

Περιεχόμενα

Πρόλογος	11
Ευχαριστίες	19

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1. Η γνήσια ηγεσία	25
2. Η αρμονική ηγεσία	43
3. Η νευροανατομία της ηγεσίας	57
4. Το ρεπερτόριο ηγετικών ικανοτήτων	81
5. Τα δυσαρμονικά στυλ	101
<i>Εφαρμόστε τα με προσοχή</i>	

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΗΓΕΤΕΣ

6. Η εξέλιξη σε γνήσιο ηγέτη	123
<i>Οι πέντε ανακαλύψεις</i>	
7. Το κίνητρο για αλλαγή	147
8. Η μεταμόρφωση	175
<i>Διατηρώντας τις αλλαγές</i>	

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΕΥΦΥΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

9. Η συναισθηματική πραγματικότητα των ομάδων 211
10. Η πραγματικότητα και το ιδανικό όραμα 233
Νέα πνοή στο μέλλον του οργανισμού
11. Φέρνοντας αλλαγές που διατηρούνται στον χρόνο 269

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

- Συναισθηματική νοημοσύνη και δείκτης νοημοσύνης 297

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

- Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγετικές δεξιότητες 301

- Σημειώσεις 305

Πρόλογος

Γράψαμε αυτό το βιβλίο κυρίως εξαιτίας της απίστευτης και τρομερά ενθουσιώδους υποδοχής των άρθρων μας «Τι ξεχωρίζει τον ηγέτη;» και «Ηγεσία με αποτελέσματα», τα οποία δημοσιεύτηκαν στο *Harvard Business Review*. Αυτό το βιβλίο ωστόσο προχωρά ακόμη πιο πέρα, εισάγοντας μια νέα αντίληψη: την αντίληψη της *ουσιαστικής και γνήσιας ηγεσίας*. Πιστεύουμε ότι το βασικότερο καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και τον συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Στη ρίζα της λοιπόν η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας είναι η ανάπτυξη των συναισθημάτων.

Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, παρότι συχνά αγνοείται ή παραμένει «αόρατη», καθορίζει και τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν. Να γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη –η ευφυΐα του συναισθήματος– έχει τόσο μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Η γνήσια ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Σε αυτό το βιβλίο θα δούμε με ποιο τρόπο η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία οδηγεί στη σύμπνοια άρα και στην αποδοτικότητα, και θα αναλύσουμε τη σημασία και τη δύναμή της –για τον ίδιο τον ηγέτη, τις ομάδες και τους μεγάλους οργανισμούς.

Ταυτόχρονα, για πρώτη ίσως φορά στις θεωρίες περί διοίκησης, το μοντέλο της γνήσιας ηγεσίας συνδέεται στενά με τη νευρολογία. Οι νέες ανακαλύψεις των νευροεπιστημών αποκαλύπτουν για ποιο λόγο οι διαθέσεις και οι πράξεις των ηγετών ασκούν τόσο μεγάλη επίδραση στους υφισταμένους τους, και ρίχνουν νέο φως στη χρήση της συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας που γεννά το πάθος, τον ενθουσιασμό, τα κίνητρα και την αφοσίωση στους ανθρώπους. Στο βιβλίο αυτό προειδοποιούμε όμως και για τις δηλητηριώδεις

συνέπειες της τοξικής ηγεσίας που μολύνει το συναισθηματικό κλίμα στον χώρο της εργασίας.

