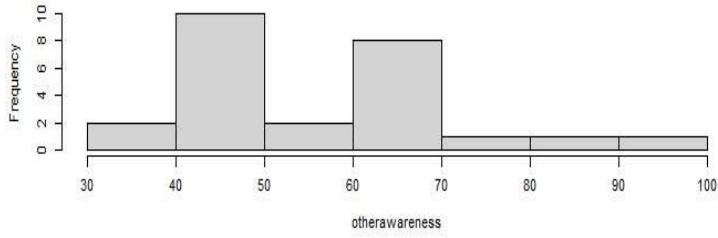
> summary(wellbeing)
  Min. 1st Qu.  Median    Mean 3rd Qu.    Max.
 28.00  53.00   64.00   60.36  67.00   82.00
> sd(wellbeing)
[1] 13.33817
> cv5<-sd(wellbeing)/mean(wellbeing)
> cv5
[1] 0.2209769

```

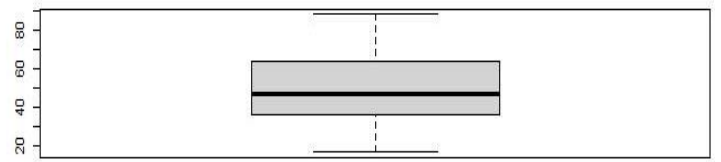
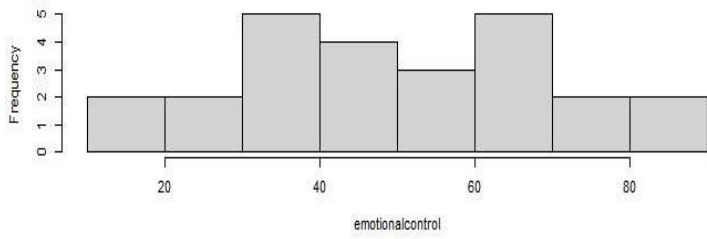
Histogram of selfawareness



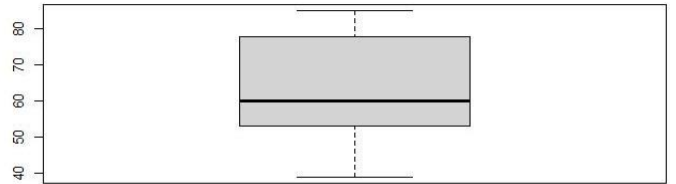
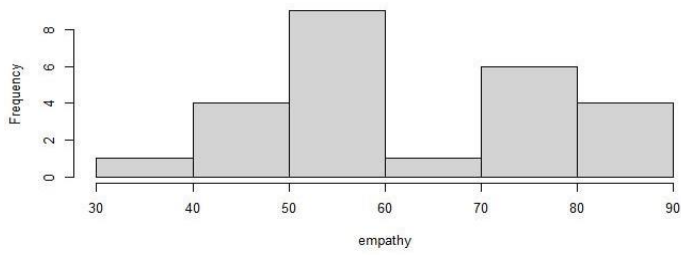
Histogram of otherawareness



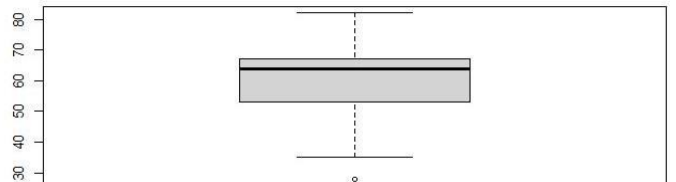
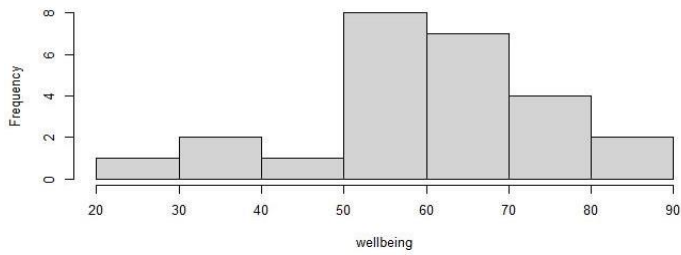
Histogram of emotionalcontrol



Histogram of empathy



Histogram of wellbeing



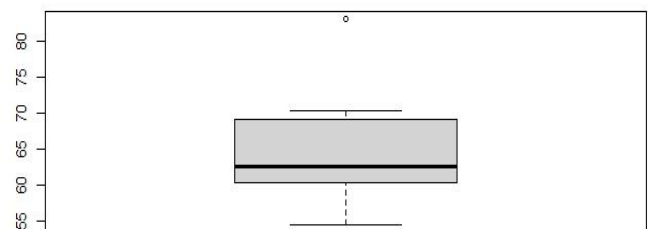
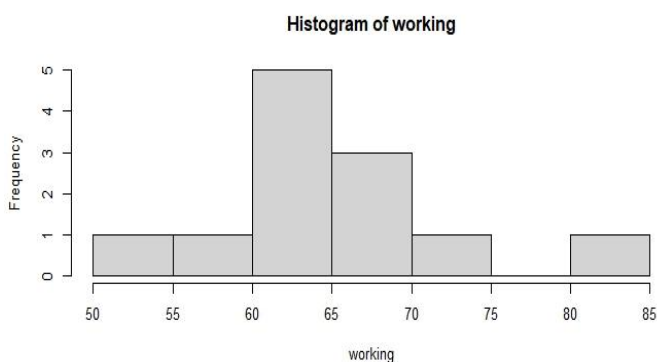
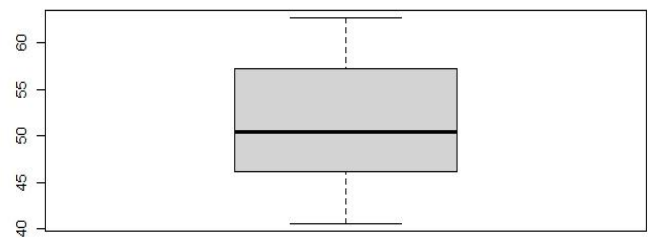
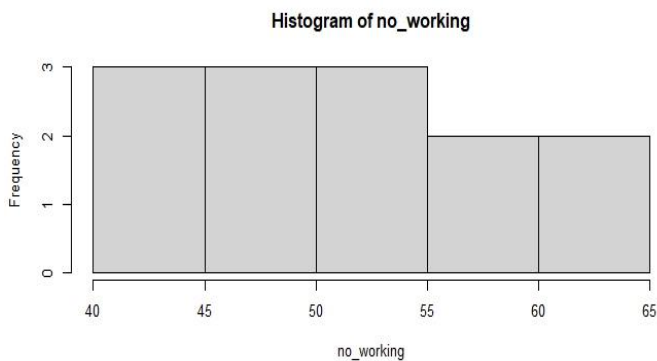
Στη γενικότερη εικόνα των αποτελεσμάτων παρατηρήθηκε ότι υψηλές τιμές στους δείκτες όπως και αντίστοιχα χαμηλές τιμές είχαν λίγα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ενώ οι περισσότεροι συγκέντρωσαν μεσαίες τιμές, ανάμεσα στο 50 με το 70. Το αποτέλεσμα αυτό από την ανάλυση ήταν αναμενόμενο καθώς το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε τυχαίο δείγμα απλών ανθρώπων και μάλιστα κυρίως φοιτητών, οπότε η εσωτερική ικανοποίηση και η οπτική για τον έξω κόσμο είναι υπό επεξεργασία. Επιπλέον, σκεπτόμενοι ότι οι δείκτες είναι αντιπροσωπευτικοί των ηγετικών ικανοτήτων των ατόμων του δείγματος, οι φοιτητές είναι ακόμη στην εξέλιξη, και λογικά όχι έτοιμοι για μία μεγάλη ηγετική θέση.

