

1 ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Με τον όρο εξατομικευμένη συμβουλευτική - σε ό,τι αφορά τον κόσμο των επιχειρήσεων - εννοείται ένα σύνολο διαδικασιών, ειδικά προσαρμοσμένων στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, με στόχο την υποβοήθησή του σχετικά με έναν ή περισσότερους τομείς της επαγγελματικής του ζωής. Οι εν λόγω μηχανισμοί ποικίλλουν από άτυπες συζητήσεις του απασχολούμενου με τον προϊστάμενό του ή κάποιο στέλεχος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, μέχρι άρτια δομημένα σύνολα συζητήσεων ένας με έναν, μεταξύ του πρώτου και ειδικά εκπαιδευμένων στελεχών.

Η εξατομικευμένη συμβουλευτική μπορεί να αφορά σε διαφορετικούς τομείς της επαγγελματικής ζωής ενός εργαζομένου, όπως είναι η βελτίωση της απόδοσής του, ο σχεδιασμός της καριέρας του ή η διαχείριση προσωπικών ζητημάτων τα οποία έχουν αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά του κατά την καθημερινή του εργασία. Η παρούσα ενότητα θα εστιάσει στους δύο τελευταίους από τους προαναφερθέντες τομείς, οι οποίοι εμφανίζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο του active ageing.

Καταρχήν, η συμβουλευτική καριέρας (career counseling) αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο αποσκοπεί στην υποστήριξη του εργαζόμενου, ώστε να σχεδιάσει με βέλτιστο τρόπο τη σταδιοδρομία του στο εσωτερικό της επιχείρησης, αυξάνοντας παράλληλα την κινητικότητά του στην αγορά εργασίας που αυτή αποτελεί. Πρόκειται για ένα σύνολο δομημένων συνεντεύξεων του απασχολούμενου με τον ιεραρχικό του προϊστάμενο ή κάποιο στέλεχος της λειτουργίας του HR, που υλοποιούνται συνήθως με τη βοήθεια τυποποιημένων εργαλείων, κατά τη διάρκεια των οποίων το εν λόγω άτομο έχει τη δυνατότητα να υποστηριχθεί ουσιαστικά, στην προσπάθειά του να σχεδιάσει την καριέρα του, ακολουθώντας μια σειρά από στάδια:

- βελτίωση της αυτογνωσίας του, αναφορικά με τις επαγγελματικές του δεξιότητες, περιορισμούς, ανάγκες και ενδιαφέροντα
- διαμόρφωση στόχων σχετικά με την επαγγελματική του πορεία στην επιχείρηση
- λήψη αποφάσεων για την εργασία, συνεχιζόμενη κατάρτιση και άλλες αναπτυξιακές δραστηριότητες ώστε οι παραπάνω στόχοι να επιτευχθούν

Η συμβουλευτική καριέρας αποτελεί ουσιαστικά το τέταρτο στάδιο μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης ανάπτυξης σταδιοδρομίας (career development) από την πλευρά της επιχείρησης, όρος με τον οποίο περιγράφεται μία συνεχής,

τυποποιημένη οργανωσιακή διαδικασία, η οποία αποσκοπεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σε συμφωνία με τις ανάγκες τόσο των ατόμων όσο και της επιχείρησης. Μία πλήρης λοιπόν διαδικασία ανάπτυξης καριέρας περιλαμβάνει την:

Αυτοαξιολόγηση του απασχολούμενου, αναφορικά με τις δυνατότητές του, τα ενδιαφέροντα και τους στόχους του. Αυτή μπορεί να γίνει με χρήση τυποποιημένων εργαλείων, τα οποία παρέχει στους εργαζόμενους η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αξιολόγηση από την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν μία σειρά από μηχανισμούς άντλησης πληροφοριών για την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων, όπως είναι η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, στην οποία γίνεται λόγος σε επόμενη ενότητα. Τέτοιες πληροφορίες συσσωρεύονται στο Τμήμα HR, το οποίο είναι σε θέση να τις επεξεργαστεί και αξιοποιήσει στο πλαίσιο του career development.

Πληροφόρηση από την πλευρά της επιχείρησης σχετικά με επιλογές καριέρας. Ένα χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα είναι η ενημέρωση του προσωπικού για κενές θέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης (job posting).

Συμβουλευτική καριέρας. Η συμβουλευτική καριέρας παρέχεται από τον άμεσο ιεραρχικό προϊστάμενο του ωφελομένου, κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων ή συνδυασμό των δύο. Η εμπειρία από την καθημερινότητα των επιχειρήσεων ωστόσο, έχει δείξει ότι ο άμεσος προϊστάμενος έχει το πλεονέκτημα της καλύτερης γνώσης του ατόμου, αλλά και της καθημερινής πραγματικότητας της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η ιδανικότερη κατάσταση είναι η συμβουλευτική να τελείται από τον manager, με την κατάλληλη υποστήριξη, πληροφόρηση και εκπαίδευση από το Τμήμα HR.

Οι διαδικασίες συμβουλευτικής καριέρας παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης από τις επιχειρήσεις, καθώς είναι σε θέση να συντελέσουν καθοριστικά στην εξασφάλιση επαγγελματικών προοπτικών και εργασιακής ασφάλειας για τους seniors. Στόχος τους είναι η παροχή στους τελευταίους ευκαιριών εργασιακής εξέλιξης (όχι κατ. ανάγκη ανοδικής ιεραρχικά), αλλά και διαφύλαξης και εμπλουτισμού του δυναμικού τους σε δεξιότητες, μέσω αποτελεσματικής σύζευξης των ατομικών αναγκών με τις οργανωσιακές απαιτήσεις και τους επιχειρησιακούς στόχους.

