

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



**Το Σεπτέμβριο 2016, η Amazon.com
είχε και διέθετε 174,768 βιβλία σχετικά με την Ηγεσία**



Στην καθημερινότητά μας οι λέξεις “ηγεσία” ή “ηγέτη” συνήθως προκαλούν συναισθήματα θαυμασμού και δημιουργούν προσδοκίες για το άτομο στο οποίο αναφέρονται.

Οι όροι αυτοί έχουν ταυτιστεί με συγκεκριμένες ηγετικές μορφές σε διάφορους τομείς (πολιτική, επιχειρήσεις, κ.ά.) όπως ο Winston Churchill, ο Nelson Mandela, η Μητέρα Τερέζα, κ.ά.

Η ηγεσία στα σύγχρονα δεδομένα είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.



Αποφθέγματα για τον Ηγέτη και την Ηγεσία



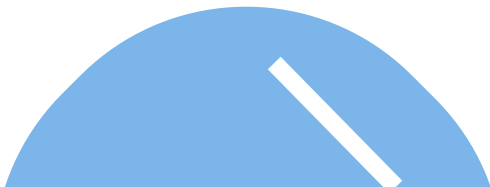
«Εκείνος που θέλει να γίνει ηγέτης πρέπει συνεχώς να πολεμά σε δυο μέτωπα: μ' αυτούς που καθυστερούν και μ' αυτούς που προηγούνται»
Stalin

Ο λαός θα λέει για τον καλό ηγέτη, σαν ολοκληρώσει το έργο του: "Αυτό, το κάναμε εμείς»
Lao Tse



«Ο μάνατζερ ρωτάει πώς και πότε. Ο ηγέτης ρωτάει τι και γιατί»
Warren Bennis

«Οι αυτοκρατορίες του μέλλοντος είναι οι αυτοκρατορίες του νου»
Winston Churchill



Από τον Ρήτορα στον Ηγέτη

Ο Αριστοτέλης στη Ρητορική ορίζει την πειστική λειτουργία του λόγου με τρεις τρόπους:

1. Μέσω του **χαρακτήρα** του ρήτορα. Ο χαρακτήρας του ρήτορα πείθει, όταν το ακροατήριο τον θεωρεί έντιμο και αξιόπιστο.
2. Μέσω της **διάθεσης** που δημιουργεί στην ψυχή του ακροατηρίου. Ο ομιλητής επηρεάζει τη συναισθηματική κατάσταση του ακροατηρίου, προκαλώντας συναισθήματα όπως φόβο ή ενθουσιασμό.
3. Ο λόγος του βασίζεται σε **αποδεικτικά ή φαινομενικά επιχειρήματα** με τεκμηριωμένα στοιχεία





Από τον Ρήτορα στον Ηγέτη



Η **αξιοπιστία** του ομιλητή διαμορφώνεται από τον τρόπο διεξαγωγής του λόγου και την ποιότητα της επιχειρηματολογίας, αναδεικνύοντας την εντιμότητά του



Η **εντιμότητα** λειτουργεί ως καθοριστικός παράγοντας για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του ακροατηρίου.

Από τον Ρήτορα στον Ηγέτη

Ο λόγος του έντιμου ρήτορα βασίζεται σε αποδείξεις:

- Έντεχνες (ενδορητορικές- κατασκευάζονται από εμάς)
- Άτεχνες (εξωρητορικές- γεγονότα, ειδήσεις).

Ο καλός Ρήτορας-Ηγέτης:

- Ο ικανός ρήτορας προκαλεί συγκίνηση στο κοινό, χρησιμοποιώντας προσεγμένες εκφράσεις και συναισθηματικά φορτισμένο ύφος.
- Με αυτόν τον τρόπο εγείρει συναισθήματα και πάθη, εδραιώνοντας ισχυρούς δεσμούς με τους ακροατές.



Από τον Ρήτορα στον Ηγέτη

Ο ρήτορας είναι η αφετηριακή αρχή του σύγχρονου ηγέτη, δηλαδή:

-Ο ρήτορας, ως θεμέλιο του σύγχρονου ηγέτη, διαμορφώνει συναισθήματα και συμπεριφορές, ενισχύοντας το ψυχικό σθένος των ακροατών του.

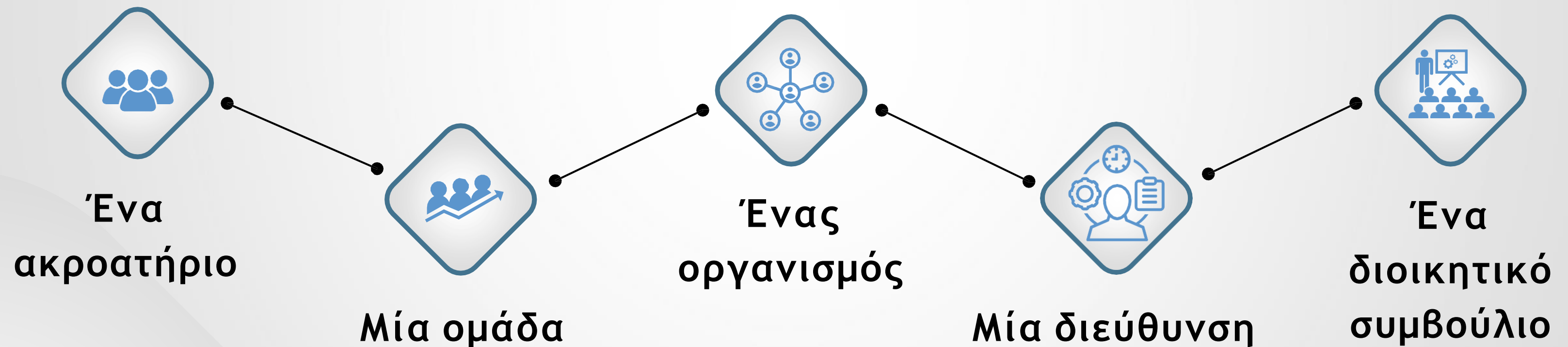
-Με αυτόν τον τρόπο, κινητοποιεί την προθυμία για λήψη αποφάσεων και ενθαρρύνει παραγωγική, αποτελεσματική δράση στον εργασιακό χώρο.

Σκέψεις για προβληματισμό: Η σύλληψη της ιδέας του ηγέτη είναι αρχαίο θέμα, έχει αναλυθεί από τον Αριστοτέλη σε αρχαία κείμενα που έχουν να κάνουν με την πολιτική, την κυβέρνηση, τη θρησκεία και τη κοινωνία. Μόνο ο ρήτορας ήταν η απαρχή του σύγχρονου ηγέτη? Πως ξεχώριζε ο πολιτικός ή ο στρατηγός από το ρήτορα? Στην αρχαιοελληνική ιστορία και γραμματεία –και όχι μόνο– μπορούμε να βρούμε πολλά που ταυτίζονται με τους ορισμούς του σύγχρονου ηγέτη που θα δούμε παρακάτω.

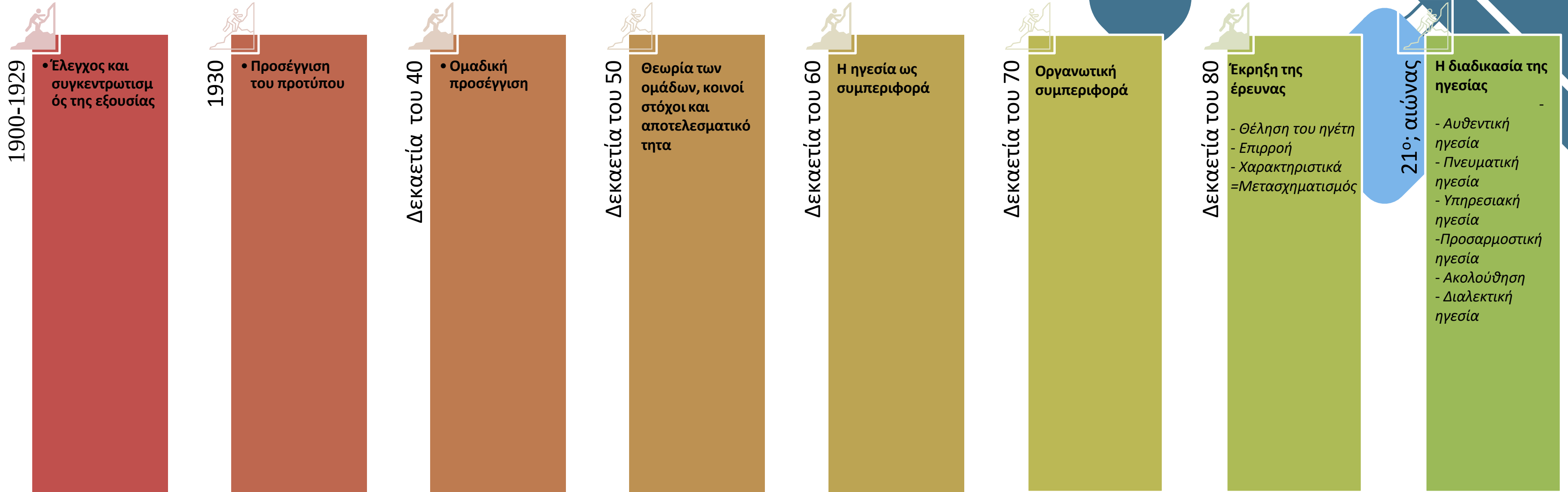


Από τον Ρήτορα στον Ηγέτη

Ο Ηγέτης με πρότυπο το ρήτορα είναι το άτομο που προσελκύει και που τον αποδέχονται, τον ακολουθούν με εμπιστοσύνη και προθυμία:



Εξέλιξη των ορισμών της ηγεσίας



Εννοιολόγηση της Ηγεσίας

Ορισμένοι ορισμοί βλέπουν την ηγεσία ως:

- ❖ Το επίκεντρο των ομαδικών διαδικασιών
- ❖ Μια προοπτική προσωπικότητας
- ❖ Μια πράξη ή συμπεριφορά
- ❖ Η σχέση εξουσίας μεταξύ ηγετών και οπαδών
- ❖ Μια διαδικασία μετασχηματισμού
- ❖ Μια προοπτική δεξιοτήτων



ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

TERRY: Η ηγεσία είναι ενέργεια για παρακίνηση των υφισταμένων να αγωνίζονται με τη θέλησή τους για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού

KATZ & KAHN: Μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού

HERSEY & BLANCHAR: Διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών των ατόμων ώστε μέσα από συγκεκριμένες καταστάσεις να επιτυγχάνει στόχους

STAGDILL: Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας για την επιτυχία στόχων.



ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

BUSH & GLOVER: Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής, η οποία οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Οι επιτυχημένοι ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για το σχολείο τους βασισμένο σε προσωπικές και επαγγελματικές αξίες. Διευκρινίζουν και υπενθυμίζουν αυτό το όραμα σε κάθε ευκαιρία και επηρεάζουν το προσωπικό τους λοιπούς εμπλεκόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να μοιράζονται αυτό το όραμα.

Όλη η φιλοσοφία, οι δομές και οι δραστηριότητες του σχολείου στοχεύουν στην επίτευξη αυτού του κοινού οράματος



ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ηγεσία

είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

"η Ηγεσία είναι να ξέρεις τον εαυτό σου, να έχεις ένα σαφές όραμα, να χτίζεις την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους συναδέλφους, να ενεργείς αποτελεσματικά για την εκπλήρωση του ηγετικού σας δυναμικού". Τζον Φ. Κέννεντυ



ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία με μια πρώτη ανάγνωση, **συνδέεται άμεσα με τις έννοιες της δύναμης, της εξουσίας και της επιρροής.**

- Αυτό συμβαίνει επειδή, παρά το γεγονός ότι αυτές οι διαστάσεις αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την άσκησή της, συχνά προκαλούν σύγχυση και αποπροσανατολισμό.
- Ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται μπορεί να οδηγήσει σε ερμηνείες που συσκοτίζουν την ουσία της ηγεσίας, αντί να την αναδεικνύουν.
- σαφώς δε, ορίζουν μία σχέση που αφορά τόσο τους ηγέτες όσο και του υφισταμένους (εξουσιαστή-εξουσιαζόμενο)



ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο όρος «Ηγεσία» έχει ως συνώνυμα:

- την Αρχηγία
- τη Διοίκηση
- την Εξουσία
- την Ηγεμονία

✓ Οι όροι αυτοί περιγράφουν τη σχέση μεταξύ του υποκειμένου που είναι ο Ηγέτης ή ο Διευθυντής, και του αντικειμένου της, δηλαδή των ατόμων που ηγείται ή των υφισταμένων του ή των followers, όπως θα λέγαμε σήμερα.



ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Τα μέσα που στηρίζουν τη σχέση δεν είναι μόνο η δύναμη και η εξουσία, είναι και:

- το Χάρισμα /Χρίσμα (οικογενειακή ή ταξική προίκα)
- η Γοητεία
- η Γνώση
- η Πανουργία
- η Βία
- το Πάθος για εξουσία
- ο Πλούτος, από μέρους του «Ηγέτη»





Ηγεσία και Δύναμη/εξουσία

Δύναμη

- **Η Ικανότητα** να επηρεάζει τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις ενέργειες των άλλων
- **Θέση Ισχύος** που προέρχεται από αξίωμα ή το βαθμό σε έναν οργανισμό
- **Η προσωπική δύναμη** είναι επιρροή που προέρχεται από το να θεωρείται κανείς συμπαθής και γνώστης.

Βάσεις Κοινωνικής Εξουσίας

French και Raven (1959)· Κοράκι (1965)

- Δοτής/Θέσης (δάσκαλος-μαθητής)
- Ειδικών (η δύναμη του ειδικού)
- Νόμου (η δύναμη του δικαστή)
- Ανταμοιβής (η δύναμη του bonus)
- Καταναγκασμού (προπονητή-παίκτη)
- Πληροφορίας (η δύναμη του πληροφορημένου)



Ηγεσία και εξαναγκασμός

Ο εξαναγκασμός περιλαμβάνει:

- Χρήση βίας για την πραγματοποίηση αλλαγών
- Επηρεασμός των άλλων να κάνουν κάτι μέσω χειραγώγησης (ανταμοιβές, ποινές, κ.ά.) στο εργασιακό περιβάλλον
- Χρήση απειλών, τιμωριών και αρνητικών ανταμοιβών

Παραδείγματα καταναγκαστικών ηγετών

- Αδόλφος Χίτλερ
- Ηγέτες των Ταλιμπάν

***Η δύναμη και ο εξαναγκασμός οδηγούν
ορισμένες φορές τους οπαδούς να εμπλακούν
σε ακραία συμπεριφορά***



Ανάθεση έναντι Αναδυόμενης ηγεσίας

Ανατιθέμενη

- Ηγεσία βασισμένη στην κατάληψη θέσης σε έναν οργανισμό
- Αρχηγοί ομάδων
- Διευθυντές εργοστασίων
- Τμηματάρχες
- Διευθυντές

Αναδυόμενη

- Ένα άτομο που θεωρείται από τους άλλους ως το μέλος με τη μεγαλύτερη επιρροή μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, ανεξάρτητα από τον τίτλο του ατόμου αναδύεται με την πάροδο του χρόνου μέσω συμπεριφορών επικοινωνίας
- Λεκτική συμμετοχή
- Ενημέρωση
- Αναζητώντας τη γνώμη των άλλων
- Να είσαι σταθερός αλλά όχι άκαμπτος
- Επηρεάζονται από την προσωπικότητα και το φύλο

ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- ❖ Από την πλευρά των υφισταμένων, η σχέση με τον ηγέτη διαμορφώνεται και σήμερα, μέσα από την ανάγκη, τον φόβο, την πίστη και την ελπίδα.
- ❖ Η δυναμική και η σχέση όμως μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων εκφράζεται κυρίως μέσω του «Οράματος / Σχεδίου».

Κύριος σκοπός του ηγέτη είναι η επίτευξη των στόχων.

Σε περίπτωση αποτυχίας, η σχέση αυτή δοκιμάζεται.

ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Αλλαγή στην ηγετική δύναμη, Kellerman (2012)

- ❖ Η δύναμη και η εξουσία δεν είναι πλέον το ατού των ηγετών
- ❖ Οι οπαδοί πλέον απαιτούν περισσότερα από τους ηγέτες
- ❖ Η πρόσβαση στην τεχνολογία έχει ενδυναμώσει τους οπαδούς
- ❖ Οι ηγέτες οφείλουν πλέον να είναι πιο διαφανείς
- ❖ Οι κοινωνικές αλλαγές μείωσαν το σεβασμό προς τους ηγέτες
- ❖ Η ηγεσία ως κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ ηγετών και οπαδών

ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Η σχέση αυτή επομένως έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και μέσα στις διαφορετικές κοινωνίες. Η ηγεσία ή διεύθυνση αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης και σχετίζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός της ιεραρχικής δομής του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Ο όρος «**διεύθυνση**» συνήθως αναφέρεται στην άσκηση της ηγεσίας?

Για παράδειγμα:

Ας υποθέσουμε ότι μια εταιρεία τεχνολογίας αναπτύσσει ένα νέο λογισμικό και η προθεσμία ολοκλήρωσης πλησιάζει. Ο διευθυντής της ομάδας ανάπτυξης δεν χρησιμοποιεί μόνο την εξουσία του για να αναθέσει καθήκοντα, αλλά εμπνέει τους εργαζομένους, δημιουργώντας ένα σαφές όραμα για την επιτυχία του έργου.

Μέσα από τη σωστή επικοινωνία, την παροχή κινήτρων και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, καταφέρνει να μειώσει το άγχος της ομάδας και να αυξήσει την παραγωγικότητα. Αντί να επιβάλλει αποφάσεις με αυστηρότητα, χρησιμοποιεί την επιρροή του για να εμπνεύσει συνεργασία και δημιουργικότητα.

Αυτό δείχνει πως η ηγεσία δεν είναι απλώς διαχείριση εξουσίας, αλλά η ικανότητα να κινητοποιεί κανείς τους άλλους προς έναν κοινό στόχο.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Ο ηγέτης πρέπει να ενεργεί δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα, ώστε να ανταποκρίνεται στους παράγοντες που παρακινούν τους υφισταμένους και να ενισχύει το κίνητρό τους.

Θεωρήσεις για την ηγεσία:

- Όπως ήδη έχουμε πει η ηγετική ικανότητα αρχικά θεωρούνταν κληρονομική (Μεσαίωνας-Βυζάντιο).
- Στη συνέχεια, δόθηκε έμφαση στον εντοπισμό συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που διακρίνουν έναν ηγέτη.