Μόνο ένας Μ.Ο. ατόμου από το δείγμα είναι πάνω από 80, συγκεκριμένα 83 και οι υπόλοιποι ξεκινούν από το 70 και κατεβαίνουν. Λογικό εάν αναλογιστούμε ότι οι ηγετικές θέσεις στην κοινωνία, όπως για παράδειγμα στον εργασιακό χώρο, το σχολείο, την αθλητική ομάδα είναι μετρημένες αναλογικά με τον πληθυσμό της εκάστοτε ομάδας. Οπότε σε ένα γκρουπ τυχαίο των 25 ατόμων ο ένας με την πιο υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα ακόμη αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Ακόμα, από τα 25 άτομα τα 13 τα οποία εργάζονται ή γενικότερα έχουν εργαστεί συγκέντρωσαν υψηλότερο σκορ συγκεντρωτικά στους δείκτες τους σε σχέση με τα άτομα τα οποία δεν εργάζονται. Όπως επίσης, τα χαμηλότερα σκορ παρατηρήθηκαν στα άτομα τα οποία δεν εργάζονται και γενικότερα δεν έχουν εργασιακή εμπειρία. Αυτό, μας βοηθάει να υποθέσουμε ότι η εργασιακή εμπειρία είναι παράγοντας ο οποίος βοηθάει στην αύξηση των δεικτών και γενικότερα στην προσωπική εξέλιξη και βελτίωση. Το οποίο είναι λογικό αφού στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχει αλληλεπίδραση με άτομα κάτω από διαφορετικές συνθήκες και έτσι αυξάνονται οι κοινωνικές δεξιότητες, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα κ.α. Επιπλέον, από τους 12 εργαζόμενους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ένας

κατέχει ηγετική θέση στο εργασιακό του περιβάλλον και εμφανίστηκε πιο ψηλά στην σύγκριση των Μ.Ο.

```
> no_working<-c(62.6, 60.2, 57.4, 57.2, 52.2, 50.4, 50.4, 48.2, 46.6, 46.2, 45, 43.4, 40.6)
> summary(no_working)
   Min. 1st Qu.  Median    Mean 3rd Qu.    Max.
  40.6   46.2   50.4   50.8   57.2   62.6
> working<-c(83, 70.4, 69.8, 68.6, 65.8, 64, 61.4, 61, 60.4, 60.2, 56.2, 54.6)
> summary(working)
   Min. 1st Qu.  Median    Mean 3rd Qu.    Max.
