



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Λογιστική και Έλεγχος Επιχειρήσεων
και Δημόσιων Οργανισμών



Διπλωματική εργασία

Ηθική ηγεσία στους λογιστές

Ζεϊμπεκίδη Δ. Στυλιανή

Επιτροπή:

Φιλόθεος Νταλιάνης

Γεωργόπουλος Νικόλαος

Κοπανάκη Ευαγγελία

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2023

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Λογιστική και Έλεγχο Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών» με τίτλο
"ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ"
"ETHICAL LEADERSHIP IN ACCOUNTANTS"

Έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο

Ημερομηνία.....



ΔΕΙΜΠΕΚΙΔΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ

04/12/23

Αφιερώσεις

*Στον πατέρα μου Δημήτρη,
στο μεγαλύτερο στήριγμα μου,
που με υποστηρίζει σε κάθε βήμα μου
και
πιστεύει σε μένα...*

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια συναντάμε όλο και περισσότερο εταιρείες/ οργανισμούς που να ασχολούνται, να κάνουν ενημερώσεις, σεμινάρια, συζητήσεις για την συναισθηματική νοημοσύνη. Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηθικής ηγεσίας ανθρώπων που εργάζονται σε λογιστήρια.

Μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε λογιστήρια του ιδιωτικού τομέα, καθώς και σε κάποια άτομα που εργάζονται σε δημόσιους φορείς όπως η ΑΑΔΕ και σε εφορίες.

Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη από τους άνδρες, όπως και στο κομμάτι της ηθικής ηγεσίας βλέπουμε ότι οι γυναίκες ακολουθούν πιο πολύ τους νόμους και τους κανόνες από ότι οι άνδρες.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας ολοκληρώνεται για μένα ένας απαιτητικός, αλλά σπουδαίος κύκλος σπουδών. Ολοκληρώνεται η επίτευξη ενός μεγάλου προσωπικού στόχου.

Για αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νταλιάνη Φιλόθεο, για την υπομονή του, την καθοδήγηση του και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε να συνεργαστούμε.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέφεραν και με βοήθησαν να εξελιχθώ και να ανεβάσω το επίπεδο των γνώσεων μου.

Και τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συμπαράσταση, βοήθεια και κατανόηση που έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Αφιερώσεις.....	3
Περίληψη.....	4
Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων	7
Εισαγωγή.....	8
Ηθική ηγεσία (Ethical Leadership).....	10
2.1 Ορισμός ηθικής ηγεσίας.....	10
2.2 Χαρακτηριστικά ηθικών ηγετών	11
2.4 Συνέπειες ηθικής ηγεσίας	15
2.5 Σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	18
Συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence).....	19
3.1 Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης	19
3.2 Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης	21
3.3 Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης	24
3.4 Πρόληψη συγκρούσεων και συναισθηματική νοημοσύνη	28
3.5 Σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	30
Ηθική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη	31
4.1 Συνέπειες της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ηγεσία	31
Μεθοδολογία	36
5.1 Περιγραφή ερευνητικής μεθοδολογίας.....	36
Αποτελέσματα	37
6.1 Περιγραφική στατιστική	37
6.2 Αναλύσεις	40
Correlation (Συσχετίσεις μεταβλητών).....	44
Συμπεράσματα	45
7.1 Ανασκόπηση αποτελεσμάτων	45
7.2 Περιορισμοί έρευνας	46
7.3 Μελλοντική έρευνα.....	46
7.4 Πρακτικές προεκτάσεις έρευνας	48
Βιβλιογραφία.....	49
Παραρτήματα	53
9.1 Ερωτηματολόγιο.....	53

Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο δείγματος	377
Διάγραμμα 2: Ηλικία δείγματος	377
Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο δείγματος	388
Διάγραμμα 4: Θέση στην εταιρεία/οργανισμό δείγματος	388
Διάγραμμα 5: Μέγεθος εταιρείας/οργανισμού δείγματος	399
Πίνακας 1: Συναισθηματική νοημοσύνη με βάση το φύλο	411
Πίνακας 2: Συναισθηματική νοημοσύνη με βάση την ηλικία	411
Πίνακας 3: Συναισθηματική νοημοσύνη με βάση το μορφωτικό επίπεδο	411
Πίνακας 4: Descriptive Statistics (Περιγραφική στατιστική)	422
Πίνακας 5: Ηθική ηγεσία με βάση το φύλο	422
Πίνακας 6: Ηθική ηγεσία με βάση την ηλικία	422
Πίνακας 7: Ηθική ηγεσία με βάση τη θέση στην εταιρεία/ οργανισμό	433
Πίνακας 8: Correlation (Συσχετίσεις μεταβλητών)	444

Εισαγωγή

Εν αρχή, οφείλουμε να ξεκαθαρίσουμε πως η εργασία χωρίζεται σε δύο ισάξια και ισοβαρή μέρη, το ερευνητικό και το βιβλιογραφικό, όπου το καθένα δίνει τη πολύτιμη συμβολή του με σκοπό τη κάλυψη του θέματος και των ερευνητικών ερωτημάτων που σχετίζονται με τις έννοιες της ηθικής, την συναισθηματική κατάσταση των ανθρώπων, πως εμπλέκονται τα δύο άνωθεν κ.α. Το πρώτο κομμάτι αποτελεί κριτική ανασκόπηση της ήδη υπάρχουσας σχετικής βιβλιογραφίας σε αντίθεση με το δεύτερο το οποίο είναι το πρακτικό μέρος το οποίο θα προσεγγιστεί μέσω της δημιουργίας ερωτηματολογίων και λήψης απαντήσεων μέσω αυτών.

Το πρώτο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι αφιερωμένο στην ηθική ηγεσία. Αναλύεται ο όρος σύμφωνα με τα λεγόμενα πολλών συγγραφέων ενώ μετέπειτα συναντάμε όλα τα πιθανά γνωρίσματα που οφείλει να έχει κάποιος ηθικός ηγέτης. Οι συμπεριφορές των ηθικών ηγετών είναι δομημένες με τρόπο τέτοιο όπου θα τους κρατήσουν ενεργούς στη θέση τους και παράλληλα θα έχουν σταθερούς «μαθητές – ακόλουθους» οι οποίοι βασίζονται πλήρως σε αυτούς. Η ηθική ηγεσία δεν είναι μία ηγεσία που εφαρμόζεται δίχως κάποιο αντίκτυπο στη κοινωνία. Προφανώς υπάρχουν «παράπλευρες απώλειες» στη καθημερινή μάχη που δίνεται από τους ηθικούς ηγέτες προς τις συνέπειες που τείνουν να προκύπτουν ανά περίπτωση.

Κατόπιν ανάλυσης του πρώτου και σημαντικού τομέα της βιβλιογραφίας, κρίθηκε σκόπιμη μία μελέτη – έρευνα που αφορά έναν πολύπλοκο ρόλο, τη συναισθηματική νοημοσύνη. Πώς άραγε αυτή επηρεάζει την ηθική ηγεσία; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και ποιος ο ορισμός της; Οι συναισθηματικές διαφορές συναντώνται συχνά, ειδικότερα στα εργασιακά περιβάλλοντα, διότι οι άνθρωποι έγιναν πιο ανθεκτικοί και «δεν σηκώνουν πολλά πολλά» όπως λένε με το πέρας της πανδημίας. Αυτό δεν ωφελεί τη σύγκρουση και τα εμπλεκόμενα μέρη σε αυτή. Εν αντιθέσει πρέπει να φροντίσουμε ώστε να λυθούν τέτοια ζητήματα γρήγορα προκειμένου να μην πληγεί σε μεγάλο βαθμό η εταιρεία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηθική ηγεσία είναι ορισμοί που δεν θα αλλάξουν σύντομα και ευχόμαστε να βρεθούν νέοι τρόποι συμβολής στα προβλήματα των δύο (2) αυτών υπαρχόντων τομέων.