Κριτήρια κατανόησης της ηγεσίας:

A. Βάσει προσωπικών χαρακτηριστικών (αυτοπεποίθηση, νοημοσύνη, κοινωνικότητα, ακεραιότητα, αποφασιστικότητα, ευσυνειδησία, ενσυναίσθηση, οργανωτικότητα, κ.ά.) **και δεξιοτήτων.**

B. Βάσει των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς (θεωρία των White & Lippit: αυταρχική προσωπικότητα -δημοκρατική και φιλελεύθερη).

Ιστορικές αλλαγές στην προοπτική των χαρακτηριστικών

Early 1900s

Θεωρίες Μεγάλου Ανθρώπου

- ✓ Εστιασμένη στην έρευνα των ατομικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τους Ηγέτες από τους μη ηγέτες

Έμφυτες ιδιότητες

1930-50s

Χαρακτηριστικά που αλληλοεπιδρούν με περιστασιακές απαιτήσεις της ηγεσίας

- ✓ Ορόσημο η μελέτη του Stogdill (1948) που αναλύει και συνθέτει 124 μελέτες χαρακτηριστικών
 - Επανακαθορίζει την ηγεσία ως σχέση μεταξύ ατόμων σε μία κοινωνική κατάσταση
- ✓ Ο Mann (1959) κάνει επισκόπηση 1.400 ευρημάτων για την προσωπικότητα και την Ηγεσία σε μικρές ομάδες
 - Δίνει λιγότερη έμφαση στις καταστάσεις
 - Προτείνει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη διάκριση των
 - Ηγετών από τους μη ηγέτες

Καταστάσεις

1970s - Early 90s

Αναβίωση του κρίσιμου ρόλου των Χαρακτηριστικών στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη

- ✓ Stogdill (1974)
 - Αναλύει 163 νέες μελέτες με 1948 ευρήματα
 - 10 Χαρακτηριστικά ταυτίστηκαν θετικά με την ηγεσία
- ✓ Οι Lord, DeVader, & Alliger (1986) με την μετα-ανάλυση
 - Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαφοροποίηση μεταξύ ηγετών/μη ηγετών
- ✓ Οι Kirkpatrick & Locke (1991)
 - Συνθέτουν 6 χαρακτηριστικά ως «Σωστά εφόδια» για τους ηγέτες

Προσωπικότητα / Συμπεριφορές

Today

5 σημαντικά Ηγετικά χαρακτηριστικά

- Νοημοσύνη
- Αυτοπεποίθηση
- Αποφασιστικότητα
- Ακεραιότητα
- Κοινωνικότητα



Great Person Theories

*Μία από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες να
μελετηθεί η ηγεσία μέσω της προσέγγισης των
χαρακτηριστικών*

- Η Θεωρία του «Μεγάλου/σπουδαίου Ανθρώπου» επικεντρώνεται στον εντοπισμό έμφυτων ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών που κατέχουν μεγάλοι κοινωνικοί, πολιτικοί και στρατιωτικοί ηγέτες. Η θεωρία του μεγάλου ανθρώπου είναι μια προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η ιστορία μπορεί να εξηγηθεί σε μεγάλο βαθμό από την επίδραση σπουδαίων ανδρών ή ηρώων: άτομα με μεγάλη επιρροή και μοναδικά εξαιτίας χαρακτηριστικών τους, όπως η ανώτερη διάνοια, το ηρωικό θάρρος, οι εξαιρετικές ηγετικές ικανότητες. Η θεωρία αποδίδεται κυρίως στον Σκωτσέζο δοκιμιογράφο, ιστορικό και φιλόσοφο Thomas Carlyle.

Σημαντικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει ή να καλλιεργεί κάποιος αν επιδιώκει να θεωρείται από τους άλλους ως ηγέτης:

- **Νοημοσύνη** - Λεκτικές, αντιληπτικές και συλλογιστικές ικανότητες. Για παράδειγμα, ο Steve Jobs
- **Αυτοπεποίθηση** - Βεβαιότητα για τις ικανότητες και τις δεξιότητες κάποιου. Για παράδειγμα, ο Steve Jobs
- **Αποφασιστικότητα** - Επιθυμία να γίνει η δουλειά (δηλαδή, πρωτοβουλία, επιμονή, κίνητρο). Για παράδειγμα, ο Δρ Paul Farmer
- **Ακεραιότητα** - Η ποιότητα της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας.
- **Κοινωνικότητα** – Η τάση του ηγέτη να αναζητά ευχάριστες κοινωνικές σχέσεις.

Μοντέλο προσωπικότητας πέντε παραγόντων και ηγεσία

*Big Five και μελέτη ηγεσίας χρησιμοποιώντας μετα-ανάλυση
(Judge et al, 2002)*

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ: διαπιστώθηκε μια ισχυρή σχέση μεταξύ των παρακάτω χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της ηγεσίας.

- ✦ **Εξωστρέφεια** – είναι ο παράγοντας που συνδέεται πιο στενά με την ηγεσία σύμφωνα με την έρευνα, ενώ θεωρείται το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών
- ✦ **Ευσυνειδησία** – Ο δεύτερος πιο σχετικός παράγοντας με την ηγεσία. Παρουσιάζει και υψηλή συσχέτιση με τη συνολική απόδοση της εργασίας σύμφωνα με τους Sacket & Walmsley, 2014
- ✦ **Ανοικτότητα** - επόμενο πιο σχετικό
- ✦ **Χαμηλός νευρωτισμός**
- ✦ **Το να είναι ευχάριστος** - μόνο ασθενώς σχετίζεται με την ηγεσία

Δυνατά σημεία και ηγεσία

- Τα δυνατά σημεία είναι εκείνα που διαμορφώνουν την ικανότητα να επιδεικνύουμε με συνέπεια εξαιρετικά αποτελέσματα στην εργασία μας. (Buckingham & Clifton, 2001; Rath, 2007)
- Τα δυνατά σημεία μιας προσωπικότητας οφείλονται στην ύπαρξη ορισμένων ταλέντων, καθώς και στην περαιτέρω ανάπτυξή τους με την απόκτηση πρόσθετων γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών.
- Η ηγετική ικανότητα ενισχύεται όταν είμαστε σε θέση να ανακαλύψουμε τα αξιοποιημένα δυνατά μας σημεία, τα μερικώς αξιοποιημένα δυνατά μας σημεία και τις αδυναμίες μας. (MacKie , 2016)

Πώς λειτουργεί η προσέγγιση χαρακτηριστικών;





Εστίαση της προσέγγισης των χαρακτηριστικών

Αξιολογήσεις προσωπικότητας

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αξιολογήσεις προσωπικότητας για να βρουν τους «σωστούς» ανθρώπους:

Εστιάζει αποκλειστικά στον ηγέτη:

- Ποια χαρακτηριστικά παρουσιάζουν οι ηγέτες
- Ποιος έχει αυτά τα χαρακτηριστικά

- Υπόθεση - θα αυξήσουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα
- Εντοπισμός χαρακτηριστικών για συγκεκριμένες θέσεις
 - Μέτρα για την αξιολόγηση προσωπικότητας που να ταιριάζει στη θέση
 - Εργαλεία: *Leadership Trait Questionnaire (LTQ)*



Δυνατά σημεία

Διαισθητικά ελκυστικοί

- Αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι διαφορετικοί στο ότι διαθέτουν ειδικά χαρακτηριστικά
- Οι άνθρωποι «χρειάζονται» να βλέπουν τους ηγέτες ως προικισμένους

Αξιόπιστοι λόγω ενός αιώνα υποστήριξης από την έρευνα

Τονισμός της ηγετικής συνιστώσας στη διαδικασία ηγεσίας

- Βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο ηγέτης / προσωπικότητα σχετίζεται με τη διαδικασία ηγεσίας

Προβολή σημείων αναφοράς για το τι πρέπει να θέλετε από έναν ηγέτη



Κριτική της προσέγγισης

Αποτυγχάνει να οριοθετήσει
έναν οριστικό κατάλογο
ηγετικών χαρακτηριστικών

- Έχουν προκύψει ατελείωτες
λίστες

Δεν λαμβάνει υπόψη τις
επιπτώσεις της κατάστασης

- Οι ηγέτες μιας κατάστασης
μπορεί να μην είναι ηγέτες σε
μια άλλη κατάσταση

**Ο κατάλογος των πιο σημαντικών
ηγετικών χαρακτηριστικών είναι
εξαιρετικά υποκειμενικός**

- Πολλές υποκειμενικές
παρατηρήσεις χρησιμεύουν ως
βάση για αναγνωρισμένα ηγετικά
χαρακτηριστικά