  54.60  60.35  62.70  64.62  68.90  83.00
```



Καθώς, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε κυρίως σε νέους φοιτητές δεν υπάρχει άμεση εικόνα για την ηγετική απόδοση στο εργασιακό περιβάλλον. Βέβαια, υπάρχουν δείγματα ηγετικής εικόνας στους φοιτητές από την συμμετοχή σε ηγετικές θέσεις άλλων χώρων, όπως τα προεδρεία σχολείων και οι αρχηγικές θέσεις σε

αθλητικές ομάδες. Στο δείγμα για παράδειγμα, ένας μη εργαζόμενος φοιτητής ο οποίος είχε υψηλούς δείκτες ΕΙ είναι αρχηγός στην ομάδα του βόλλει.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 8 αγόρια και 17 κορίτσια, όποτε το δείγμα δεν ήταν επαρκές για να δοθεί κάποια συσχέτιση μεταξύ φύλου, συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικών ικανοτήτων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Συνολικά, τα ευρήματα της αξιολόγησης αναδεικνύουν την σημασία της προσαρμογής σε ένα εργασιακό περιβάλλον καθώς οι παράγοντες που επιδρούν πάνω στο άτομο οδηγούν στην προσωπική του εξέλιξη. Από την ανασκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, συμπεραίνουμε ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να είμαστε σε θέση να προχωρήσουμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα. Προτείνετε η διεξαγωγή μελλοντικών έρευνών, καθώς η υπάρχουσα ανάλυση δεν είναι επαρκής για την πλήρη κατανόηση του θέματος. Είναι επίσης επιθυμητό να συμμετέχουν περισσότεροι συμμετέχοντες και ομάδες με διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να ενισχυθεί η κατανόηση του θέματος

LEADERSHIP DEVELOPMENT PLAN

Στο δυναμικό τοπίο της ηγεσίας, η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται πλέον ως κρίσιμος και καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχημένη εφαρμογή της. Αρχικά, θα τεθούν οι βάσεις για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ανάπτυξης ηγεσίας, τονίζοντας τον κύριο ρόλο που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στη διαμόρφωση αποτελεσματικών ηγετών.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως ο ακρογωνιαίος λίθος της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτουν αυξημένη επίγνωση των συναισθημάτων τους, κινούνται επιδέξια στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και επιδεικνύουν την ανθεκτικότητα που απαιτείται για να αντιμετωπίζουν τις όποιες προκλήσεις με ψυχραιμία.

Το σχέδιο ανάπτυξης ηγεσίας το οποίο θα παρουσιαστεί βασίζεται στην εκτενή εξερεύνηση βιβλιογραφίας, επιστημονικών άρθρων και περιπτωσιολογικών μελετών, όπως αυτή αναφέρθηκε στα πρώτα δύο κεφάλαια, τα οποία φωτίζουν την συμβιωτική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας και στα οποία διαλευκαίνεται ότι οι ηγέτες με υψηλούς δείκτες ΕΙ όχι μόνο αντιμετωπίζουν την πολυπλοκότητα με λεπτότητα αλλά επηρεάζουν σημαντικά την δυναμική της ομάδας και τα οργανωτικά της αποτελέσματα. Παραδείγματα ηγετών που σημάδεψαν την ιστορία, και που είναι φανερό η υψηλή συναισθηματική τους νοημοσύνη είναι ο Mahatma Ganti, ο Elon Musk, ο Bill Gates, ο Barack Obama, ο Nelson Mandela και πολλοί άλλοι.

Ο πρωταρχικός σκοπός του σχεδίου ανάπτυξης ηγεσίας που θα προταθεί είναι να μεταφράσει τις θεωρητικές γνώσεις σε απτές στρατηγικές για την δημιουργία επίδοξων μελλοντικών ηγετών. Ανυψώνοντας τις ικανότητες συναισθηματικής

νοημοσύνης οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα που εμπνέουν την συνεργασία, ενθαρρύνουν την καινοτομία και καλλιεργούν μία κουλτούρα ανθεκτικότητας εντός του οργανισμού ή της ομάδας.

Καθώς θα ξεκινήσει η ανάλυση, είναι καλό να είναι δεδομένο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απλώς μια ικανότητα αλλά μία μεταμορφωτική δύναμη η οποία ωθεί τους ηγέτες στην επιτυχία. Οι επόμενες ενότητες του σχεδίου θα αναδείξουν συγκεκριμένες στρατηγικές, κάθε μία σχεδιασμένη για να αναδείξει τις ξεχωριστές πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, διαμορφώνοντας έτσι ηγέτες ικανούς να κατευθύνουν τις ομάδες ή τους οργανισμούς τους στον στόχο τους.