Ο καθένας από εμάς τους τρεις εισάγει τη δική του συγγραφική και θεωρητική-εμπειρική άποψη. Ο Daniel Goleman, μετά την επιτυχία των προηγούμενων βιβλίων του, προσκλήθηκε να συνομιλήσει με ηγέτες από όλο τον κόσμο για την έννοια και την πρακτική εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Richard Boyatzis, εκτός από τις διαλέξεις του σε διεθνή κλίμακα, ως καθηγητής στο Weatherhead School of Management έχει την εμπειρία της σε βάθος πανεπιστημιακής έρευνας, αφού επί δεκαπέντε χρόνια είναι υπεύθυνος για εκατοντάδες μεταπτυχιακούς σπουδαστές διοίκησης επιχειρήσεων. Παράλληλα συνεργάζεται με ηγετικά στελέχη βιώνοντας την πρόκληση της καλλιέργειας των ουσιαστικών ικανοτήτων που απαιτεί η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο. Η Annie McKee διδάσκει στο Graduate School of Education του Πανεπιστημίου της Pennsylvania και είναι σύμβουλος επιχειρήσεων και διεθνών οργανισμών σε θέματα ηγεσίας και διοίκησης. Σε αυτό το βιβλίο συνεισφέρει με την πρακτική εμπειρία από τη δουλειά της σε οργανισμούς που πέτυχαν να δημιουργήσουν συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες. Και οι τρεις λοιπόν συνδυάσαμε τις γνώσεις και την εξειδίκευσή μας για να προσφέρουμε μια άποψη η οποία αξιοποιεί το διαφορετικό υπόβαθρο του καθενός μας.

Γνωρίσαμε τα πολλαπλά πρόσωπα της γνήσιας ηγεσίας μιλώντας με εκατοντάδες ανώτερα διοικητικά στελέχη, διευθυντές και εργαζόμενους σε εταιρίες και οργανισμούς από όλο τον κόσμο. Συναντήσαμε γνήσιους ηγέτες σε οργανισμούς κάθε είδους και σε κάθε επίπεδο. Μερικοί δεν είχαν αναγνωρισμένη ηγετική θέση, αλλά σε καταστάσεις ανάγκης αναλάμβαναν δράση· κατόπιν επέστρεφαν στην προηγούμενη θέση τους έως ότου έρθει η επόμενη ώριμη στιγμή να ξανακάνουν το ίδιο. Κάποιοι άλλοι ηγούνταν μιας ομάδας ή ολόκληρου του οργανισμού, και τελικά είτε επέφεραν καταλυτικές αλλαγές σε όλη την επιχείρηση είτε αποσχίστηκαν για να ξεκινήσουν το δικό τους τολμηρό εγχείρημα.

Στις σελίδες που ακολουθούν θα διηγηθούμε τις ιστορίες πολλών ηγετών, άλλοτε αναφέροντας τα ονόματα και τις θέσεις τους κι άλλοτε διατηρώντας την ανωνυμία τους όταν οι μεταξύ μας συζητήσεις ήταν εμπιστευτικές. Επιβεβαιώσαμε μάλιστα αυτές τις προσωπικές παρατηρήσεις με στοιχεία από μελέτες σε χιλιάδες ηγέτες.

Είχαμε επίσης τη δυνατότητα να αντλήσουμε στοιχεία και από άλλες πηγές. Συνάδελφοι της ερευνητικής ομάδας Hay Group μοιράστηκαν μαζί μας τις αναλύσεις τους για την αποτελεσματική ηγεσία τις οποίες πραγματοποιούσαν επί είκοσι χρόνια για λογαριασμό των πελατών τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα τελευταία χρόνια ένα διαρκώς επεκτεινόμενο δίκτυο πανεπιστημιακών ερευνητών συγκεντρώνει στοιχεία με τη μέθοδο ECI-360 (Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Επάρκειας), που μετρά τις βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Ταυτόχρονα σε πολλά άλλα ερευνητικά κέντρα το σύνολο των ευρημάτων αλλά και των θεωριών για τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία αυξάνεται με σταθερό ρυθμό.

Όλες αυτές οι πηγές μάς βοήθησαν να απαντήσουμε σε εύστοχα ερωτήματα αναφορικά με το νέο είδος ηγεσίας που απαιτείται σήμερα: Ποιες συναισθηματικές πηγές χρειάζονται οι ηγέτες για να διαπρέψουν εν μέσω του χάους και των καταιγιστικών αλλαγών; Τι είναι αυτό που δίνει στον ηγέτη την εσωτερική δύναμη και το κουράγιο να είναι ειλικρινής ακόμη και όταν αντιμετωπίζει τις πιο οδυνηρές αλήθειες; Τι είναι αυτό που τον κάνει ικανό να εμπνέει τους άλλους ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να παραμείνουν πιστοί και αφοσιωμένοι όταν εμφανίζονται άλλες ευκαιρίες για δουλειά; Πώς ο ηγέτης δημιουργεί ένα συναισθηματικό κλίμα το οποίο ενθαρρύνει τις δημιουργικές καινοτομίες, την υψηλή αποδοτικότητα ή τις θερμές και σταθερές σχέσεις με τους πελάτες;