Στο τελευταίο αλλά όχι πιο ασήμαντο κεφάλαιο της θεωρίας, συναντούμε αναλύσεις, εκτιμήσεις και έκθεση προσωπικών απόψεων επί του θέματος των συνεπειών της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Η ηγεσία χρειάζεται την συναισθηματική νοημοσύνη προκειμένου να υπάρχει σε ικανοποιητικό βαθμό η έγκριση του ηγέτη από τους ακόλουθούς του αλλά και για την περαιτέρω ανάπτυξη των ανθρώπινων λειτουργιών και τρόπων σκέψης. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που δεν αποτελεί βασικό «προμηθευτή» της αγοράς αλλά μόνο όσων

κυβερνούν τις επιχειρήσεις / εταιρείες τους και επιθυμούν την ομαλή ροή των πραγμάτων και μία συμβουλευτική γνώμη – άποψη ειδικού επί του θέματος.

Οι συνέπειες της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν περιορίζονται μόνο σε ένα τομέα της ηγεσίας αλλά σε διάφορα στάδια κατά την υλοποίηση της διαδικασίας ηγετικής σταδιοδρομίας και ηγετικής κρίσης. Οι συνέπειες είναι το αντίκτυπο που μπορεί να προσκομίσει κάποιος σε έναν ερευνητή - αναλυτή προκειμένου να δοθεί ένα τελικό αποτέλεσμα. Επιπλέον, οι συνέπειες μπορούν να αξιοποιηθούν με σκοπό τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης που βιώνει κρίση αλλά και με καταγραφή των προβλημάτων ώστε να μετρηθεί η συχνότητα εμφάνισης κάποιων συνεπειών και η διεξαγωγή έρευνας που θα βρίσκει τα αίτια αντίδρασης του ατόμου με τον ίδιο τρόπο.

Με το πέρας διεξαγωγής βιβλιογραφικής έρευνας πραγματοποιήθηκε έρευνα με ερωτηματολόγια όπου παρατίθενται παρακάτω και μπορείτε να δείτε αναλυτικά αλλά και συνοπτικά τις συνέπειες και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα ερευνητική μελέτη.

Ηθική ηγεσία (Ethical Leadership)

2.1 Ορισμός ηθικής ηγεσίας

Προκειμένου να τεκμηριωθεί πλήρως η έρευνα και να δοθεί ένα τελικό συμπέρασμα εκ της παρούσας μελέτης, πρέπει να αναλυθούν τα βασικά της σημεία. Η ηθική είναι ένας τομέας που ο κύριος κλάδος ενασχόλησής της είναι η μελέτη και η αιτιολόγηση των ηθικών πεποιθήσεων. Σύμφωνα με το Μπαμπινιώτη (2008), η ηθική αποτελεί κλάδο της φιλοσοφίας ο οποίος εξετάζει ενδελεχώς τι είναι σωστό και τι λάθος. Πολλοί άνθρωποι συγχέουν τη δεοντολογία και την ηθική καθώς πιστεύουν πως σαν έννοιες είναι πολύ κοντινές και ταυτόσημες, κάτι που στη πραγματικότητα δεν είναι αληθές. Η ορθογραφική προέλευση του όρου της ηθικής προέρχεται από την λέξη ήθος, που είναι αμιγώς ελληνική και η σημασία της είναι ο ηθικός χαρακτήρας. Τη σήμερον ημέρα η ηθική θεωρείτο επιστήμη ενώ τα ηθικά σχετίζονται εμμέσως πλην σαφώς με τη συμπεριφορά ή/και το χαρακτήρα κάποιου (Brunk K.H., 2010).