Στόχοι του Leadership Development Plan

Πρωταρχικός στόχος αυτού του σχεδίου ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων είναι η συστηματική ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ατόμων – μελλοντικών ηγετών αναγνωρίζοντας τον σημαντικό αντίκτυπο της στα ατομικά αποτελέσματα και τις οργανωτικές επιτυχίες. Εστιάζοντας στις βασικές αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης – αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες – το σχέδιο επιχειρεί να καλλιεργήσει ηγέτες που όχι μόνο είναι ικανοί να διαχειρίζονται τις μεταβολές των συναισθημάτων τους αλλά και οι οποίοι κινούνται με μαεστρία στις περίπλοκες διαπροσωπικές σχέσεις της ομάδας.

Αναλυτικά οι τελικοί στόχοι του πλάνου είναι:

- Να καλλιεργηθεί μια νοοτροπία στον χώρο εργασίας που αναγνωρίζει και εκτιμά την συναισθηματική νοημοσύνη ως μείζον παράγοντα για την αποτελεσματική ηγεσία

- Να αυξηθεί η συνολική ηγετική αποτελεσματικότητα των ατόμων μέσω της βαθιάς κατανόησης και εφαρμογής των αρχών της συναισθηματικής νοημοσύνης
- Τα άτομα που θα συμμετέχουν να εξελιχθούν σε ηγέτες που διαθέτουν αυξημένη αυτογνωσία, αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα να κατανοούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους.
- Τα άτομα που θα συμμετέχουν να καλλιεργήσουν δεξιότητες αυτορρύθμισης, μαθαίνοντας να διατηρούν συναισθηματική ψυχραιμία σε δύσκολες καταστάσεις
- Τα άτομα που θα συμμετέχουν να εξελιχθούν σε ηγέτες με ενσυναίσθηση, οι οποίοι μπορούν να συνδεθούν και να κατανοήσουν τις οπτικές των υπόλοιπων μελών της ομάδας.
- Να βελτιωθούν οι κοινωνικές δεξιότητες των συμμετεχόντων με σκοπό την προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας εντός της ομάδας τους
- Να δημιουργηθεί μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, ενθαρρύνοντας τους μελλοντικούς ηγέτες να εξερευνήσουν και να ενισχύσουν την συναισθηματική τους νοημοσύνη με την πάροδο του χρόνου

Αυτό το σύνολο στόχων του πλάνου αποτελεί την βάση για τις μετέπειτα στρατηγικές και ενέργειες που περιγράφονται στο πλάνο. Η πρόθεση είναι να δημιουργηθεί μία ολιστική προσέγγιση η οποία να αντιμετωπίζει τις περισσότερες δυνατές εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα των ηγετών.

Ανάλυση στρατηγικών επίτευξης στόχων

1^{ος} στόχος: Βελτίωση της αυτογνωσίας των ατόμων και ενθάρρυνση της κατανόησης των δικών τους συναισθημάτων και συμπεριφορών.

Στρατηγικές επίτευξης στόχου:

Τακτικές πρακτικές αυτοστοχασμού

Καθιερώστε μία ρουτίνα στα άτομα που συμμετέχουν με τακτικές ασκήσεις αυτοστοχασμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την καταγραφή ημερολογίου, πρακτικές ενσυνειδητότητας ή κάποια δομημένα εργαλεία αυτοαξιολόγησης. Εισάγετε μία εβδομαδιαία συνεδρία αυτοστοχασμού στους συμμετέχοντες, όπου θα τους δίνετε η δυνατότητα να εξερευνήσουν τα συναισθήματά τους, τις αντιδράσεις τους και τις αποφάσεις που έλαβαν ή θα λάβουν. Συμβάλετε στον ουσιαστικό αυτοστοχασμό με προτροπές ή καθοδηγητικές ερωτήσεις.

Αξιολογήσεις προσωπικότητας

Εισάγετε αξιολογήσεις προσωπικότητας ή άλλα ψυχομετρικά εργαλεία με σκοπό οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις συναισθηματικές τους τάσεις και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Συνεργαστείτε με ειδικούς για την αξιοποίηση έγκυρων αξιολογήσεων προσωπικότητας και παρέχετε εξατομικευμένες συνεδρίες με σκοπό τα άτομα να καταφέρουν να ερμηνεύσουν και να εφαρμόσουν τις πληροφορίες από τις αξιολογήσεις.

Διαδικασία ανάδρασης 360°

Εφαρμόστε μία διαδικασία ανάδρασης 360° όπου οι μελλοντικοί ηγέτες λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες ή από άλλα άτομα του οργανισμού ή της ομάδας τους σχετικά με την συναισθηματική τους παρουσία.

Πραγματοποιήστε περιοδικές αξιολογήσεις 360° διασφαλίζοντας την ανωνυμία και την διαφάνεια στα σχόλια. Οργανώστε συνεδρίες ερμηνείας της ανατροφοδότησης για να βοηθήσετε τους ηγέτες να λάβουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τον εαυτό τους.

Συνεδρία αυτοανακάλυψης

Προσφέρετε ατομικές συνεδρίες με σκοπό την καθοδήγηση των μελλοντικών ηγετών, οι οποίες θα εστιάζουν στην ανακάλυψη του εαυτού και στην εμβάθυνση της επίγνωσης των συναισθημάτων τους. Μπορείτε να αναθέσετε σε έμπειρους ψυχολόγους ή life-coaches να συνεργαστούν στενά με τους συμμετέχοντες για την εξερεύνηση του συναισθηματικού τους τοπίου. Προσαρμόστε τις συνεδρίες για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προκλήσεων που σχετίζονται με την αυτογνωσία. Μπορείτε να συνδυάσετε την συνεδρία αυτοστοχασμού με την συνεδρία αυτοανακάλυψης.