Αναφέρθηκε πιο πάνω ότι η εξατομικευμένη συμβουλευτική για την αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων του απασχολούμενου έχει σημαντική θέση στις προσπάθειες μιας επιχείρησης για την προώθηση της ενεργού γήρανσης. Θα ήταν

ίσως χρήσιμο στο σημείο αυτό να γίνει μία περιγραφή του τι ακριβώς περιλαμβάνει η συγκεκριμένη συμβουλευτική διαδικασία και πώς σχετίζεται με το active ageing.

Τα προσωπικά και οικογενειακά προβλήματα ενός εργαζομένου επηρεάζουν κάποιες φορές σε μεγάλο βαθμό την εικόνα που αυτός εμφανίζει στο εργασιακό του περιβάλλον. Προβλήματα άγχους, ψυχικής ή σωματικής υγείας, συναισθηματικά προβλήματα, που αναστέλλουν την αποδοτικότητά του στην εργασία.

Παράλληλα, όσον αφορά στην ηλικιακή ομάδα-στόχο, αυτή καλείται να αντιμετωπίσει μία σειρά από πρόσθετες προκλήσεις προσωπικής φύσης, που είναι πιθανόν να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή απόδοση. Έτσι, κατά την ηλικία αυτή, το άτομο αρχίζει να εισέρχεται στη φάση του γήρατος, με ό,τι σωματικές και ψυχολογικές συνέπειες αυτό μπορεί να επιφέρει. Έρχεται αντιμέτωπο με τη συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η ενεργή του ζωή τελειώνει, αλλά και ότι το μεγαλύτερο και πιο ευχάριστο ίσως μέρος της ζωής του έχει παρέλθει. Αντιμετωπίζει πιθανώς επιπλέον την επιδείνωση της φυσικής κατάστασης και υγείας ή ακόμη και την απώλεια αγαπημένων του προσώπων και πιθανώς τη μοναξιά. Η μεγαλύτερη ίσως όμως πρόκληση για τον senior είναι η αποδοχή και συμφιλίωσή του με τον τρόπο με τον οποίο πέρασε τη ζωή του και τις επιλογές τις οποίες έκανε, επαγγελματικές και προσωπικές.

Η προσωπική συμβουλευτική του εργαζόμενου έρχεται να παρέμβει σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις, κατά τις οποίες ένας ή περισσότεροι από τους προαναφερθέντες παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή του στην καθημερινή του δουλειά και πλήττουν κατά συνέπεια την απασχολησιμότητά του. Πρόκειται για μία συγκροτημένη και τυπική σχέση, που αναπτύσσεται μεταξύ ενός εργαζόμενου και ενός εξειδικευμένου συμβούλου της επιχείρησης, στο πλαίσιο της οποίας γίνονται σε βάθος συζητήσεις για κάποιο προσωπικό πρόβλημα του πρώτου, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην επίλυσή του, εάν πρόκειται για κάποιο σχετικά απλό πρόβλημα ή στην παραπομπή του σε ειδικό επιστήμονα ή φορέα για περαιτέρω υποστήριξη, για τις σοβαρότερες περιπτώσεις.

Στόχος της συγκεκριμένης διαδικασίας στο πλαίσιο της διαχείρισης του active ageing είναι να υποστηρίξει τα άτομα άνω των 55 ετών που αντιμετωπίζουν ανάλογα προβλήματα, ώστε να βελτιωθεί η προσωπική τους αρμονία, υγεία και ευεξία και να διαφυλαχθεί συνεπώς η ικανότητά τους να παραμείνουν επαγγελματικά ενεργοί. Δεδομένων των σημαντικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα εν λόγω άτομα και οι οποίες περιγράφηκαν πιο πάνω, καθίσταται σαφές ότι η διαδικασία της προσωπικής συμβουλευτικής είναι σε θέση

να συντελέσει καίρια στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για τη διατήρηση των seniors στον κόσμο της εργασίας.

1.2 ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ, ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ- ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σημαντικό πεδίο εφαρμογής της συμβουλευτικής αποτελεί η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπου που σχετίζεται με την αυτογνωσία και τη λήψη απόφασης για την επιλογή επαγγέλματος. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από εξειδικευμένους συμβούλους προς αυτήν την κατεύθυνση εντάσσονται στην Επαγγελματική Συμβουλευτική ή Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας.

Η Επαγγελματική Συμβουλευτική είναι μια διαδικασία που στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπου για τη λήψη αποφάσεων, στην ανάπτυξη της επαγγελματικής του ωριμότητας, στη βελτίωση των δεξιοτήτων αναζήτησης εργασίας και στην αύξηση της απόδοσης στην εργασία και της ικανοποίησης από αυτήν. Από την Μαλικιώση-Λοίζου (2004) ορίζεται ως: «η πολυδιάστατη προσπάθεια στήριξης των ανθρώπων στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που σχετίζονται με το σύνολο των επαγγελματικών τους επιλογών».

Ο όρος σταδιοδρομία καλύπτει τόσο την προετοιμασία για την επαγγελματική ζωή όσο και την άσκηση ορισμένης επαγγελματικής δραστηριότητας ή την αλλαγή δραστηριότητας. Επίσης, περιλαμβάνει την έννοια της επαγγελματικής εξέλιξης. Η επαγγελματική σταδιοδρομία δεν έχει πλέον μονοσήμαντο χαρακτήρα. Πολλοί εργαζόμενοι στο μέλλον δεν θα αρχίζουν και δε θα τελειώνουν την επαγγελματική τους ζωή με την ίδια δουλειά. Υπολογίζεται ότι στην Αμερική ένα μεγάλο ποσοστό των σημερινών νέων θα αλλάξει επαγγελματική δραστηριότητα στη ζωή του περίπου επτά φορές, ασκώντας είτε συναφή επαγγέλματα προς το αρχικό είτε εντελώς διαφορετικά. Κάτι ανάλογο αναμένεται και στις χώρες της Ευρώπης.