Για πάρα πολύ καιρό τα στελέχη αντιμετώπιζαν τα συναισθήματα ως «θόρυβο» ο οποίος επιβάρυνε την ορθολογική λειτουργία του οργανισμού. Η εποχή όμως που το συναίσθημα αγνοούνταν ως άσχετο με την επιχείρηση παρήλθε ανεπιστρεπτί. Αυτό που χρειάζονται τώρα οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο είναι να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη της γνήσιας ηγεσίας και να καλλιεργήσουν ηγέτες οι οποίοι θα εμφυσήσουν τη συναισθηματική σύμπνοια και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προοδεύσουν.

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, τη φρικιαστική καταστροφή στη Νέα Υόρκη, την Ουάσινγκτον και την Πενσυλβάνια, στις 11 Σεπτεμβρίου του 2001, που συνέπεσε χρονικά με την ολοκλήρωση της συγγραφής του βιβλίου. Αυτή η τραγωδία επανέφερε στο προσκήνιο τον ουσιαστικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία, και ιδίως σε στιγμές κρίσης όπως εκείνη. Απέδειξε για άλλη μια φορά ότι η σύμπνοια, ο συντονισμός και η αρμονία πηγάζουν πολύ πιο πέρα από την απλή θετική ανταπόκριση και καλύπτουν ένα

ευρύτερο φάσμα συναισθημάτων. Δείτε τον Μάρκ Λόερ, πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο στην εταιρία Sound View Technology, με έδρα το Κονέκτικατ. Στο χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου σκοτώθηκαν αρκετοί φίλοι, συνάδελφοι και συγγενείς εργαζομένων της εταιρίας του. Τις επόμενες ημέρες ο Λόερ αντέδρασε προσκαλώντας όλους τους εργαζόμενους να έρθουν στην εταιρία όχι για να δουλέψουν, αλλά για να μοιραστούν τα συναισθήματά τους και να μιλήσουν γι' αυτά που μπορούσαν να κάνουν. Ο ίδιος ήταν διαρκώς στο πλευρό τους όσο εκείνοι θρηνούσαν, βοηθώντας τους να εκφράσουν τη θλίψη και την αγωνία τους. Κάθε βράδυ στις 9.45μ.μ. έστελνε ηλεκτρονικά μηνύματα σε όλη την εταιρία για την προσωπική πλευρά των εξελίξεων και των γεγονότων.

Ο Λόερ έκανε άλλο ένα βήμα. Ξεκίνησε μια συζήτηση για όσα μπορούσαν να κάνουν όλοι μαζί ώστε να βοηθήσουν πραγματικά και επιπλέον να βρουν κάποιο νόημα στη δράση τους. Αποφάσισαν ότι, αντί να κάνουν μια συνηθισμένη ομαδική δωρεά χρημάτων, θα αφιέρωναν όλα τα έσοδα της εταιρίας από τις πωλήσεις μιας ημέρας στα θύματα της τραγωδίας. Κατά μέσο όρο, οι πωλήσεις της εταιρίας σε μια ημέρα κυμαίνονταν στο μισό εκατομμύριο δολάρια· το μέγιστο που είχαν επιτύχει ήταν το ένα εκατομμύριο. Ωστόσο, όταν διέδωσαν το νέο στους πελάτες τους είχαν μια συγκλονιστική ανταπόκριση: συγκέντρωσαν περισσότερα από 6 εκατομμύρια δολάρια σε μία και μόνο ημέρα!

Ο Λόερ συνέχισε τη θεραπευτική διεργασία ζητώντας από τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν ένα είδος «βιβλίου αναμνήσεων», στο οποίο θα κατέγραφαν τις σκέψεις, τους φόβους και τις ελπίδες τους, για να τα μοιραστούν με τις επόμενες γενιές. Το αποτέλεσμα ήταν ένας χείμαρρος ποιημάτων, συγκινητικών αφηγήσεων και στοχασμών από ανθρώπους που μιλούσαν με την καρδιά τους.