Οι στρατηγικές ενίσχυσης της αυτογνωσίας στοχεύουν στην δημιουργία συνήθειας συνεχούς εξερεύνησης των συναισθημάτων από τους συμμετέχοντες, αποκτώντας έτσι γνώσεις για τον εαυτό οι οποίες θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της ηγετικής θέσης.

2^{ος} στόχος: Ενίσχυση και βελτίωση των δεξιοτήτων αυτορρύθμισης με σκοπό τον συναισθηματικό αυτοέλεγχο.

Στρατηγικές επίτευξης στόχου:

Workshops διαχείρισης άγχους και ενσυνειδητότητας

Εισάγετε workshops τα οποία επικεντρώνονται στην διαχείριση άγχους για να βοηθήσετε τους ηγέτες να αναπτύξουν τεχνικές αυτορρύθμισης. Συνεργαστείτε με ειδικούς ενσυνειδητότητας (mindfulness) για τη διεξαγωγή διαδραστικών εργαστηρίων, και την εκμάθηση τεχνικών και ασκήσεων που οι συμμετέχοντες μπορούν να εντάξουν στην καθημερινότητά τους. Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να πειραματιστούν με διάφορες τεχνικές (ασκήσεις βαθιάς αναπνοής, οπτικοποίηση ή θετική αυτοομιλία) μέχρι να καταλήξουν σε αυτό που τους ταιριάζει.

Εξατομικευμένοι τρόποι δράσης για την διαχείριση άγχους

Ενθαρρύνετε τους ηγέτες να δημιουργήσουν εξατομικευμένα σχέδια δράσης για τη διαχείριση των στρεσογόνων καταστάσεων και τη ρύθμιση των συναισθημάτων υπό πίεση. Διεξάγετε συνεδρίες με σκοπό την καθοδήγηση των ηγετών στον εντοπισμό παραγόντων που ενισχύουν το άγχος και την εύρεση μηχανισμών αντιμετώπισης. Ενθαρρύνετε τους ηγέτες να τεκμηριώνουν και να επανεξετάζουν τακτικά τα σχέδια δράσης τους.

Ενίσχυση συναισθηματικής ανθεκτικότητας

Εφαρμόστε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία επικεντρώνονται στην οικοδόμηση συναισθηματικής ανθεκτικότητας, βοηθώντας τους συμμετέχοντες να ανακάμψουν από τις δυσκολίες. Μπορείτε να ζητήσετε την συμπερίληψη αυτής σε ορισμένες ατομικές συνεδρίες των συμμετεχόντων όπως επίσης να παρέχετε πραγματικές περιπτωσιολογικές μελέτες και σενάρια στα άτομα ώστε να εξασκηθούν στην εφαρμογή συναισθηματικής ανθεκτικότητας σε δύσκολες καταστάσεις.

Ασκήσεις προσομοίωσης κρίσης

Εκτελέστε ασκήσεις προσομοίωσης κρίσης για να εκθέσετε τους συμμετέχοντες σε καταστάσεις υψηλής πίεσης και να ενισχυθεί η ικανότητά τους να

ρυθμίζουν τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις τους σε σενάρια κρίσης. Αναπτύξτε ρεαλιστικά σενάρια κρίσης σύμφωνα με το πλαίσιο του οργανισμού ή της ομάδας και εισάγετε συσκέψεις απολογισμού για να βοηθήσετε τα άτομα να αναλογιστούν τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις και να εντοπίσουν πιθανούς τομείς για βελτίωση.

Μηχανισμός ανάδρασης σε πραγματικό χρόνο

Δημιουργήστε έναν μηχανισμό ανάδρασης σε πραγματικό χρόνο όπου οι συμμετέχοντες θα λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση για την συναισθηματική τους ρύθμιση κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων γεγονότων. Ενσωματώστε εφαρμογές σχολίων οι οποίες επιτρέπουν στην υπόλοιπη ομάδα να παρέχει άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με την συναισθηματική απόκριση του μελλοντικού ηγέτη. Εξασφαλίστε ότι τα σχόλια είναι εποικοδομητικά και περιλαμβάνουν πληροφορίες προς αξιοποίηση.

Οι στρατηγικές βελτίωσης της αυτορρύθμισης στοχεύουν να εξοπλίσουν τους ηγέτες με τα απαραίτητα εργαλεία και τις δεξιότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων τους, ειδικά σε δύσκολα σενάρια και προκλήσεις. Παρέχοντας πρακτική εκπαίδευση και υποστήριξη οι μελλοντικοί ηγέτες μπορούν να κινηθούν σε περίπλοκες καταστάσεις με ψυχραιμία.

3^{ος} στόχος: Δημιουργία ηγετών με ενσυναίσθηση, οι οποίοι μπορούν να κατανοήσουν τις οπτικές των άλλων και να συνδεθούν μαζί τους.