Ο Σωκράτης ήταν ο πρώτος βάσει ιστορικών αναφορών που ασχολήθηκε με την ηθική παρ' όλο που δεν χρησιμοποίησε ποτέ τον συγκεκριμένο όρο. Εν συνεχεία, ένας άλλος μεγάλος φιλόσοφος, ο Πλάτων, ήταν αυτός που ασχολήθηκε με την ευδαιμονία του ανθρώπου και με το τρόπο που αυτή επιτυγχάνεται, δηλαδή μέσω της δημιουργίας και διατήρησης της αρετής. Παρά ταύτα, οι δύο (2) προηγούμενοι φιλόσοφοι μπορούν να θεωρηθούν «χτίστες» του οικοδομήματος εν ονόματι «ηθική» του οποίου τη συμπλήρωσε ανέλαβε ο Αριστοτέλης καταφέροντας μέσα από το έργο του «Ηθικά Νικομάχεια» να υποστηρίξει πως η ηθική δεν αποτελεί θεωρητική μελέτη αλλά κάποια πράξη. Ουσιαστικά, αυτό μεταφράζεται με απλά λόγια στο ότι δεν είναι αρκετό κάποιος να έχει επίγνωση των καλών πράξεων αλλά πρέπει να πράττει καλές πράξεις ώστε να είναι και ο ίδιος καλός. Προκειμένου να υπάρξει ηθική απαιτείται η διδασκαλία της από έμπειρους διδασκάλους και η καλλιέργεια αυτής από το ίδιο το άτομο. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η ηθική δεν είναι κάτι που αποκτάμε ξαφνικά κάποια στιγμή στη ζωή μας αλλά υπάρχει μέσα μας ως ικανότητα και ολοκληρώνεται όσο περισσότερο καλλιεργείται και ασκείται μέσω του ανθρώπου. Αν λάβουμε υπόψιν μας τον εξίσου μεγάλο φιλόσοφο Σταγειρίτη, η φύση είναι αυτή που μας δίνει τη δυνατότητα για την κατοχή της αρετής ενώ η επιτάχυνσή της επέρχεται μέσω της διδαχής. Κατά την Αριστοτελική ηθική υφίστανται τρία (3) στάδια για τον ηθικό άνθρωπο (Γεροντίδου P., 2019):

1. Ακριβή γνώση περί πράξεων του
2. Οι πράξεις πρέπει να αποτελούν αποτέλεσμα επιλογής αλλά και προτίμησης
3. Παραμονή σταθερότητας επί των τρόπων κατά τους οποίους ενεργεί

Οι φιλόσοφοι είναι αυτοί που δίνουν την ερμηνεία της ηθικής ως ηθική φιλοσοφία και ως πεποιθήσεις της κοινωνίας. Κάποιοι φιλόσοφοι ωστόσο, έχουν την άποψη πως η ηθική δεν σχετίζεται με όλα τα παραπάνω αλλά με όσα πιστεύει η πλειοψηφία καθώς η ορθότητα των απόψεων καθορίζεται μέσα από αυτήν. Ένα παράδειγμα της χώρας μας κατά τη διάρκεια των αρχαίων ετών είναι η σχετιζόμενη με την ηθική, άποψη του Αριστοτέλη, σύμφωνα με την οποία «οι κανόνες της δεοντολογίας πρέπει πάντα να γίνονται αντιληπτοί από τις παραδόσεις και τις αποδεκτές απόψεις της εκάστοτε κοινότητας» (Badaracco, Jr. Joseph L., 1995).

Ορισμένοι ψυχολόγοι όπως ο Lawrence Kohlberg (1981), πιστεύουν ακράδαντα πως η ηθική συμπεριφορά πηγάζει από την ηθική συλλογιστική η οποία έχει τις ρίζες της σε αρχές αλλά και μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους σύμφωνα με τη κρίση τους. Στην αντίπερα όχθη συναντάμε «κίνημα» ψυχολόγων οι οποίοι πιστεύουν η ηθική συμπεριφορά είναι ένα ανθρωπιστικό ψυχολογικό κίνημα. Με στόχο τη καλύτερη κατανόηση της παραπάνω θεωρίας και το προσδιορισμό της έννοιας του σωστού και του λάθους, δύναται κάποιος να εκκινήσει από τις διαδικασίες αυτό-αναβάθμισης η οποία αποτελεί την ύψιστη ανάγκη και κατόπιν να εκπληρώσει τις επιθυμίες του μέσω των δυνατοτήτων του. Ένα άλλο «κύμα» ψυχολόγων στηρίζεται πάνω στη θεωρία της εξελικτικής ψυχολογίας η οποία αναφέρει πως η ηθική συμπεριφορά ενδέχεται κάποιες φορές να λογιστεί ως μία εξελικτική διαδικασία. Προς κατανόηση αυτής της θεωρίας αρκεί η ανάλυση του όρου αλτρουισμού, προς τα μέλη της κάποιας ομάδας, της οικογένειας κ.α., ο οποίος προωθεί την ευεξία των ανθρώπων (Βατικιώτης Λ., 2010).