Η αύξηση της ανεργίας επηρεάζει ιδιαίτερα τον σημερινό άνθρωπο όχι μόνο οικονομικά αλλά και ψυχολογικά. Ομοίως οι ειδικές ομάδες –όπως οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι- χρήζουν ειδικών προγραμμάτων συμβουλευτικής.

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες είναι παράλληλα η Παρακίνηση (Motivation) των εργαζομένων. Παρακίνηση ή υποκίνηση (Motivation) είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Κεντρική έννοια είναι το κίνητρο που ορίζεται ως μια κατάσταση που ενεργοποιεί ή κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Προέρχεται από την ύπαρξη ανάγκης. Οι ανάγκες μπορεί να είναι πρωτογενείς ή δευτερογενείς. Στόχος είναι οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη και να μειώσει την ένταση του κινήτρου.

Ωστόσο είναι δύσκολο να δοθεί ένας ορισμός της έννοιας παρακίνηση. Πολλοί θεωρούν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Ο Kreitner (1995) θεωρεί ότι είναι μία διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά, ο Higgins (1994) πιστεύει ότι είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες, ενώ ο Jones (1994) έχει περιγράψει την παρακίνηση ως μία διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει ενώ συγχρόνως ελέγχεται η αντίδραση του ατόμου ενώ συμβαίνουν όλα αυτά. Ως παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι παίρνουν ορισμένους διαθέσιμους πόρους, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια και τους διαθέτουν όπως αυτοί θέλουν. Ο Morris (1968) διατύπωσε την άποψη ότι η παρακίνηση είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή η οποία περιλαμβάνει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν άπειρο αριθμό κατευθύνσεων.

Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την καρδιά της παρακίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων που έχουν επικρατήσει είναι οι εξής:

- Πρωτογενή κίνητρα: περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού.
- Γενικά κίνητρα: είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου. Τέτοια είναι το κίνητρο ικανότητας, το κίνητρο της περιέργειας, το κίνητρο της δραστηριότητας, το κίνητρο της στοργής ή αγάπης.
- Δευτερογενή κίνητρα: πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. τα κυριότερα από αυτά είναι το κίνητρο της ασφάλειας, το κίνητρο της επιτυχίας, το κίνητρο του κύρους και το κίνητρο της δύναμης

Το κίνητρο παράγει ανάγκες όπως αναφέραμε. Σύμφωνα, λοιπόν, με το Maslow, υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, δομημένες με μια ιεραρχική δομή. Η έννοια αυτής της ιεράρχησης είναι ότι ο άνθρωπος, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες, προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με κάποια συγκεκριμένη σειρά. Ο άνθρωπος λοιπόν υποκινείται από την προσπάθεια να καλύψει αυτές τις ανάγκες, πάντα όμως με βάση το σύστημα ιεραρχίας που παρουσιάζουμε παρακάτω.

Μια κατηγορία αναγκών μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο μόνο όταν δεν έχει καλυφθεί και όταν έχει ήδη καλυφθεί η προηγούμενη κατηγορία σύμφωνα με την ιεραρχία/ Αυτές οι κατηγορίες αναλύονται παρακάτω:

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** Αποτελούν τις ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση. Αν δεν επιτευχθεί η ικανοποίηση τους γίνεται προβληματική η ίδια η επιβίωση του ανθρώπου. Αυτές είναι η τροφή, η ένδυση, η στέγη, κ.λπ. Όσο χρόνο μένουν ανικανοποίητες, ο άνθρωπος δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.
- **Ανάγκες ασφάλειας:** Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου, των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας.
- **Κοινωνικές Ανάγκες:** Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμησή του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων, την κατανόησή τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους.
- **Ανάγκες αυτοεκτίμησης:** Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μια κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης και σεβασμού, χρειάζεται αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη, ανάγκες τις οποίες είχε επισημάνει ο Alfred Alder, οι οποίες παραμελήθηκαν από τον Freud και τους ψυχαναλυτές. Αν ικανοποιηθούν οι αυτές ανάγκες, τότε το άτομο αποκτά το αίσθημα ότι αξίζει και ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο στον κόσμο.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** Ο Maslow υποστηρίζει ότι και αν ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων, τότε το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο, εκτός αν επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε, αν επιτύχει να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ιδεώδης γονέας, άλλο με την επιθυμία να διευθύνει σωστά μια επιχείρηση, κ.λπ

Στις σημερινές συνθήκες του δυτικού κόσμου οι βασικές /φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων έχουν ικανοποιηθεί σε τέτοιο βαθμό που η ικανοποίησή τους δεν

αποτελεί πλέον ουσιαστική πηγή παρακίνησης για απόδοση. Αντίθετα οι εργαζόμενοι όλο και περισσότερο παρακινούνται μέσω της ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών όπως είναι αυτές στις οποίες εστιάζει η ενδυνάμωση (π. χ αίσθημα αυτονομίας, επιτεύγματος ,εκτίμησης, αυτοεκτίμησης κλπ).

Η παρακίνηση είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Κάθε εργαζόμενος είναι μία διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά και για το λόγο αυτό μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα, εξαρτώμενα από το βαθμό παρακίνησης, εκτελώντας την εργασία του ενώ, είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης». Για τα νέα στελέχη τα οποία γνωρίζουν πώς να ενεργοποιούν και να διατηρούν τον ενθουσιασμό στους ανθρώπους, η τέχνη της παρακίνησης είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας τους. Εάν καταλάβουν τι παρακινεί τους ανθρώπους έχουν στη διάθεσή τους το δυνατότερο εργαλείο το οποίο μπορεί να πετύχει εκπληκτικά αποτελέσματα. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παρακίνηση είναι βασικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως αύξησης της παραγωγικότητας σε μία επιχείρηση.