Στρατηγικές επίτευξης στόχου:

Ομαδικές δραστηριότητες με επίκεντρο την ενσυναίσθηση

Εισάγετε team-building δραστηριότητες που στοχεύουν συγκεκριμένα στην ανάπτυξη ενσυναίσθησης μεταξύ των ηγετών και των υπόλοιπων μελών της ομάδας. Σχεδιάστε συνεργατικές δραστηριότητες που απαιτούν από τα άτομα να κατανοούν και να εκτιμούν διαφορετικές απόψεις. Μετά από τις δραστηριότητες διευκολύνετε τις ομαδικές συζητήσεις για να ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να μοιράζονται τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους.

Ανοιχτές συζητήσεις για την σημασία της ενσυναίσθησης

Διεξάγετε ανοιχτές συζητήσεις ευαισθητοποίησής δίνοντας κυριότερη σημασία στην σημαντικότητα της ενσυναίσθησης στην ηγεσία και τη δυναμική της ομάδας. Διοργανώστε σεμινάρια ή εργαστήρια με προσκεκλημένους ομιλητές που μοιράζονται προσωπικές εμπειρίες τονίζοντας τον αντίκτυπο της ενσυναίσθησης. Τονίστε στους ομιλητές-ηγέτες να μοιραστούν τις ιστορίες τους για το πως η ενσυναίσθηση τους έχει επηρεάσει θετικά το ταξίδι τους στην ηγεσία.

Ομάδες εκ περιτροπής

Δημιουργήστε εμπειρίες σε ομάδα εκ περιτροπής όπου ο συμμετέχων έχει την ευκαιρία να εργαστεί σε διαφορετικούς ρόλους εντός του οργανισμού. Εναλλάξτε τους ηγέτες μέσω διαφορετικών ομάδων για να τους εκθέσετε σε διάφορες λειτουργίες και προοπτικές. Ενθαρρύνετε τους ηγέτες να συμμετέχουν ενεργά και να κατανοήσουν τη συμβολή της κάθε ομάδας με την οποία συνεργάζονται.

Προγράμματα ευαισθητοποίησης cross-cultural

Παρέχετε εκπαιδευτικά συνέδρια εστιασμένα στην διαπολιτισμική ευαισθησία για να ενισχύσετε την ικανότητα των ηγετών να συμπάσχουν με άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα. Ενθαρρύνετε τους ηγέτες να συμμετέχουν σε διαπολιτισμικές εμπειρίες για να εμβαθύνουν στην κατανόηση τους.

Οι στρατηγικές οικοδόμησης ενσυναίσθησης έχουν στόχο την δημιουργία μίας κουλτούρας ηγεσίας όπου η κατανόηση και η εκτίμηση των προοπτικών των άλλων όχι μόνο ενθαρρύνεται αλλά καλλιεργείται ενεργά. Με την ενσωμάτωση της ενσυναίσθησης στο ηγετικό στυλ, τα άτομα μπορούν να καλλιεργήσουν ισχυρότερες διαπροσωπικές σχέσεις και να συμβάλλουν σε ένα πιο συμπεριληπτικό και συνεργατικό περιβάλλον.

4^{ος} στόχος: Βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων των ατόμων για την προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας εντός των ομάδων τους.

Στρατηγικές επίτευξης στόχου:

Workshop επικοινωνίας

Διεξαγωγή εργαστηρίων που επικεντρώνονται στην ενίσχυση των δεξιοτήτων λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας. Προσκαλέστε ειδικούς στο θέμα της επικοινωνίας να διευθύνουν διαδραστικά εργαστήρια. Καλύψτε θέματα όπως η ενεργητική ακρόαση, η θετική ομιλία και η διερμηνεία της γλώσσας του σώματος.

Εκπαίδευση επίλυσης συγκρούσεων

Παρέχετε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία εξοπλίζουν τους ηγέτες με αποτελεσματικές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων. Συμπεριλάβετε ασκήσεις ρόλων που προσομοιώνουν συγκρούσεις στον χώρο εργασίας. Εκπαιδεύστε τα άτομα με τεχνικές εποικοδομητικής επικοινωνίας για την διαχείριση και την επίλυση συγκρούσεων.

Workshop αφήγησης

Οργανώστε εργαστήρια αφήγησης για να ενισχύσετε την ικανότητα των ηγετών να μεταφέρουν ιδέες και μηνύματα με ζωντανό και παραστατικό τρόπο. Ενθαρρύνετε τα άτομα να μοιραστούν προσωπικές ή επαγγελματικές ιστορίες που θεωρούν ότι θα έχουν απήχηση στην ομάδα.