Όπως θα αναλυθεί διεξοδικά στα κάτωθι κεφάλαια και υπο-ενότητες στο τομέα της λογιστικής και των χρηματοοικονομικών τα ηθικά διλήμματα ουκ ολίγα με αποτέλεσμα την επιδίωξη του σχηματισμού κώδικα δεοντολογίας καθώς και των καθ' όλης αποδοχής εκ της παγκοσμίου κοινότητας, λογιστικών προτύπων. Τα βασικότερα ηθικά διλήμματα σχετίζονται με τη φοροδιαφυγή, τη παραποίηση χρηματοοικονομικών (χ/ο) καταστάσεων κ.α.

2.2 Χαρακτηριστικά ηθικών ηγετών

Κατά τον Max Weber, η χαρισματική ηγεσία είναι απόλυτα βασισμένη στην αφοσίωση που επιδεικνύουν τα άτομα προς τον εξέχοντα χαρακτήρα ενός ανθρώπου και προς τις οριζόμενες εξ αυτού αρχές που πρέπει να ισχύουν. Ακόμη, θέτει τον εξής ορισμό για το χάρισμα: «χάρισμα είναι μία συγκεκριμένη ποιότητα του ανθρώπου η οποία του προσδίδει μία αρετή χάρις της οποίας ξεχωρίζει από το πλήθος και θεωρείται πως είναι κάτοχος εξεχουσών ικανοτήτων» (Endrissat, Muller & Fontana, 2006). Συμπεραίνουμε πως η εκφραζόμενη από τον Weber χαρισματική εξουσία,

είναι η, βασιζόμενη στη προσωπικότητα, δύναμη που κατέχει κάποιος παράλληλα με τη κατοχή ικανότητας προσέλκυσης οπαδών (Miller, 2006). Σύμφωνα με τη βεμπεριανή θεώρηση, όταν ένα άτομο δίνει λύση σε κάποιο σημαντικό πρόβλημα ή έχει τη δυνατότητα καθοδήγησης μίας ομάδας, τότε, σε αυτόν αποδίδονται εξέχουσες ικανότητες και χρίζεται χαρισματικός ηγέτης.

Η «Νεοχαρισματική Θεωρία» που δημιούργησαν οι House & Samir στηρίζεται στην ικανότητα των χαρισματικών ηγετών να προσφέρουν ικανοποίηση στα άτομα καθοδηγώντας τα στη κάλυψη των αναγκών τους ενώ παράλληλα δεν απομακρύνονται από συμπεριφορές που αιτιολογούν τον χαρισματικό χαρακτήρα τους. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά οργανώνουν ή/και τροποποιούν έναν ιδεολογικό στόχο και μετέπειτα δημιουργούν ένα σύνολο ηθικών αξιών & κανόνων. Οι ηγέτες επιδεικνύουν ιδιαίτερη εμπιστοσύνη στις δυνατότητες και στις ικανότητες των υφιστάμενων μεθόδων επικοινωνίας αλλά παράλληλα μελετούν και προβαίνουν σε χρήση παρακινήσιμων μεθόδων όταν αυτό κριθεί απαραίτητο. Τονίζεται ιδιαίτερος η αξία και η συλλογική ταυτότητα, ενώ σπανίως ακολουθούν τακτικές αποφυγής του κινδύνου μιας και προτιμάτε η πρόσκρουση με αυτόν. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό είναι πως θυσιάζουν τυχόν προσωπικό όφελος προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός που υπηρετούν.

Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά έχουν άμεση επίδραση στους ήδη υπάρχοντες ηγέτες αλλά και στους οργανισμούς αυτών. Σημαντικότερη αλλαγή είναι η απομάκρυνση από τους φόβους και το άγχος ενώ παράλληλα φέρνουν ούριο άνεμο στους οργανισμούς μέσω των θετικών αλλαγών σε θέματα στρατηγικής, δομής, πρακτικών, ακόμη και κουλτούρας του περιβάλλοντος με απώτερο στόχο την επίτευξη σύζευξης με το εξωτερικό περιβάλλον και τους τεθειμένους στόχους. Υπαρκτή είναι η παρακίνηση των ηγετών για την αποκοπή τους από οποιοδήποτε συμφέρον τους εμποδίζει το κοινό καλό και έτσι παρακινούνται από ηθικές συμπεριφορές χαρακτηριζόμενες από το συναίσθημα της απονομής δικαιοσύνης (Jacobsen & House, 1999).

Ακόμη ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι η ύπαρξη μεγάλου επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) η οποία σχετίζεται με την ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες του ίδιου και των ανθρώπων που εργάζονται με/για αυτόν. Προκειμένου να καθοριστεί η συμπεριφορά του ηγέτη που θα αποτελέσει πρότυπο για τους λοιπούς εργαζομένους, οφείλει άμεσα ο ίδιος να μπορεί να θέσει όρια για τα οποία χρειάζεται την αυτοσυγκράτηση και την αυτογνωσία (Miller, 2006). Παρατηρήθηκε πως τις περισσότερες φορές τα συναισθήματα των εργαζομένων συμπλέουν με την συναισθηματική νοημοσύνη του εργοδότη. Αυτό θέτει σε πλεονεκτική θέση τον ηγέτη που δύναται να καταλάβει τα συναισθήματα του είτε αυτά είναι θετικά είτε είναι αρνητικά. Στη πορεία, είναι εφικτό να ενισχύσει τα θετικά συναισθήματα και να αναποδογυρίσει τα αρνητικά προκειμένου να υπάρξει πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και θέληση για την εργασία (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Σύμφωνα με τον House (1996) τα παρακάτω αποτελούν χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη:

- ❖ Κυριαρχία
- ❖ Ισχυρή επιθυμία άσκησης επιρροής σε τρίτους
- ❖ Αυτοπεποίθηση
- ❖ Ισχυρή αίσθηση ύπαρξης ηθικών κανόνων & αξιών

Ωστόσο, σύμφωνα με τους Conger & Kanungo, η συμπεριφορά ενός χαρισματικού ηγέτη συμπεριλαμβάνει τον σχεδιασμό και τη διάρθρωση ενός οράματος, την απαραίτητη προσοχή στα μηνύματα εκ του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή την γρήγορη αντίληψη ευκαιριών για επιτυχή δραστηριοποίηση και τάχιση αντίληψη των ενδεχόμενων κινδύνων. Επιπρόσθετα πρέπει να είναι ευαίσθητος απέναντι στις ανάγκες των συνανθρώπων του και να επιθυμεί τη πρόσκρουση και όχι την αποφυγή κινδύνου.

Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά συναντώνται σε έναν ηγέτη που κατέχει συμπεριφορά βάσει της οποίας υπολογίζονται διεξοδικά και αναλυτικά οι συνθήκες του περιβάλλοντος με σκοπό την μέγιστη δυνατή δημιουργία και οργάνωση ενός οράματος που μεταφέρεται προς τη κατώτερη σε αξιώματα κλίμακα μέσω του τεχνάσματος παροχής κινήτρων και επιχειρημάτων. Τοιούτο τρόπος δημιουργείται αίσθημα εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και πέραν της ικανοποιητικής, υποστήριξη του οράματός του από τους συνεργάτες του. Τέλος, μέσω πράξεων, ολοκληρώνεται κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να υλοποιηθεί το όραμα (Conger & Kanungo, 1998, Ivancevich & Mattenson, 1996, Jackobsen & House, 1999).