**Η έρευνα αποτυγχάνει να εξετάσει τα
χαρακτηριστικά σε σχέση με τα
αποτελέσματα της ηγεσίας**

**Δεν είναι χρήσιμη για εκπαίδευση
και ανάπτυξη**

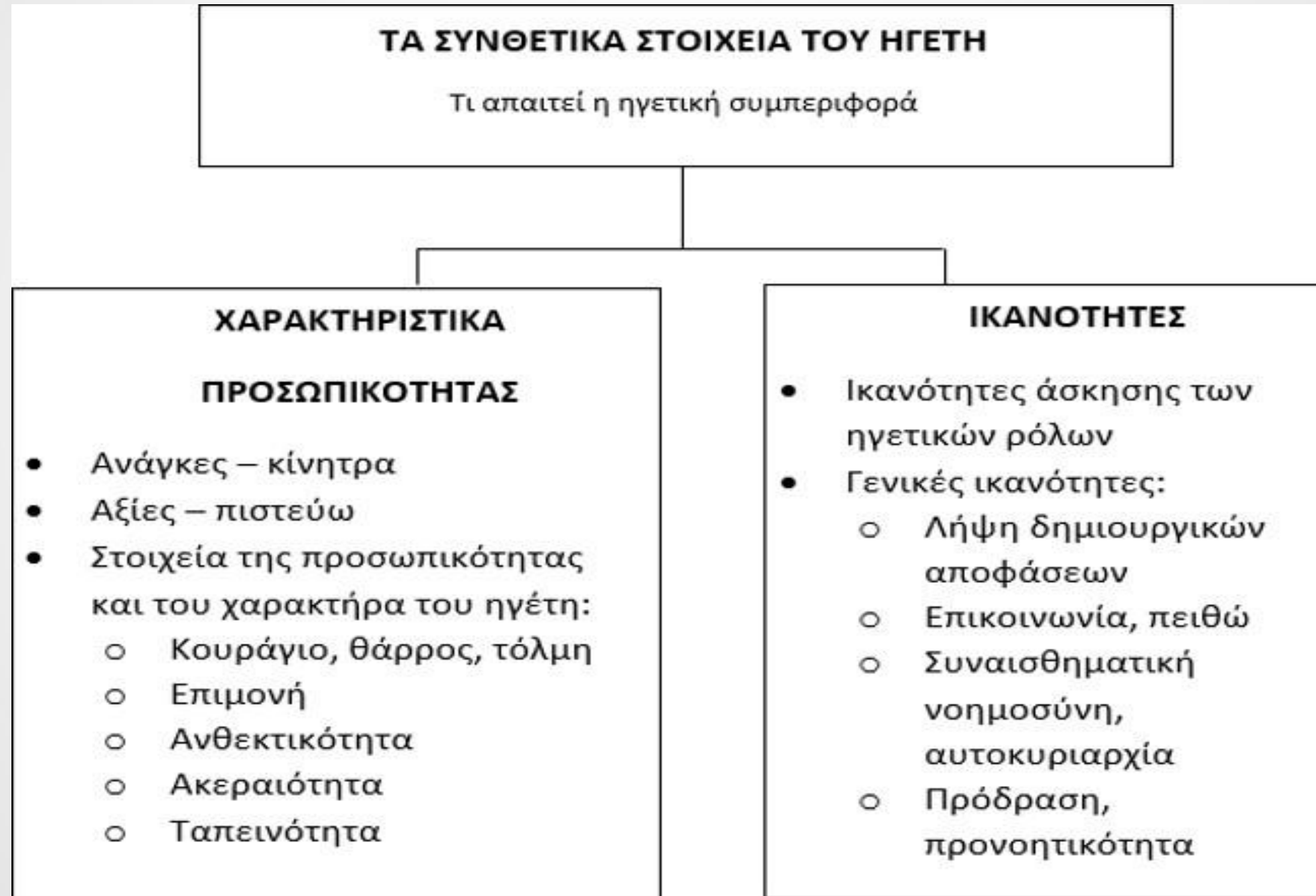
Εφαρμογή της προσέγγισης

- ❖ **Παρέχει κατευθύνσεις** ως προς το ποια χαρακτηριστικά είναι καλό να έχει κάποιος που φιλοδοξεί να καταλάβει μία Ηγετική θέση
- ❖ Μέσα από **διάφορα τεστ και ερωτηματολόγια**, τα άτομα μπορούν να καθορίσουν εάν έχουν τα απαιτούμενα ηγετικά χαρακτηριστικά και να μπορούν να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους
- ❖ Μπορεί να **χρησιμοποιηθεί από τα διευθυντά στελέχη** για να αυτο-αξιολογηθούν ως προς την ιεραρχική τους θέση μέσα στον οργανισμό τους και τι χρειάζεται για να ενισχύσουν τη θέση τους

Χαρακτηριστικά στοιχεία του Ηγέτη

Η ηγεσία είναι αλληλοσυμπληρωμένη έννοια και σχέση επιρροής σε επίπεδο ηγετών και υφισταμένων. Ότι κάνουμε δεν είναι ανεξάρτητο του τι είμαστε (Μπουραντάς, 2018). Ο ηγέτης δεν είναι χαρισματικό άτομο, **τα περισσότερα χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν την προσωπικότητα του ηγέτη δεν είναι έμφυτα αλλά αποκτούνται και εξελίσσονται στην πορεία.** Όπως έχουν διαπιστώσει οι επιστήμονες κατόπιν ερευνών και μελετών τα χαρακτηριστικά που συνδράμουν για την ηγετική συμπεριφορά κατηγοριοποιούνται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε συνδυασμό με τις ικανότητες.

Χαρακτηριστικά στοιχεία του Ηγέτη



Μια σύντομη επισκόπηση των χαρακτηριστικών αυτών βάση του Μπουραντά (2018):

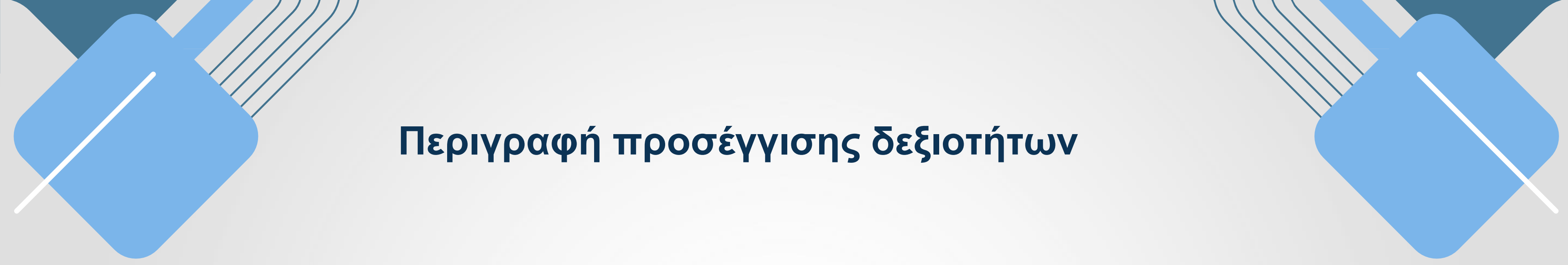
Ο ηγέτης έχει **ανάγκη για επιτεύγματα** βάση των στόχων που έχει θέσει και των αποτελεσμάτων που θέλει να πετύχει. Νιώθει ότι εκπληρώνει μια ανώτερη αποστολή συνυφασμένη με ιδανικά και αξίες από την οποία εάν την φέρει εις πέρας θα αντλήσει ευχαρίστηση. Δεν τα παρατά, θέτει πάντα υψηλότερους στόχους και δίνει αγώνες με πάθος και συνέπεια για τους πετύχει. Ο ηγέτης έχει την **ανάγκη για αναγνώριση** εκτός του να επιτυγχάνει τους στόχους του, αυτοί να αναγνωρίζονται. Η ανάγκη αυτή του δίνει κίνητρο για την συνεχή βελτίωση και πρόοδο στην δουλειά του, την διάκριση στο πεδίο του και την αναζήτηση του επόμενου του στόχου. Η αναγνώριση των επιτυχιών του ανεβάζουν την αυτοεκτίμηση του και του προσφέρουν δύναμη να συνεχίζει. Ηθική πυξίδα στο συνεχώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον και στα εργασιακά διλλήματα, που συνήθως πιο σύντομος είναι ο εύκολος και λανθασμένος δρόμος, αποτελούν οι **ηθικές αξίες** του ηγέτη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό πίεση και σε ένα περιβάλλον πολύ απαιτητικό και οι ηθικές αξίες οπλίζουν τον ηγέτη να αντιδρά στις καταστάσεις αυτές με συνέπεια και αξιοπιστία. Οι περιβαλλοντικές ευαισθησίες, οι κοινωνικές ευαισθησίες, ο σεβασμός στους συνανθρώπους, η ακεραιότητα, η δικαιοσύνη, η εντιμότητα και η αξιοπρέπεια αποτελούν καταλυτικές αξίες στο να κερδίσει την καρδιά των υφισταμένων του και να του ανοίξουν τον δρόμο για την επιτυχία.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι οπλισμένος με το **κουράγιο** να αντιμετωπίσει τον σκληρό ανταγωνισμό, τις αντιξοότητες την στιγμή των δύσκολων αποφάσεων και των πισώπλατων μαχαιριών που θα δεχθεί από τα έμπιστα άτομα του. Με το θάρρος του θα μπορεί να ρισκάρει και να ξεπέρνα τα όρια σπάζοντας τα δεσμά του κατεστημένου και να ανακοινώνει τις δύσκολες αποφάσεις. Ο ηγέτης πρέπει να έχει στοχοπροσήλωση, χωρίς αυτή να επηρεάζεται από οποιαδήποτε εμπόδια και αποτυχίες βρεθούν στην πορεία. Με πειθαρχία **υπομονή** και **επιμονή** δεν θα αποπροσανατολιστεί. Η αλαζονική συμπεριφορά είναι βέβαιο συστατικό της αποτυχίας, η **ταπεινότητα** παρά τις οποιεσδήποτε επιτυχίες και διακρίσεις μαζί με την αναγνώριση των ικανοτήτων των άλλων οδηγούν στην επιτυχία. Ο ηγέτης οφείλει να αποδέχεται τα λάθη του και να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν και να απολογείται εκεί που είναι απαραίτητο.