Η παρακίνηση μπορεί να βελτιωθεί ταχύτατα. Δεν είναι όμως εύκολο να δοθεί απάντηση στο ερώτημα τι είναι αυτό που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Από έρευνες οι οποίες έχουν γίνει προκύπτει ότι οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι η επιχείρηση για την οποία εργάζεται, το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, το χρήμα, η ικανοποίηση για το ρόλο που παίζει στην επιχείρηση, η αναγνώριση, η δύναμη η οποία πηγάζει από τη θέση την οποία κατέχει, η κοινωνική θέση την οποία του δίνει η εργασία, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις-προοπτικές και το πρόγραμμα εργασίας. Κάθε ένας όμως από αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα, για κάθε εργαζόμενο, η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

Για την επίτευξη συντονισμού και άριστων συνθηκών εργασίας μέσα σε μία εταιρία, απαιτείται αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και αντίστροφα. Στον αποτελεσματικό συντονισμό και συνεργασία μέσα στην επιχείρηση, συμβάλλει και η οριζόντια επικοινωνία. Έτσι λοιπόν η επικοινωνία διακρίνεται στην από πάνω προς τα κάτω (ανώτερα στελέχη προς τα κατώτερα), στην από κάτω προς τα πάνω (κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα προς τα ανώτερα) και στην οριζόντια (διατμηματική) επικοινωνία. Οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στην εταιρεία δημιουργούν και άτυπες μορφές

επικοινωνίας. Αυτές ουσιαστικά συμπληρώνουν τις τυπικές μορφές επικοινωνίας και καλύπτουν τα κενά και τις αδυναμίες αυτών. Επιπλέον οι άτυπες μορφές επικοινωνίας έχουν μικρότερο κόστος, τα μηνύματα διαδίδονται πιο γρήγορα, γίνονται περισσότερο κατανοητά από όλους τους εμπλεκόμενους, αποβάλουν το άγχος των επίσημων διαδικασιών ενισχύοντας τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Κατά τους ερευνητές υπάρχουν δύο τύποι παρακίνησης, η εσωτερική και η εξωτερική. Η εσωτερική παρακίνηση η οποία είναι μία εσωτερική ώθηση για εργασία, μία επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου, δηλαδή είναι ουσιαστικά μία παρακίνηση από την ίδια την εργασία. Η ποικιλία στην εργασία, η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις οι οποίες απορρέουν από την εργασία είναι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης. Η εξωτερική παρακίνηση από την άλλη πλευρά είναι η παρακίνηση η οποία κατά βάση απορρέει όχι από μέσα από την εργασία αλλά από τις ανταμοιβές οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες είναι παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης.

1.3 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

(EMPOWERMENT)

Η έννοια της ενδυνάμωσης αν και αρκετά σύγχρονη συνδέεται άμεσα με «παραδοσιακές» έννοιες του μάνατζμεντ όπως η ανάθεση καθηκόντων - μεταβίβαση εξουσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η δέσμευση αυτών. Βεβαίως η ενδυνάμωση είναι μια ευρύτερη και σύνθετη έννοια και δεν ταυτίζεται με καμία από τις προηγούμενες. Η έννοια αυτή θα μπορούσε να ορισθεί ως διαδικασία και ως κατάσταση - αποτέλεσμα.

Ως διαδικασία, η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών (από πλευράς επιχείρησης και μάνατζερ) μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση τους στην εργασία.

Ως κατάσταση ή αποτέλεσμα, η ενδυνάμωση αφορά στο πώς αισθάνονται και στο πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με αρκετές ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις, η ενδυνάμωση ως «κατάσταση εργαζομένων» είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία συντίθεται από τις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις:

- **Αίσθηση νοήματος της εργασίας (sense of meaning):** Η αίσθηση στους εργαζόμενους ότι η εργασία που κάνουν έχει νόημα εκφράζει τη συναισθηματική σύνδεση του ατόμου με την εργασία. Ο εργαζόμενος βρίσκει προσωπικό νόημα στη δουλειά του όταν αισθάνεται ότι αυτή είναι σημαντική και όταν οι πόλοι που συνεπάγεται ταιριάζουν με τις ανάγκες, τις αξίες και τα πιστεύω του εργαζόμενου.
- **Αίσθηση ικανότητας (sense of competence):** Αίσθηση ικανότητας σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται αυτοπεποίθηση και ότι διαθέτει τις ικανότητες και δυνατότητες που είναι αναγκαίες να κάνει μια δουλειά αποτελεσματικά. Σημαντικό στοιχείο είναι η αίσθηση του εργαζόμενου ότι κατανοεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάνει τη δουλειά του και τις σχέσεις του με αυτό.
- **Αίσθηση αυτοπροσδιορισμού (sense of self-determination):** Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι διαθέτει την διακριτική ευχέρεια, την αυτονομία, την ελευθερία πρωτοβουλιών και τον έλεγχο που απαιτείται για να κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά.
- **Αίσθηση επιρροής (sense of impact):** Η αίσθηση επιρροής είναι η αντίληψη του εργαζόμενου ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους ανθρώπους, λειτουργίες, συστήματα, πολιτική και κυρίως στα αποτελέσματα του

οργανισμού, μέσω της δικής τους εργασίας και προσπάθειας. (Μπουραντάς, 2002)

1.3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Η μεθοδολογία της ενδυνάμωσης αναφέρεται ουσιαστικά σε ολοκληρωμένα σχέδια εισαγωγής στις επιχειρήσεις (οργανισμούς) της φιλοσοφίας και επιμέρους πρακτικών της ενδυνάμωσης, καθώς και στη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων. Οι απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη της ενδυνάμωσης ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες - κλειδιά:

- **Κατηγορία 1:** Ενέργειες που αφορούν τη διάχυση των πληροφοριών. Η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει μηχανισμούς εσωτερικούς «από πάνω προς τα κάτω» και οριζόντιας επικοινωνίας ώστε οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων να είναι συνεχώς και πλήρως ενημερωμένοι για ζητήματα που αφορούν τη δική τους δουλειά, τη δουλειά της οργανωτικής τους μονάδας και τον οργανισμό συνολικά. Τέτοιες πληροφορίες μπορεί να αφορούν τεχνικά, οικονομικά, εμπορικά, επιχειρησιακά, στρατηγικά κ.λ.π ζητήματα. Αυτή η ενημέρωση δημιουργεί από τη μια ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και από την άλλη επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί και πώς, για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει υψηλότερες επιδόσεις.
- **Κατηγορία 2:** Ενέργειες που είναι απαραίτητες για την οριοθέτηση της αυτονομίας των εργαζομένων ως άτομα και ομάδες. Η λογική εδώ είναι αντίθετη της γραφειοκρατικής, δηλαδή, δεν καθορίζεται το τι δεν πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι, αλλά τα όρια της αυτονομίας τους όπως αυτά προσδιορίζονται από το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές.
- **Κατηγορία 3:** Ενέργειες που αφορούν την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και των ομάδων. Η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται κυρίως μέσω των ομάδων αφού σε αυτές η αυτονομία μπορεί να είναι μεγαλύτερη και τα αποτελέσματα πιο σημαντικά. Η ομάδα με την συνεργασία που επιτυγχάνει προσφέρει ευρύτερη γνώση, ισχυρότερη παρακίνηση και δέσμευση καθώς και υποστηρικτικούς μηχανισμούς. Έτσι η ιεραρχία μπορεί να αντικατασταθεί σε σημαντικό βαθμό από αυτό - διοικούμενες ομάδες (self- directed teams).

Τέσσερις είναι οι βασικοί άξονες για την ανάπτυξη της ενδυνάμωσης:

1. Δημιουργία οράματος και πρόκλησης ώστε οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται με σαφήνεια το όραμα, την αποστολή και τις στρατηγικές κατευθύνσεις της ηγεσίας και του οργανισμού και να εντείνουν τις προσπάθειες τους για περαιτέρω βελτίωση, δική τους και του οργανισμού.
2. Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας ώστε οι εργαζόμενοι μέσα από ομάδες να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και να αντιλαμβάνονται

ότι οι γνώσεις και οι ιδέες αξιολογούνται, λαμβάνονται υπόψη και ασκούν επίδραση.

- 3.** Έλεγχος και πειθαρχία ώστε να αποσαφηνίζονται οι ευθύνες, οι ρόλοι τα καθήκοντα και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του καθενός(άτομο ή ομάδα) και να μειώνονται έτσι οι συγχύσεις οι ασάφειες και οι αμφιβολίες.
- 4.** Υποστήριξη και δημιουργία αισθήματος σιγουριάς στους εργαζόμενους ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες , να μην φοβούνται την ανάληψη κινδύνου και τα λάθη όταν γίνονται μετά από σκέψη και προσπάθεια. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η υποστήριξη των εργαζομένων μέσω εκπαίδευσης, καθοδήγησης και συνεχούς μάθησης.

Τέλος σε ότι αφορά τους προϊσταμένους, ο ρόλος τους στην ενδυνάμωση είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Οι προϊστάμενοι πρέπει να μειώσουν τους εποπτικούς - ελεγκτικούς ρόλους και να ενισχύσουν τους ρόλους που αφορούν την ανάπτυξη ανθρώπων την καθοδήγηση και την ενημέρωση, την υποστήριξη και την ενθάρρυνση, τη διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας, την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και την παρακίνηση.

1.3.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Οι συνέπειες της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου είναι ιδιαίτερα θετικές. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ενδυνάμωση μειώνει την ένταση (στρες) στους εργαζόμενους.

Πιο πρακτικά τα ενδυναμωμένα άτομα αναπτύσσουν τις παρακάτω στάσεις και συμπεριφορές:

- Δεν φοβούνται να παίρνουν αποφάσεις, να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνουν κινδύνους, γίνονται αποφασιστικά.
- Δεν φοβούνται να προτείνουν ιδέες και λύσεις. Γίνονται δημιουργικά, καινοτόμα, ξέρουν να επιχειρηματολογούν και να έχουν αυτοπεποίθηση για την επιτυχία.
- Διακρίνονται από υψηλή υπευθυνότητα και δέσμευση (commitment) στον οργανισμό και στη δουλειά τους. Νιώθουν ότι και οι ίδιοι έχουν ευθύνη για τα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης - οργανισμού.
- Έχουν θετική στάση και επιζητούν την κριτική και την εκπαίδευση για να βελτιωθούν.
- Θεωρούν την δουλειά τους σημαντική.
- Δεν νοιώθουν αποκομμένοι - μακριά από τα κέντρα εξουσίας.
- Συνεργάζονται αποτελεσματικά με συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους
- Προσαρμόζονται έγκαιρα στις εξελίξεις και τις δημιουργούν , έχουν θετική στάση στις αλλαγές.
- Έχουν σαφείς στόχους ,ξέρουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί και πώς.
- Αισθάνονται κυρίαρχοι του εαυτού τους και της δουλειάς τους.
- Έχουν υψηλό ηθικό, αισθάνονται μειωμένη ένταση(στρες) και υψηλή αυτο-εκτίμηση, ολοκλήρωση και συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους.