Σε περιπτώσεις τέτοιων καταστροφών όλοι στρέφονται στον ηγέτη για συναισθηματική καθοδήγηση. Επειδή ο τρόπος που βλέπει τα πράγματα έχει ειδικό βάρος, ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο ή ερμηνεία, και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση. Ο Μαρκ Λόερ ανέλαβε με κουράγιο ένα από τα πλέον κρίσιμα συναισθηματικά καθήκοντα του ηγέτη: να βοηθήσει τον εαυτό του και τους ανθρώπους του να βρουν νόημα και λογική μέσα στο χάος και την παραφροσύνη. Για να

μπορέσει όμως να κάνει κάτι τέτοιο, χρειάστηκε να συντονιστεί και να εκφράσει την κοινή συναισθηματική πραγματικότητα έτσι ώστε όσα τελικά έπραξε και είπε να εναρμονίζονται σε βαθύτερο επίπεδο με όσα έκρυβαν οι άνθρωποι στην καρδιά τους.

Πώς θα ήταν άραγε η ζωή μας αν οι οργανισμοί, στους οποίους περνούμε μεγάλο μέρος της ημέρας μας δουλεύοντας, αποτελούσαν φυσικούς χώρους αρμονίας, έχοντας επικεφαλής ηγέτες που μας εμπνέουν; Στις περισσότερες περιοχές του αναπτυσσόμενου κόσμου οι καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές δεν έχουν ακόμη λάβει την οριστική τους μορφή. Φανταστείτε λοιπόν πώς θα ήταν ένας οργανισμός ο οποίος θα θεμελιωνόταν ευθύς εξαρχής πάνω στις ιδέες της σύμπνοιας και της γνήσιας ηγεσίας (κάτι που δεν συμβαίνει σήμερα σε κανένα οργανωτικά ανεπτυγμένο πλαίσιο, όπου αυτές οι ιδέες εφαρμόζονται εκ των υστέρων και μόνο σαν διορθωτικές κινήσεις)! Αν ποτέ συνέβαινε αυτό, τότε οι πρώτοι που θα προσλαμβάνονταν –και θα προάγονταν– θα ήταν όσοι διαθέτουν τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτούνται για την άσκηση της γνήσιας ηγεσίας. Η συνεχιζόμενη μάθηση αυτών των ικανοτήτων θα αποτελούσε μέρος της καθημερινής λειτουργίας και ολόκληρος ο οργανισμός θα γινόταν ένας χώρος προόδου και ευημερίας των ανθρώπων.

Σκεφτείτε επίσης πώς θα ήταν τα πράγματα αν μεταφέραμε αυτές τις ιδιότητες στον γάμο μας, στις οικογένειες και στα παιδιά μας, στην κοινωνία μας. Πολύ συχνά οι ηγέτες που μαθαίνουν πώς να καλλιεργούν ένα ευρύτερο και βαθύτερο φάσμα δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρουν ότι οι ανταμοιβές δεν έρχονται μόνο από τον εργασιακό τους χώρο αλλά και από την προσωπική και την οικογενειακή τους ζωή. Οι άνθρωποι αυτοί διαπιστώνουν ότι μεταφέρουν και στο σπίτι τους τα ίδια υψηλά επίπεδα αυτοεπίγνωσης, ενσυναίσθησης, κατανόησης και αρμονικών σχέσεων.