Όσον αφορά τις ικανότητες, ο ηγέτης πρέπει να έχει την **ικανότητα άσκησης του ηγετικού ρόλου** να αναγνωρίζει τον ρόλο που πρέπει να έχει ανάλογα με την περίπτωση και να έχει την ικανότητα να εμπνέει να παρακινεί και να επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Απαραίτητη είναι ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει προσεγγίζοντας σπάζοντας το κατεστημένο. Μέσω της **συστημικής σκέψης** να μπορεί να απλοποιεί τα προβλήματα σε κατηγορίες για να μπορεί να αναπτύξει στρατηγική και πλάνο επίλυσης τους.

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ





Περιγραφή προσέγγισης δεξιοτήτων

- **Ορισμός Ηγετικών δεξιοτήτων:** είναι η ικανότητα χρήσης των γνώσεων, εμπειριών και των ικανοτήτων κάποιου για την επίτευξη ενός συνόλου στόχων.
- **Η προσέγγιση έχει επίκεντρο τον Ηγέτη.**
- **Η προσέγγιση δίνει έμφαση στις δεξιότητες που κατέχει και στις ικανότητες που κάποιος μπορεί να μάθει και να αναπτύξει.**

Η Προσέγγιση των τριών δεξιοτήτων (Katz, 1955)

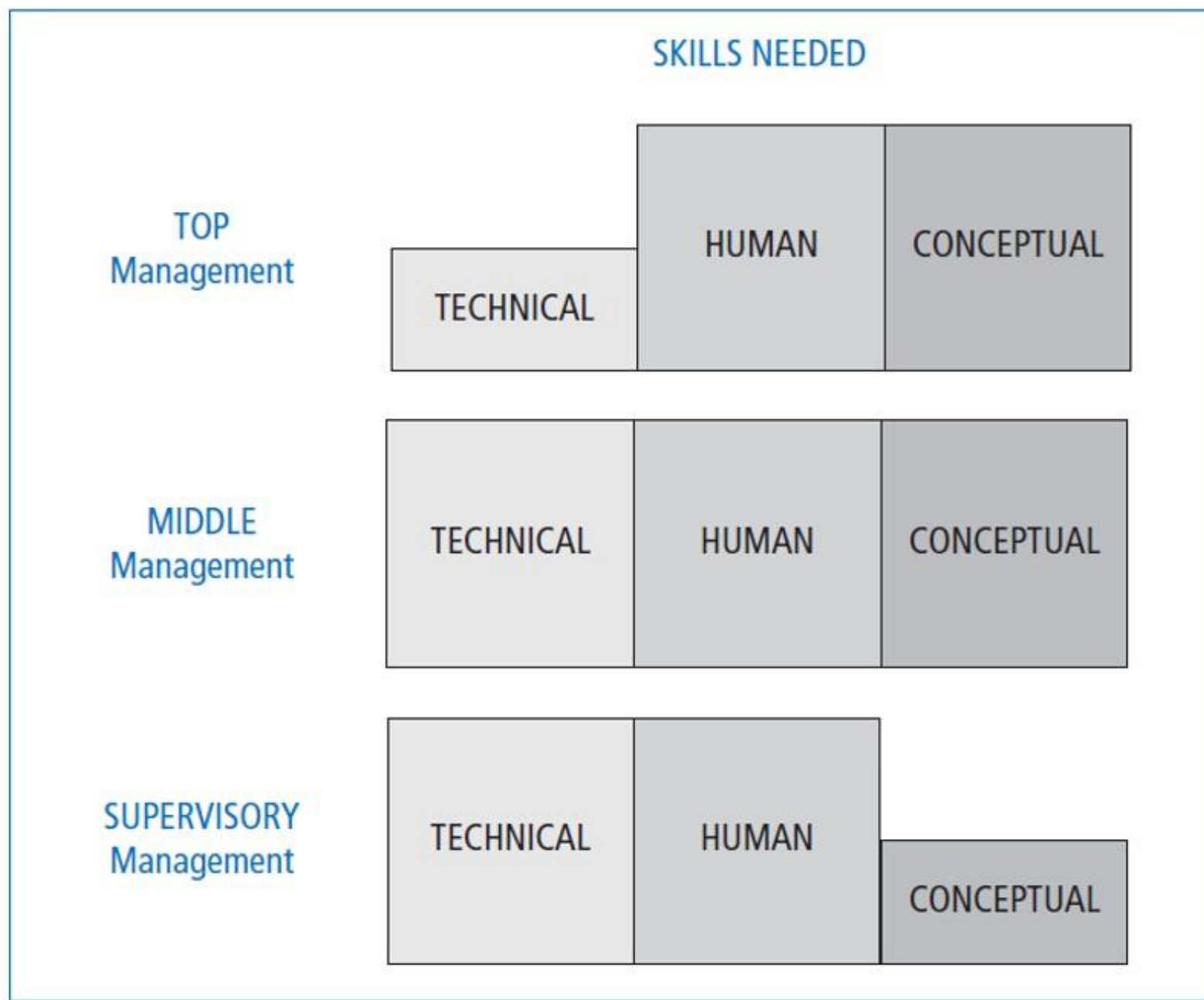
Η προσέγγιση των τριών δεξιοτήτων του Katz, περιλαμβάνει τις:

Τεχνικές δεξιότητες: Η τεχνική δεξιότητα προϋποθέτει τη γνώση και πρακτική ικανότητα σε ένα συγκεκριμένο είδος προϊόντος, εργασίας ή δραστηριότητας. Περιλαμβάνει εξειδικευμένες και αναλυτικές ικανότητες, καθώς και τη χρήση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών. Οι τεχνικές δεξιότητες είναι πολύ σημαντικές στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης.

Ανθρώπινες δεξιότητες: Οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι απαραίτητες σε όλα τα επίπεδα διοίκησης ενός οργανισμού. Περιλαμβάνουν τη δυνατότητα εκ μέρους κάποιου να μπορεί να συνεργαστεί με άτομα, εργαζόμενους, ομάδες, βοηθώντας τους παράλληλα να πετύχουν το κοινό τους στόχο. Ταυτόχρονα αυτός που κατέχει ανθρώπινες δεξιότητες έχει επίγνωση της δικής του προοπτικής και των προοπτικών των άλλων

Εννοιολογικές δεξιότητες: Τις δεξιότητες αυτές συναντάμε στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης. Είναι δεξιότητες που έχουν ουσιαστικό ρόλο στη δημιουργία και στη διατύπωση ενός οράματος και στρατηγικού σχεδίου για ένα οργανισμό, καθώς και στη γενικότερη διαμόρφωση της έννοιας της οργανωτικής του πολιτικής (τι αντιπροσωπεύει η εταιρεία και πού πηγαίνει). Είναι δεξιότητες επίσης που σχετίζονται με αφαιρετικές ικανότητες και διατύπωση υποθετικών εννοιών.

Η Προσέγγιση των τριών δεξιοτήτων (Katz, 1955)



Οι ηγέτες χρειάζονται και τις τρεις δεξιότητες - αλλά η σχετική σημασία αλλάζει με βάση το επίπεδο διαχείρισης

SOURCE: Adapted from "Skills of an Effective Administrator," by R. L. Katz, 1955, *Harvard Business Review*, 33(1), pp. 33-42.