Networking opportunities

Παρέχετε ευκαιρίες δικτύωσης στα άτομα με σκοπό να οικοδομήσουν σχέσεις με συνομήλικους επαγγελματίες του κλάδου. Οργανώστε για παράδειγμα εκδηλώσεις ή συνέδρια και ενθαρρύνετε τα άτομα να συμμετέχουν ενεργά σε τέτοιες ευκαιρίες επαγγελματικής δικτύωσης.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης κοινωνικών δεξιοτήτων στοχεύουν στην προετοιμασία ηγετών με τις απαραίτητες διαπροσωπικές ικανότητες για την διαχείριση περίπλοκων σχέσεων, την προώθηση της συνεργασίας και την δημιουργία με θετικής και επικοινωνιακής ομάδας.

5^{ος} στόχος: Η δημιουργία κουλτούρας συνεχούς μάθησης, ώστε οι ηγέτες να εξερευνούν και να ενισχύουν την συναισθηματική τους νοημοσύνη και μετά το τέλος του προγράμματος.

Προτάσεις ανάγνωσης και έρευνας

Ενθαρρύνετε τα άτομα να εμβαθύνουν στην βιβλιογραφία για την συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία. Δημιουργήστε μία λίστα βιβλίων, επιστημονικών άρθρων και ερευνητικών εργασιών που να σχετίζονται με την

συναισθηματική νοημοσύνη. Μπορείτε να οργανώσετε ομάδες συζήτησης όπου τα άτομα να μπορούν να μοιραστούν ιδέες από τις αναγνώσεις τους.

Συμμετοχή σε συνέδρια και σεμινάρια

Ενθαρρύνετε τα άτομα να παρακολουθήσουν συνέδρια και σεμινάρια τα οποία να επικεντρώνονται στην συναισθηματική νοημοσύνη, την ηγεσία και την επαγγελματική ανάπτυξη. Μπορείτε να παρέχετε οικονομική ενίσχυση ή επίδομα στα ενδιαφερόμενα άτομα για την παρακολούθηση των σχετικών σεμιναρίων.

Οι ευκαιρίες συνεχούς μάθησης στοχεύουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που εκτιμά και υποστηρίζει την συνεχή ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρέχοντας διαφορετικούς τρόπους μάθησης και ανάπτυξης τα άτομα μπορούν να παραμένουν ενήμερα για τις τελευταίες εξελίξεις και να ενισχύουν διαρκώς τις ικανότητές τους.

Χρονοδιάγραμμα προγράμματος

Το χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή του leadership development plan μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται από τη θέληση και τις ικανότητες των συμμετεχόντων όπως επίσης και από την φύση της ομάδας ή του οργανισμού στα οποία θα επιχειρηθεί να εφαρμοστεί. Ένα προτεινόμενο χρονικό διάστημα εφαρμογής είναι 5-6 μήνες ώστε να υπάρχει επαρκής χρόνος για ουσιαστική ανάπτυξη αλλά και το πρόγραμμα να παραμείνει λειτουργικό.

Αξιολόγηση

Στόχος: η αξιολόγηση του Leadership Development Plan

Καθορίστε βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Διεξάγετε περιοδικές αξιολογήσεις για την μέτρηση των αλλαγών στη συμπεριφορά του ηγέτη και στην συνολική απόδοση της ομάδας

Προσαρμογή του πλάνου

Στόχος: Η συνεχής αναπροσαρμογή του πλάνου ώστε να παραμένει λειτουργικό

Ελέγχετε τακτικά την αποτελεσματικότητα του σχεδίου και εφαρμόστε τις κατάλληλες προσαρμογές με βάση την ανατροφοδότηση και τις εξελισσόμενες οργανωτικές ανάγκες. Ενθαρρύνετε τους ηγέτες να προσαρμόζουν τα σχέδια τους καθώς προχωρούν στο ταξίδι της ηγεσίας και αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις.

Αυτό το πλάνο ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων στοχεύει στην δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρέχοντας στα άτομα που συμμετέχουν τα εργαλεία και την υποστήριξη που χρειάζονται για να διαπρέψουν στους ρόλους τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κλείνοντας αυτή την περιήγηση στη σφαίρα της συναισθηματικής νοημοσύνης και την επιρροή της στην αποτελεσματική ηγεσία, είναι φανερό η σημασία όλων των ευρημάτων αυτής της έρευνας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έθεσε τις βάσεις, αποκαλύπτοντας όλες τις θεωρητικές γνώσεις οι οποίες υπογραμμίζουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Παραδείγματα του πραγματικού κόσμου όπως ο Νέλσον Μαντέλα αναδεικνύουν τη βαθιά επίδραση της συναισθηματικά επηρεασμένης ηγεσίας στη δυναμική της ομάδας, στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού αλλά και στην επίδραση που

μπορεί να ασκήσει ένας μόνο άνθρωπος σε μία ολόκληρη κοινωνία . Καθώς μεταβαίνουμε στο αναπτυξιακό σχέδιο, που δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση ευρημάτων βιβλιογραφίας και αναλύσεις περιπτώσιολογικών μελετών αποκτάμε μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το πως μπορεί να διαμορφωθεί η συναισθηματική νοημοσύνη σε έναν μελλοντικό ηγέτη. Αυτό το σχέδιο το οποίο περιλαμβάνει όλες τις εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης αναδεικνύεται ως ένας οδικός χάρτης για άτομα που έχουν στόχο την συνεχή ανάπτυξη. Το ταξίδι στην συναισθηματική νοημοσύνη δεν ολοκληρώνεται απλώς ως ακαδημαϊκή εξερεύνηση αλλά ως έκκληση για δράση, επιτακτική ανάγκη για τους ηγέτες να καλλιεργήσουν μια βαθιά κατανόηση των συναισθημάτων τους και να αξιοποιήσουν αυτή την επίγνωση για να προωθήσουν τόσο την προσωπική όσο και την οργανωτική επιτυχία. Η συναισθηματική νοημοσύνη στα σύγχρονα δεδομένα δεν είναι απλώς μία επιλογή, είναι μία επένδυση στην ηγετική αριστεία η οποία τείνει να αναδιαμορφώσει το μελλοντικό τοπίο της ηγετικής εφαρμογής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Η επιτροπή αλήθειας και συμφιλίωσης στη Νότια Αφρική. (2017). *Πανεπιστημίου Αιγαίου*.