Ας προχωρήσουμε λίγο πιο μακριά. Σκεφτείτε πώς θα ήταν τα σχολεία –και τα παιδιά μας– αν η εκπαίδευση περιλάμβανε και τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης που οδηγούν σε σύμπνοια και αρμονία. Το σίγουρο πάντως είναι ότι οι εργοδότες θα χαιρόνταν να προσλαμβάνουν νέες γενιές μελλοντικών ηγετών που ήδη, εξ απαλών ονύχων, γνωρίζουν και εφαρμόζουν αυτές τις βασικές για την εργασία δεξιότητες. Τα προσωπικά κέρδη για τους ίδιους τους νέους θα αντικατοπτρίζονταν στη μείωση των κοινωνικών αρνητικών φαινομένων –από τη βία έως τη χρήση ουσιών– που σε μεγάλο βαθμό

πηγάζουν από την έλλειψη βασικών δεξιοτήτων, όπως είναι η διαχείριση των παρορμήσεων και των έντονων κατακλυσμικών συναισθημάτων. Αλλά και οι κοινωνίες και οι κοινότητες θα ωφελούνται από τα υψηλότερα επίπεδα ανοχής, φροντίδας και προσωπικής υπευθυνότητας των μελών τους.

Αν θεωρηθεί δεδομένο ότι οι εργοδότες αναζητούν αυτά τα χαρακτηριστικά στους εργαζόμενούς τους, τότε τα πανεπιστήμια και οι κάθε είδους σχολές επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης –και ιδιαίτερα οι σχολές διοίκησης επιχειρήσεων– θα έπρεπε να περιλάβουν στο πρόγραμμα σπουδών τους τη διδασκαλία των βασικών αρχών της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όπως έλεγε ο Έρασμος, ο μέγας στοχαστής της Αναγέννησης: «Η μεγαλύτερη ελπίδα κάθε έθνους έγκειται στη σωστή παιδεία των νέων γενεών».

Ελπίζουμε ότι οι πιο καινοτόμοι εκπαιδευτές του επιχειρηματικού χώρου θα αναγνωρίσουν τη σημασία που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στην ανώτερη εκπαίδευση και θα διαπιστώσουν με ποιο τρόπο βοηθά τους αποφοίτους να μετεξελιχθούν από απλούς μάνατζερ σε γνήσιους ηγέτες. Ευχόμαστε επίσης οι πρωτοπόροι του επιχειρηματικού κόσμου να ενθαρρύνουν και να υποστηρίξουν την εκπαίδευση αυτού του είδους, όχι απλώς επειδή μερικές ακόμη δεξιότητες θα ενισχύσουν την ηγεσία στους οργανισμούς, αλλά κυρίως διότι από αυτές εξαρτάται ίσως η βιωσιμότητα ολόκληρης της οικονομίας. Τα οφέλη που θα προκύψουν δεν θα αφορούν μόνο τη νέα γενιά ηγετών, αλλά και εμάς, τις οικογένειές μας και την κοινωνία στο σύνολό της.

Και μια τελευταία παρατήρηση: υπάρχουν πολλοί ηγέτες, όχι μόνο ένας. Η ηγεσία επιμερίζεται και διαχέεται. Δεν αφορά αποκλειστικά το άτομο που βρίσκεται στην κορυφή, αλλά και κάθε άνθρωπο, σε κάθε επίπεδο, που με τον έναν ή τον άλλο τρόπο λειτουργεί ως ηγέτης σε κάποια ομάδα –οπουδήποτε μέσα στον οργανισμό και οποιαδήποτε θέση κι αν κατέχει, είτε είναι απλός υπάλληλος είτε τμηματάρχης είτε γενικός διευθυντής. Εμείς προσφέρουμε αυτές τις γνώσεις και την πείρα μας στους ηγέτες, οπουδήποτε κι αν βρίσκονται.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

Το βιβλίο αποτελεί προϊόν μιας συνεχιζόμενης διερεύνησης του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Γι' αυτό οποιαδήποτε αντίδραση από τους αναγνώστες μας –είτε πρόκειται για σκέψεις, ιστορίες, συλλογι-

σμούς- θεωρείται ευπρόσδεκτη. Ίσως να μην καταφέρουμε να απαντήσουμε σε όλα τα μηνύματα, θα χαρούμε όμως ιδιαίτερα να ακούσουμε τα σχόλιά τους και να διδαχθούμε από αυτούς.

Οι ηλεκτρονικές μας διευθύνσεις είναι:

Daniel Goleman: Goleman@Javanet. com

Richard Boyatzis: richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu

Annie McKee: anniemckee1@aol.com