Η ενδυνάμωση δίνει έμφαση και στηρίζεται σε σχετικές θεωρίες για τον εσωτερικό έλεγχο (αυτό - έλεγχο), την εσωτερική δέσμευση (commitment) των εργαζομένων, τη συμμετοχή, την ανάπτυξη και την εσωτερική παρακίνηση (motivation), δηλαδή την παρακίνηση από τη δουλειά αυτή καθαυτή και όχι από εξωτερικούς παράγοντες όπως αμοιβές, προϊστάμενοι κλπ. Συνεπώς η ενδυνάμωση

εκφράζει τις αναγκαιότητες του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος ως προς τη διοίκηση των ανθρώπων.

1.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σχετικά πρόσφατη έννοια, αλλά έχει σημαντικές εφαρμογές στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν όρο ομπρέλα αφού καθεμιά από αυτές τις διαστάσεις υποδιαιρείται σε συναισθηματικές ικανότητες που μπορούμε να αναπτύξουμε και να χρησιμοποιήσουμε στον εργασιακό χώρο.

Πιο συγκεκριμένα η συναισθηματική νοημοσύνη είναι προϊόν δύο κύριων δεξιοτήτων, της ατομικής και της κοινωνικής ικανότητας. Αναλυτικότερα:

1.4.1 ΑΤΟΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Ατομική ικανότητα, είναι το προϊόν της επάρκειας μας σε δυο σημαντικές δεξιότητες, στην αυτοεπίγνωση και στην ατομική διαχείριση (αυτοδιαχείριση), οι οποίες εστιάζουν περισσότερο σε εμάς τους ίδιους παρά στην αλληλεπίδραση μας με άλλους ανθρώπους.

Η **αυτοεπίγνωση** είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Αυτή υποδιαιρείται στις παρακάτω ικανότητες :

- **Συναισθηματική αυτοεπίγνωση:** Η κατανόηση που διαθέτει ένα άτομο σχετικά αφενός, με τα συναισθήματά του, αφετέρου για τις δεξιότητές του, τις δυνατότητες, τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρά του. Ο άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστής, μπορεί να ισορροπεί στην λεπτή γραμμή του «πετάω στα σύννεφα» και του είμαι απαισιόδοξος, με το να γνωρίζει κάθε φορά προς τα πού κατευθύνεται και γιατί. Με άλλα λόγια, θέτει ειλικρινείς και ξεκάθαρους στόχους, με αποτέλεσμα να είναι πιο κοντά στην πραγματοποίησή τους. Το ουσιαστικότερο χαρακτηριστικό όμως της αυτοεπίγνωσης, είναι η τάση αυτοστοχασμού και περισυλλογής
- **Ακριβής αυτοαξιολόγηση:** Η γνώση ενός ατόμου σχετικά με τις αδυναμίες του και τα δυνατά του στοιχεία αντίστοιχα, τα εσωτερικά του αποθέματα τις ικανότητες και τα όρια του. Τα άτομα αυτά είναι τύποι στοχαστικοί, μαθαίνουν από την πείρα και είναι ικανοί να δουν με χιούμορ και κριτική διάθεση τον εαυτό τους
- **Αυτοπεποίθηση:** Η σταθερή αίσθηση που έχει ένα άτομο για την αξία και τις δυνατότητές του. Οι άνθρωποι με την ικανότητα αυτή, πλαισιώνουν το είναι τους με πλέγμα σιγουριάς. Συν τοις άλλοις, είναι αποφασιστικοί και ικανοί να πάρουν σοβαρές αποφάσεις παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις

Η **αυτοδιαχείριση** είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του ώστε να λειτουργούν υπέρ του και όχι εναντίον του. Υποδιαιρείται σε:

- **Αυτοέλεγχος:** Η ικανότητα ενός ατόμου για αυτοέλεγχο, πηγάζει από την αυτοεπίγνωση. Αν κάποιος δεν γνωρίζει τα συναισθήματά του, δεν μπορεί να προχωρήσει και στην προώθηση ή συγκράτησή τους, ανάλογα με την περίπτωση. Ο αυτοέλεγχος συγκεκριμένα, αφορά την δυνατότητα διατήρησης ψυχραιμίας και ενθουσιασμού παράλληλα με την καταστολή βίαιων και αρνητικών συναισθημάτων

- **Διαφάνεια:** Η αξιοπιστία, τιμιότητα και ακεραιότητα ενός ατόμου. Τα άτομα που έχουν ανεπτυγμένη την διαφάνεια δρουν με τρόπο ηθικό και σύμφωνα με τις αρχές τους. Εμπνέουν αίσθημα εμπιστοσύνης στους συνεργάτες και τους πελάτες τους, τηρώντας πάντα τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις τους προς αυτούς. Παραδέχονται τα λάθη τους και εκφράζουν ανοιχτά τα συναισθήματα τους
- **Προσαρμοστικότητα:** Η δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων. Άτομα που έχουν ανεπτυγμένη προσαρμοστικότητα μπορούν πολύ πιο αποτελεσματικά να διαχειριστούν τις συχνές και αιφνιδιαστικές αλλαγές που επιτελούνται στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Παίρνουν αποφάσεις με ηρεμία, αποφεύγοντας τον πανικό
- **Επίτευξη:** Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου. Άτομα που είναι δυνατά στην επίτευξη στόχων είναι ικανά να εργάζονται σκληρά προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους.
- **Πρωτοβουλία:** Η ετοιμότητα για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών. Η ικανότητα της πρωτοβουλίας προϋποθέτει αυτοπεποίθηση. Τα άτομα που την διαθέτουν είναι ικανά να πάρουν πρωτοβουλίες για δράση όπου παρουσιαστεί ευκαιρία χωρίς να φοβούνται την ευθύνη.
- **Αισιοδοξία:** Η ικανότητα να βλέπουμε την θετική σκοπιά των πραγμάτων, να θεωρούμε το «ποτήρι μισο-γεμάτο και όχι μισο-άδειο»