2.3 Συμπεριφορές ηθικών ηγετών

Ένα χαρακτηριστικό των ηθικών ηγετών είναι η λεγόμενη «συμβατική συμπεριφορά» (unconventional behavior). Ο ηθικός ηγέτης οφείλει να έχει μια συμπεριφορά εκτός προκαθορισμένων καλουπιών και παράλληλα πρέπει να την εξατομικεύει στο χαρακτήρα του και να εξαρτάται από τα χαρίσματά του. Για τον συγκεκριμένο λόγο ένας χαρισματικός ηγέτης προασπίζει και εκφράζεται μέσα από καινοτόμες συμπεριφορές στην εργασία του.

Δύο είναι οι τύποι των ηγετών που διέκριναν οι ερευνητές. Ο πρώτος εξ αυτών αναφέρεται σε εκείνον που εκδηλώνει ηθικές συμπεριφορές και η ονομασία του είναι «κοινωνικοποιημένος χαρισματικός ηγέτης» ενώ ο δεύτερος αφορά εκείνον που δεν εκδηλώνει ηθικές συμπεριφορές και η ονομασία του είναι «προσωποποιημένος χαρισματικός ηγέτης» (Brown & Trevino, 2006β).

Οι συνδεδεμένες συμπεριφορές με το πρώτο τύπο χαρισματικών – ηθικών ηγετών είναι ο αλτρουισμός, η προώθηση και υποστήριξη των ηθικών αξιών του ηγέτη στους ανθρώπους που τον περιβάλλουν καθώς και το ενδιαφέρον του για το κοινό – συλλογικό καλό. Εν αντιθέσει, οι συνδεδεμένες συμπεριφορές με τον προσωποποιημένο χαρισματικό ηγέτη σχετίζονται περισσότερο με το προσωπικό του όφελος με αποτέλεσμα την εκδήλωση περισσότερων μη ηθικών συμπεριφορών κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Τα υπάρχοντα εμπειρικά δεδομένα σύνδεσης του χαρισματικού ηγέτη, με τις ηθικές συμπεριφορές που αναφέραμε προηγουμένως, είναι αρκετά περιορισμένα. Οι Conger et. Al. εν έτει 2000 διαπίστωσαν πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της ενσυναίσθησης και του σεβασμού προς τον συνάνθρωπο. Επιπρόσθετα, ο Groves το 2005 απέδειξε την ύπαρξη θετικής συσχέτισης ανάμεσα στη χαρισματική ηγεσία και στον σχετικό έλεγχο του συναισθήματος. Μιλάμε για σχετικό έλεγχο καθώς είμαστε άνθρωποι τρωτοί και δημιουργημένοι για να πράττουμε λάθη και τίποτα απόλυτα σωστό, συνεπώς ο απόλυτος έλεγχος των συναισθημάτων μας αγγίζει τη σφαίρα επιστημονικής φαντασίας. Ουσιαστικά, μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας ρυθμίζεται η εκδήλωση των κατάλληλων συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας. Τιουτό τρόπος ελέγχονται τα συναισθήματα και αποτρέπονται τυχόν διαφωνίες και λογομαχίες . Ο ηγέτης θέτει ένα περιβάλλον σεβασμού και εκτίμησης προς τους λοιπούς συνεργάτες του, ενώ ταυτόχρονα φροντίζει να μεταδοθεί με τη μέγιστη δυνατή επιτυχία το όραμα στους ήδη υπάρχοντες συνεργάτες του.