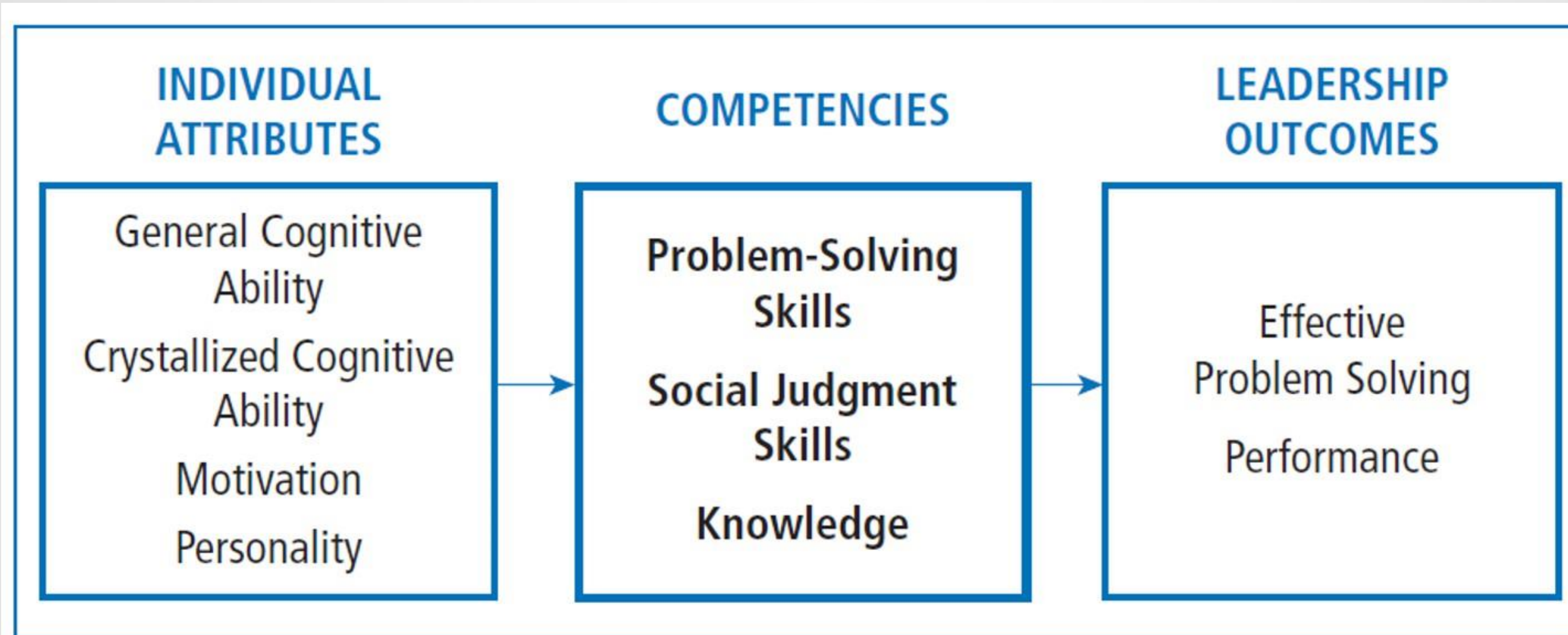


Μοντέλο βασισμένο στις δεξιότητες (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000)

- ✓ Στη δεκαετία του 1990 στόχος των σχετικών ερευνητικών μελετών ήταν να προσδιορίσουν εκείνους τους ηγετικούς παράγοντες που δημιουργούν υποδειγματική απόδοση εργασίας σε έναν οργανισμό.
- ✓ Το 2000 οι Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, διατύπωσαν το μοντέλο ικανοτήτων, το οποίο εξετάζει τη σχέση μεταξύ των γνώσεων και δεξιοτήτων ενός ηγέτη και της απόδοσης του ηγέτη. Υποδηλώνει δε ότι πολλοί άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα για ηγεσία.
- ✓ Δίνει ειδικότερα έμφαση στις ικανότητες που καθιστούν δυνατή την αποτελεσματική ηγεσία και όχι σε αυτό που κάνουν οι ηγέτες

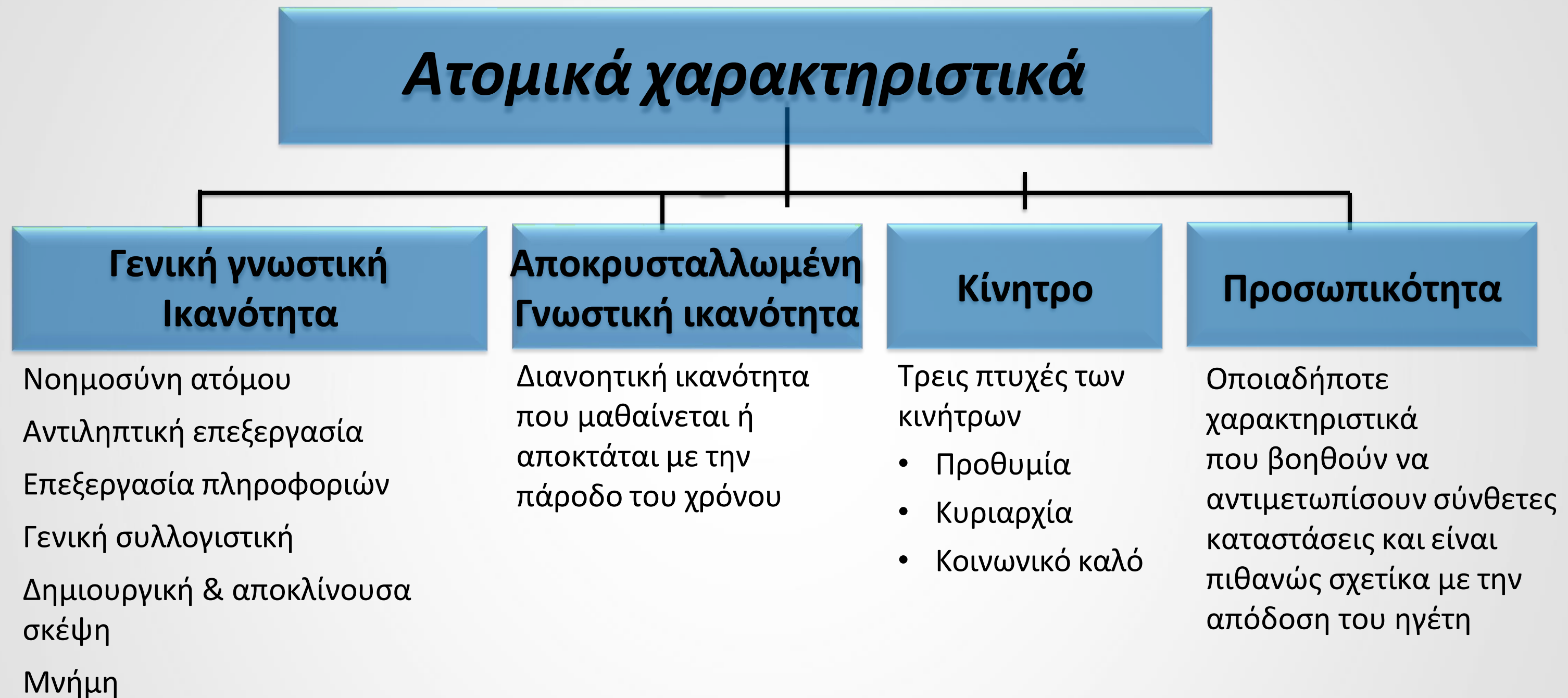
Μοντέλο βασισμένο στις δεξιότητες
(Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000)

ΤΑ ΤΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ



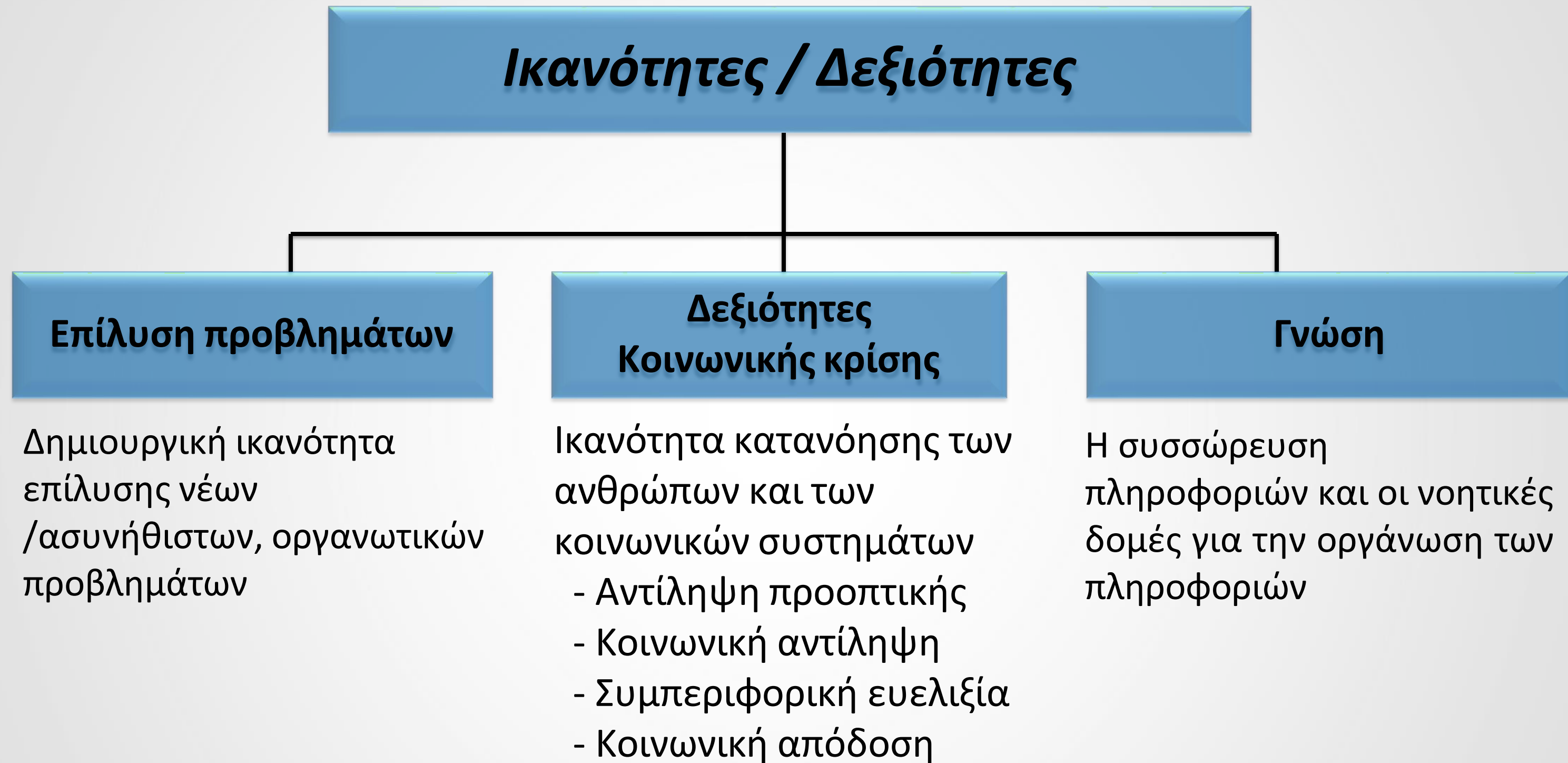
SOURCE: Adapted from "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems," by M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman, 2000, *Leadership Quarterly*, 11(1), 23.