II. Κοινωνική ικανότητα εστιάζει στην ιδιότητα μας να κατανοούμε τους άλλους και να χειριζόμαστε τις σχέσεις μας. Είναι το αποτέλεσμα των δυο δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης που ενεργοποιούνται με την παρουσία άλλων ανθρώπων: της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης σχέσεων

1.4.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

Η κοινωνική επίγνωση περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Αυτή υποδιαιρείται σε:

- **Ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, να τα κατανοεί και να δείχνει ενεργά το ενδιαφέρον του για τις ανησυχίες τους
- **Οργανωτική επίγνωση:** Η ετοιμότητα για αντίληψη των τρεχόντων ζητημάτων, των δικτύων κέντρων λήψης αποφάσεων και των στρατηγικών ενός οργανισμού.
- **Εξυπηρέτηση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών

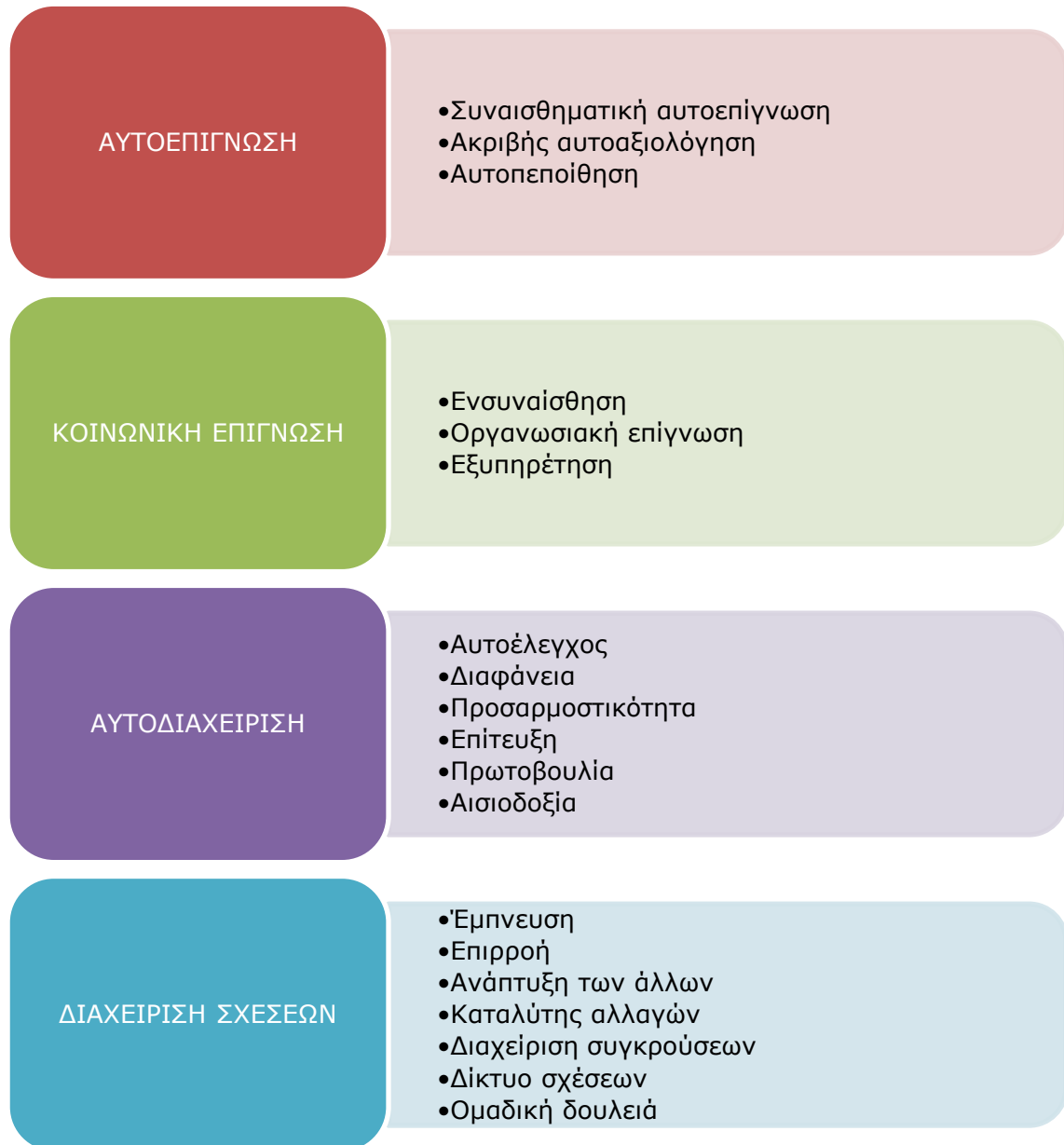
Η διαχείριση σχέσεων είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Είναι το προϊόν των τριών πρώτων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, της αυτεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης. Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει αρκετές δεξιότητες που θεωρούνται σημαντικές στην άσκηση ηγεσίας και όχι μόνο. Τέτοιες είναι:

- **Έμπνευση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τους άλλους προς προδιαγεγραμμένο όραμα. Η ικανότητα να εμπνέει κανείς άτομα και ομάδες προς την επίτευξη των στόχων προϋποθέτει εργαζομένους που δρουν ηγετικά ανεξάρτητα από την ιεραρχική τους θέση.
- **Επιρροή:** Η δυνατότητα ενός ατόμου να εφαρμόζει ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς.
- **Ανάπτυξη των άλλων:** Η ικανότητα για ανάπτυξη και ενίσχυση των δυνατών στοιχείων των άλλων.
- **Καταλύτης αλλαγών:** Η ικανότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών και καθοδήγηση προς νέες κατευθύνσεις.
- **Διαχείριση συγκρούσεων:** Η ικανότητα για επίλυση συγκρούσεων με ομαλό τρόπο
- **Οικοδόμηση δεσμών:** Η ικανότητα για καλλιέργεια και συντήρηση ενός δικτύου σχέσεων. Άτομα που διαθέτουν αυτήν την ικανότητα μπορούν να αξιοποιούν το δίκτυο των σχέσεων τους όποτε το χρειαστούν. Διατηρούν συνεχή επικοινωνία