Ανδρέας Τσώκος. (2015). Η ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΥ ΝΕΛΣΟΝ ΜΑΝΤΕΛΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟΝ “ΜΑΚΡΥ ΔΡΟΜΟ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ.” *Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου*.

(N.d.). *Μετασχηματιστική Ηγεσία Και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών*.
<https://doi.org/10.12681/eadd/37096>

Bakhshandeh, B. (2023a). Emotional intelligence competencies and effective leadership paradigm. *Transformational Coaching for Effective Leadership*, 285–303.
<https://doi.org/10.4324/9781003304074-19>

Team, E. (2022, August 4). *Το απαρτχάιντ και η διαίρεση εξουσιών στη Νότια Αφρική*. ΟΜΙΛΟΣ ΔΙΕΘΝΩΝ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ.
<https://odeth.eu/%CF%84%CE%BF-%CE%B1%CF%80%CE%B1%CF%81%CF%84%CF%87%CE%AC%CE%B9%CE%BD%CF%84-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%AF%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%B5%CE%BE%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CF%8E%CE%BD/>

Client Services Manager, T., & Winter, T. (2011, October 28). *The history of emotional intelligence*. Knowledge Centre. <https://blog.hptbydts.com/the-history-of-emotional-intelligence>

Marin, G., Pan, P., & Guirao, A. (2019).

Gardner, H. (2021). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. Basic Books.

Ryback, D. (2011). *Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ*. Routledge.

Northouse, P. G. (2019). *Ηγεσία: Θεωρία και πράξη*, 8η έκδοση (8η). Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Kenton, W. (2023, June 10). *Hersey-Blanchard Situational Leadership Model: How It Works*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>

Leadership & performance partners. (2022, June 2). *Lewin's leadership theory explained: Leadership and Performance Partners*. Leadership & Performance Partners. <https://leadershipandperformance.com.au/leadership-development/lewins-leadership-theory-explained/>

Khanin, D. (2007). Contrasting burns and bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership? *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 7–25. <https://doi.org/10.1002/jls.20022>

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Harvard Business School Press.

Review, H. B., Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A., Finkelstein, S. (n.d.). Harvard Business Review Everyday Emotional Intelligence: Big Ideas and Practical Advice on How to Be Human at Work. Ηνωμένες Πολιτείες: Harvard Business Review Press.

WWA Journal Volume 6. (2017). Ηνωμένο Βασίλειο: Cambridge Scholars Publishing.

Jee Ha, S., Reddy Patlolla, S., & Robert Wojda, T. (2022). Emotional intelligence and leadership development: Implications for family medicine residency programs. *Medical Education for the 21st Century*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.99463>

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. (1970, January 1). *Η επίδραση του τύπου ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στην επαγγελματική εξουθένωση και την οργανωτική δέσμευση των υπάλληλων*. ΨΗΦΙΔΑ: Η επίδραση του τύπου ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στην επαγγελματική εξουθένωση και την οργανωτική δέσμευση των υπάλληλων. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/26942>

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. (1970, January 1). *Ηγεσία και επιχειρηματικότητα: ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση των ηγετικών δεξιοτήτων των νέων*. ΨΗΦΙΔΑ: Ηγεσία και επιχειρηματικότητα: ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση των ηγετικών δεξιοτήτων των νέων. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/23172>

CHERNIS, C., & ADLER, M. (2023). *Promoting emotional intelligence in organizations*. ASSOCIATION FOR TALENT DE.

Grant, A.M. (2007), "Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 No. 5, pp. 257-266. <https://doi.org/10.1108/00197850710761945>

Catherine Moore, P. (2023, April 7). *Emotional intelligence skills and how to develop them*. PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-skills/>

Kendra Cherry, Mse. (2022, December 11). *5 ways to become more emotionally intelligent at work*. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/utilizing-emotional-intelligence-in-the-workplace-4164713>

Goleman, D. (2006b). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Mandela, N. (2018). *The prison letters of Nelson Mandela*. Liveright Publishing Corporation, a division of W.W. Norton & Company, Inc.

Mandela, N. (2004). *Long Walk Fo Freedom: The autobiography of Nelson Mandela*. Abacus.