Μοντέλο βασισμένο στις δεξιότητες
(Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000)



ΤΑ ΤΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Μοντέλο βασισμένο στις δεξιότητες
(Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000)

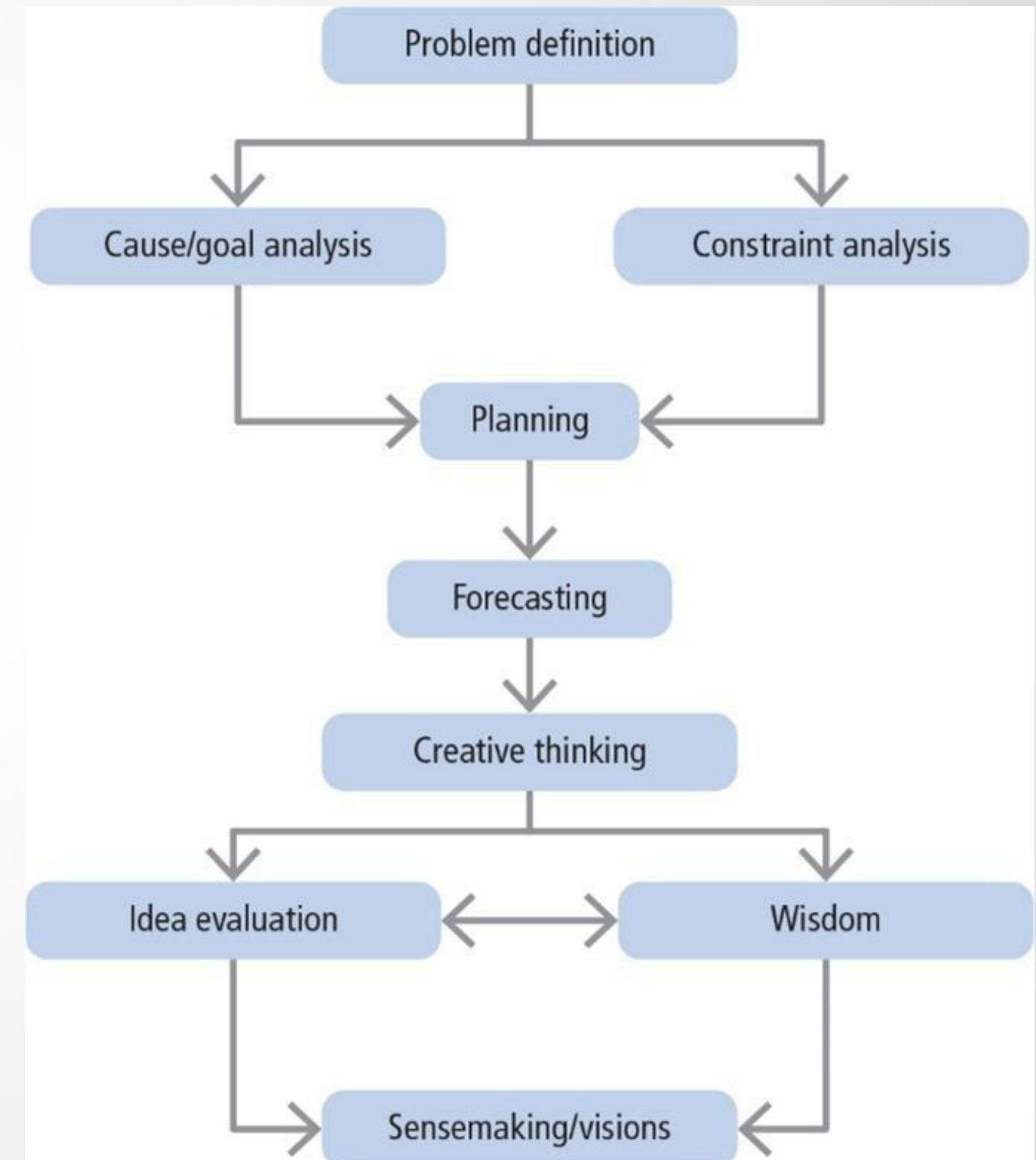


ΤΑ ΤΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Εννέα βασικές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων

- Mumford, Todd, Higgs και McIntosh, 2017

- ✦ 1. Ορισμός προβλήματος
- ✦ 2. Ανάλυση αιτίας/στόχου
- ✦ 3. Ανάλυση περιορισμών
- ✦ 4. Σχεδιασμός
- ✦ 5. Πρόβλεψη
- ✦ 6. Δημιουργική σκέψη
- ✦ 7. Αξιολόγηση ιδεών
- ✦ 8. Σοφία
- ✦ 9. Δημιουργία αίσθησης/οραματισμός



Μοντέλο βασισμένο στις δεξιότητες
(Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000)

Αποτελέσματα ηγεσίας

Επίλυση προβλημάτων

Με βάση κριτήρια = την πρωτοτυπία και την ποιότητα λύσεων σε προβληματικές καταστάσεις

- η σωστή/ορθή επίλυση προβλημάτων περιλαμβάνει λύσεις που είναι:

Λογικές

Αποτελεσματικές

Μοναδικές

Εκτέλεση

Βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης έχει εκτελέσει επιτυχώς τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί

ΤΑ ΤΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Περιβαλλοντικές επιρροές και δεξιότητες

- ✦ **Οι περιβαλλοντικές επιρροές** είναι παράγοντες που δεν μπορεί συνήθως να ελέγξει/αντιμετωπίσει με βάση τα χαρακτηριστικά, τις εμπειρίες, τις ικανότητες/δεξιότητές του ένας ηγέτης.
- ✦ **Εσωτερικές περιβαλλοντικές επιρροές** - Για παράδειγμα, ξεπερασμένη τεχνολογία, επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζομένων
- ✦ **Εξωτερικές περιβαλλοντικές επιρροές** - Για παράδειγμα, οικονομικά, πολιτικά ή κοινωνικά ζητήματα. φυσικές καταστροφές

Πώς λειτουργεί η προσέγγιση δεξιοτήτων;





Εστίαση της προσέγγισης των δεξιοτήτων

Εστίαση κυρίως περιγραφική:

- Της ηγεσίας από την πλευρά των δεξιοτήτων
- της δομής για την κατανόηση της φύσης της αποτελεσματικής ηγεσίας

Κύριες ερευνητικές προτάσεις

- ✦ **Ο Katz (1955)** προτείνει ότι η σημασία συγκεκριμένων ηγετικών δεξιοτήτων ποικίλλει ανάλογα με το πού βρίσκονται οι ηγέτες στην ιεραρχία της διοίκησης.
- ✦ **Οι Mumford, Campion και Morgeson (2007)** προτείνουν υψηλότερα επίπεδα όλων των δεξιοτήτων που απαιτούνται σε υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας.
- ✦ **Οι Mumford, Zaccaro, and Harding et al. (2000)** προτείνουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι απόρροια της ικανότητας και δεξιοτήτων του ηγέτη για επίλυση προβλημάτων, για κοινωνική κρίση και γνώσης.



Δυνατά σημεία

- ✦ Η προσέγγιση είναι η πρώτη που αντιλαμβάνεται τη δημιουργία μιας δομής της διαδικασίας ηγεσίας γύρω από τις δεξιότητες.
- ✦ Η περιγραφή της ηγεσίας από την άποψη των δεξιοτήτων καθιστά την ηγεσία διαθέσιμη και προσβάσιμη από όλους.
- ✦ Παρέχει μια εκτεταμένη άποψη της ηγεσίας που ενσωματώνει μεγάλη ποικιλία στοιχείων (π.χ. δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, δεξιότητες κοινωνικής κρίσης)
- ✦ Η προσέγγιση παρέχει μια δομή συνεπή με τα προγράμματα εκπαίδευσης ηγεσίας



Κριτική της προσέγγισης

- ✦ Το εύρος της προσέγγισης των δεξιοτήτων φαίνεται να εκτείνεται πέρα από τα όρια της ηγεσίας, καθιστώντας την πιο γενική, και λιγότερο ακριβής
- ✦ Η προσέγγιση χαρακτηρίζεται ως ασθενής στην προγνωστική αξία. Δεν εξηγεί δε πώς οι δεξιότητες οδηγούν σε αποτελεσματική απόδοση ηγεσίας
- ✦ Το μοντέλο δεξιοτήτων περιλαμβάνει μεμονωμένες δεξιότητες που μοιάζουν με χαρακτηριστικά



Εφαρμογή της προσέγγισης

- ❖ Η προσέγγιση δεξιοτήτων παρέχει έναν τρόπο να οροθετηθούντε οι δεξιότητες ενός ηγέτη.
- ❖ Ισχύει για ηγέτες σε όλα τα επίπεδα εντός ενός οργανισμού.
- ❖ Η απογραφή δεξιοτήτων μπορεί να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες ενός ατόμου.
- ❖ Οι βαθμολογίες των εξετάσεων επιτρέπουν στους ηγέτες να μάθουν για τους τομείς στους οποίους μπορεί να επιθυμούν να επιδιώξουν περαιτέρω κατάρτιση.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Ο ηγέτης οφείλει να δώσει θετικό πρόσημο στη λειτουργία του. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να καλλιεργήσει εκτός πολλών άλλων και ένα σημαντικό στοιχείο της προσωπικότητάς του, τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Πρόκειται για την ικανότητά του να:

- Αντιλαμβάνεται με ακρίβεια
- Να εκτιμά
- Να εκφράζει συναισθήματα
- Να δέχεται και να παράγει συναισθήματα για τη διευκόλυνσή του
- Να κατανοεί αισθήματα & την αισθηματική γνώση
- Να ρυθμίζει τα συναισθήματα, με σκοπό να προκαλέσει συναισθηματική και πνευματική ανύψωση (Carmeli, 2003. Φραγκούλη, 2015:11).



Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1989-1990) έχουμε τρεις πνευματικές-νοητικές μεθόδους που σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική πληροφορία:

- την εκτίμηση και έκφραση συναισθημάτων προς τον εαυτό μας και τους άλλους
- τη ρύθμιση των συναισθημάτων προς εμάς και τους άλλους
- τη χρησιμοποίηση συναισθημάτων με προσαρμοστικούς τρόπους. (Carmeli, 2003. Φραγκούλη, 2015:11).



Η **συναισθηματική ικανότητα** εμφανίζει τις δεξιότητες εκείνες που ερμηνεύονται ως ικανότητες που εκδηλώνονται στον εργασιακό χώρο. **Πρόκειται για την «εκμαθημένη ικανότητα», το αποτέλεσμα της οποίας φαίνεται στις επιδόσεις στο εργασιακό χώρο.**

Η «εκμαθημένη ικανότητα» ενέχει δύο βασικές δεξιότητες:

- Την **ενσυναίσθηση** (αναγνώριση συναισθημάτων των μελών της ομάδας) και τις
- Κοινωνικές δεξιότητες** (αποτελεσματική διαχείριση συναισθημάτων). (Coleman, 2000. Φραγκούλη, 2015:12).

Ο Coleman βασιζόμενος στο μοντέλο των Salovey & Mayer παρουσίασε ένα μοντέλο με πέντε βασικές ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

- Αυτοεπίγνωση** (η γνώση εσωτερικής κατάστασης του κάθε ανθρώπου, προτιμήσεις-διαθέσεις)
- Αυτορρύθμιση** (συναισθηματική διαχείριση, διαχείριση εσωτερικών αποθεμάτων) (Coleman,2000).
- Κίνητρα συμπεριφοράς** (συναισθηματικές τάσεις για καθοδήγηση ή διευκόλυνση επίτευξης των στόχων) (Coleman,1995).
- Ενσυναίσθηση** (επίγνωση συναισθημάτων, αναγκών, ανησυχιών των άλλων)
- Κοινωνικές δεξιότητες** (περιγραφή διαφορετικότητας στην αποτελεσματική διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων). (Coleman, 1995. Φραγκούλη, 2015:12).

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

- Η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με το είδος της ηγεσίας που ονομάζουμε «μετασχηματική ηγεσία» (Transformational Leadership -σχέσεις παρακίνησης προς τους υφισταμένους), η οποία βασίζεται πιο πολύ στα συναισθήματα για να δώσει μια περισσότερο αποτελεσματική ηγεσία.
- **Γενικότερα διατυπώνεται η υπόθεση ότι οι άνθρωποι που είναι πιο ευαίσθητοι στα συναισθήματά τους έχουν σαν αποτέλεσμα να είναι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες για τους άλλους**

Οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες επιτυγχάνουν τα εξής:

- Κοινωνικά αποτελεσματικοί
- Επηρεάζουν την παραγωγικότητα των υφισταμένων
- Με τη συμπεριφορά τους ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν να επινοήσουν ιδέες
- Ασκούν έμμεση επιρροή, προκαλώντας μια ευνοϊκή και ευχάριστη ατμόσφαιρα στο εργασιακό περιβάλλον
- Αύξηση της παραγωγικότητας, που συνεπάγεται αύξηση των κερδών ή πρόοδος του οργανισμού δημόσιου ή ιδιωτικού.
- Βελτιώνουν και ενισχύουν τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων (Zhou & George, 2003, Duckett & Macfarlane, 2003. Φραγκούλη, 2015: 13-14).



Επτά βασικά χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για έναν ηγέτη:

Η αυτοεπίγνωση

Η συναισθηματική προσαρμοστικότητα

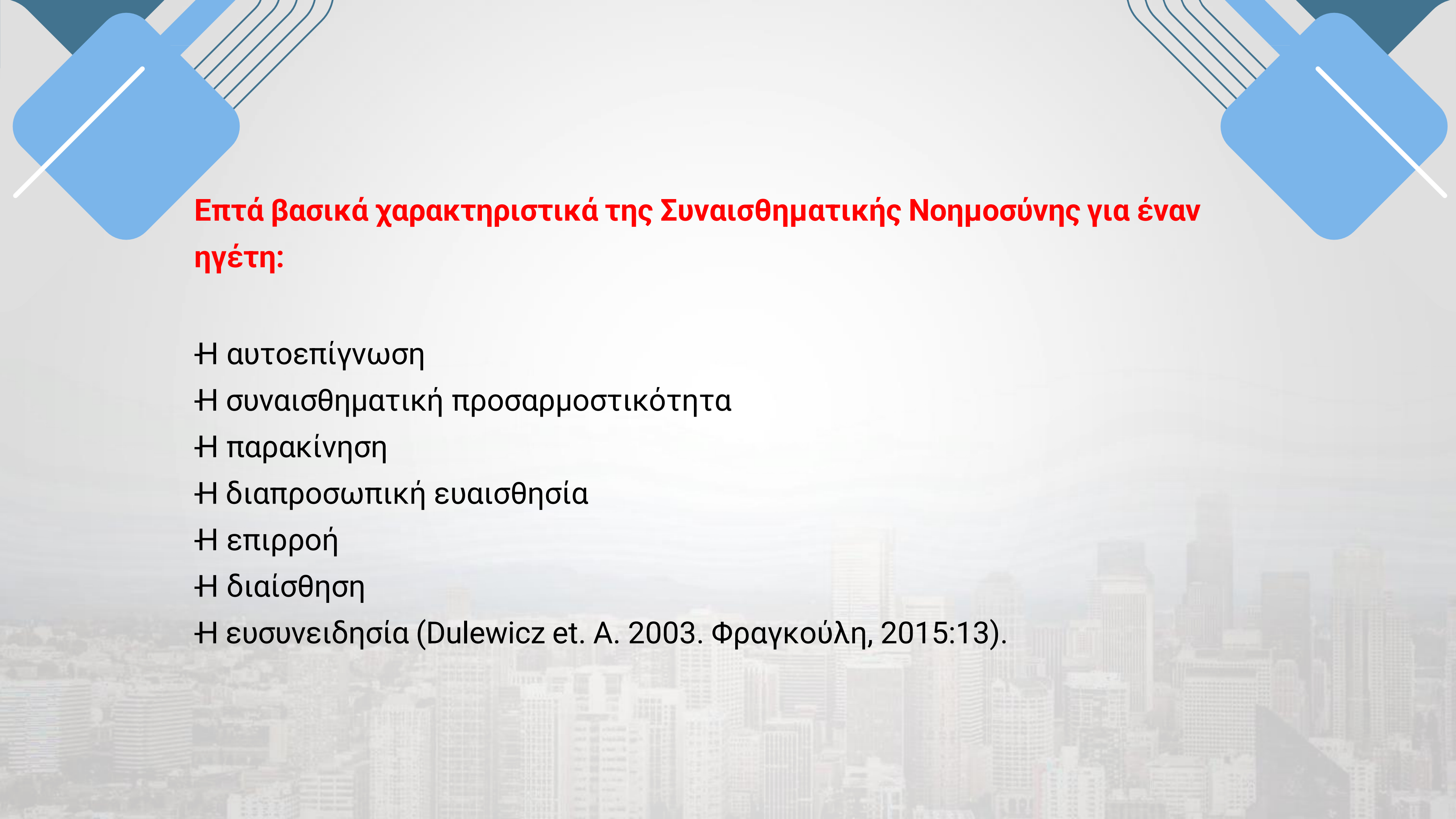
Η παρακίνηση

Η διαπροσωπική ευαισθησία

Η επιρροή

Η διαίσθηση

Η ευσυνειδησία (Dulewicz et. A. 2003. Φραγκούλη, 2015:13).



Τρόποι μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ)

1. MSCEIT (2000): EQ ως σύνολο νοητικών ικανοτήτων στο:

- ✦ να αντιλαμβάνονται, να διευκολύνουν, να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα

2. Goleman (1995, 1998): EQ ως σύνολο προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων για:

- ✦ αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, αυτορρύθμιση, ευσυνειδησία και κίνητρα

3. Shankman and Allen (2015): EQ ως συνειδητοποίηση τριών πτυχών της ηγεσίας:

- ✦ του πλαισίου, του εαυτού μας και των άλλων