με τους ανθρώπους αυτούς και φροντίζουν για την αμοιβαία ικανοποίηση αναγκών

- Συνεργασία και ομαδική δουλειά

Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης



Σχήμα 1 Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης που παρουσιάστηκε παραπάνω εστιάζει κυρίως στην απόδοση και έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα στο χώρο των επιχειρήσεων. Έρευνες που έγιναν σε όλο τον κόσμο υποστηρίζουν την σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διακεκριμένη εργασιακή απόδοση.

1.4.3 ΗΓΕΣΙΑ

«Ως ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού μια ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξίας της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον». Στηριζόμενοι στην ίδια ακριβώς λογική, ηγέτης είναι εκείνο το άτομο - μα οποιοδήποτε άτομο - που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα».

Η βιβλιογραφία κάνει λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστής (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching). Όμως οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν «ευλυγισία» και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Αυτοί είναι οι χαρισματικοί ηγέτες.

Η χαρισματική ηγεσία αποτελεί το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την δυνατότητα να ελκύουν (μαγνητίζουν) άλλα άτομα με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς) με την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τα δεύτερα. Το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία ταιριάζουν με ανάγκες, αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις, πρότυπα κλπ των υφισταμένων (οπαδών) με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει τους δεύτερους να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά οράματα στόχους και κατευθύνσεις δράσης. Σε γενικές γραμμές προκύπτει ότι ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από:

- Αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητες του
- Όραμα. Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα για το μέλλον διαφορετική και καλύτερη από την υφιστάμενη η οποία ενσωματώνει τα προσωπικά οράματα και στόχους των οπαδών - συνεργατών.
- Ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.

- Φορέας αλλαγών, ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους οπαδούς ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.
- Μη συμβατική συμπεριφορά, η συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιόρρυθμη, δεν περιορίζεται στους κατεστημένους και στερεότυπους κανόνες αλλά είναι ριζοσπαστική, μη συμβατική που όταν γίνεται με επιτυχία κερδίζει τον θαυμασμό.
- Επικοινωνία. Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας, τόσο να ακούει όσο και να μεταδίδει μηνύματα με τον τόνο και το χρώμα της φωνής και κυρίως με τη γλώσσα του σώματος. Σχετική με την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας είναι και η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας ή ηγεσίας αλλαγών. Η διαφορά με την προηγούμενη έννοια είναι στην έμφαση που αποδίδεται στη διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές - τομές στους στόχους στη στρατηγική στην κουλτούρα στις δομές στις δραστηριότητες στις σχέσεις με το περιβάλλον κλπ της οργάνωσης πράγματα τα οποία είναι απαραίτητα για τη δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα με τέτοιο τρόπο ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ανυψώσουν ο ένα τον άλλον με ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Οι ηγέτες δηλαδή, μεταμορφώνουν τους υφιστάμενους τους ανεβάζοντας τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό επιτυγχάνεται με το να τους βοηθούν στην εκπλήρωση των στόχων τους. Η επιθυμητή μορφή ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική, γιατί δεν αποτελεί μια προσωρινή μορφή δοσοληψίας και αμοιβαίου συμφέροντος.

Σημαντικό στοιχείο που υποστηρίζει την δυναμική σχέση ηγεσίας - συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis, και McKee,(2002) το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι συμβαίνει πάντα. Οι ηγέτες μπορούν αντίστοιχα, να καθοδηγήσουν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσαρμονία.

Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, μολονότι συχνά αγνοείται ή παραμερίζεται, καθορίζει και τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα

αποδώσουν. Και αυτό είναι που μας κάνει να συνειδητοποιήσουμε για άλλη μια φορά, γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τόσο μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Στην πραγματικότητα, η «γνήσια ηγεσία» απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη.

«Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο ή ερμηνεία και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση». Θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Οι ηγέτες που δείχνουν πως κατέχουν την συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοήσουν τις ανάγκες των «οπαδών» τους, να δείξουν ενδιαφέρον για αυτούς, να αντιδρούν στις συναισθηματικές τους μεταπτώσεις και να συνεργάζονται με αυτούς έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν βάλει (Rahim, 2001). Η κατανόηση είναι πιθανό να συνδέεται με την εξατομικευμένη μελέτη. Επιπλέον, οι κοινωνικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι πολύ πιθανό να συνδέεται με την πνευματική τόνωση.

Σε μια προσπάθεια να εμβαθύνουμε αυτή τη διαπίστωση καταλήγουμε, ότι καθένας από τους τέσσερις βασικούς τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης - αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων - διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο σε ένα επιτυχημένο πρότυπο ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης που δεν χειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Κι αν τα συναισθήματα αυτά είναι ανεξέλεγκτα, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουρα πρόβλημα και με την διαχείριση των σχέσεών του με τους άλλους. Κι αυτό θα συμβεί γιατί αν δεν είμαστε ικανοί να κατανοήσουμε τα δικά μας συναισθήματα (αυτοεπίγνωση), τότε αδυνατούμε να κατανοήσουμε και των άλλων, γεγονός που θα οδηγήσει σε μια αποτυχημένη κοινωνική ή/και επαγγελματική σχέση. Αντίθετα, ένας ηγέτης που αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, είναι συντονισμένος με τα δικά του.