Παρ' όλα αυτά, το εννοιολογικό μοντέλο που περιγράψαμε, εμφανίζει φλέγοντα ζητήματα σχετικά με την ηθική ή όχι συμπεριφορά του ηγέτη (Howell & Avolio, 1992, Reave, 2005). Αυτό υποδηλώνει τουλάχιστον ένα λόγο για τον οποίο ο χαρισματικός ηγέτης ενδέχεται να πέσει στο αμάρτημα της χειραγώγησης και εκμετάλλευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ορισμένα υπάρχοντα εμπειρικά δεδομένα διαβεβαιώνουν πως οι υφιστάμενοι χαρισματικοί ηγέτες είναι ως επί των πλείστων άτομα με ανώριμη προσωπικότητα, μεγάλη αναποφασιστικότητα και τέλος, χαμηλή αυτοεκτίμηση (Yulk 1999). Ο περιγραφόμενος συνδυασμός μεταβάλλει τους υφιστάμενους ηγέτες σε «εύκολη λεία» για χειραγώγηση από τους χαρισματικούς ηγέτες οι οποίοι κοιτούν το συμφέρον τους. Συνάμα, το παρόν εννοιολογικό μοντέλο της ηγεσίας έχει συσχετιστεί άμεσα με τις παρακάτω αναφερόμενες ηθικές συμπεριφορές: αγένεια, τραμπουκισμός, επιθετικότητα κ.α. (Samnani & Singh, 2013). Ο ηθικός ηγέτης είναι αυθεντικός, δηλαδή εκδηλώνει και προωθεί ένα σύνολο συμπεριφορών, οι οποίες αποσκοπούν στην επιτυχής ενίσχυση των θετικών συμπεριφορών και στην ανάδειξη ενός ηθικού κλίματος στην εργασία.

Ο ηθικός ηγέτης ενισχύει την αυτοπεποίθηση, την εξισορροπημένη λήψη αποφάσεων και την «ηθική» αυτοπεποίθηση των συνεργατών του. Η ριζική επίγνωση των προσωπικών του αξιών, πεποιθήσεων και γνώσεων, το αίσθημα σιγουριάς, η αισιοδοξία που τον διακατέχει αλλά και η ελπίδα για την εξέλιξη των θεμάτων της εργασίας του, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά της

συμπεριφοράς ενός ηθικού ηγέτη. Αυτός ο τύπος ηγέτη επιθυμεί διακαώς την ενδυνάμωση των υφιστάμενων συνεργατών του λαμβάνοντας σοβαρά υπόψιν τις προσωπικές τους ιδιαιτερότητες και προωθώντας τη προσωπική τους ανέλιξη εντός της εργασίας (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Συμπερασματικά, ο περιορισμένος αριθμός εμπειρικών μελετών για την ανάδειξη των ηθικών ή μη συμπεριφορών των ηγετών και η αμφιλεγόμενη επίδραση της προσωπικότητας του στο τρόπο διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργούν καίριες και σοβαρές ασάφειες σχετιζόμενες με τον ηθικό προσανατολισμό του εννοιολογικού μοντέλου της χαρισματικής ηγεσίας (Conger et. Al., 2000). Η μέθοδος διατήρησης των αρχών της ηθικής ηγεσίας και της αρμονίας στα εργασιακά περιβάλλοντα δεν είναι εύκολα υλοποιήσιμη πρακτικά με αποτέλεσμα την παρουσία αρκετών δυσκολιών (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

2.4 Συνέπειες ηθικής ηγεσίας

Δεν αμφισβητείται η σημαντική συμβολή και η αποτελεσματικότητα της ηθικής ηγεσίας η οποία έχει διατυπωθεί από πολλές επιστημονικές έρευνες και αναφορές που συναντούμε στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι Kasmar, Bachrach, Harris και Zuvunska, (2011) διατύπωσαν μία θεωρία που σχετίζεται με την αλλαγή και τη βελτίωση όλων των κοινωνικών χαρακτηριστικών στη περίπτωση ηθικής συμπεριφοράς και ενεργειών από τους ηγέτες. Όλοι οι οργανισμοί, σύμφωνα με τους ερευνητές, αποζητούν απεγνωσμένα εκ των ηγετών τους μία συμπεριφορά ακέραιη προς την ηθική μεριά της ζυγαριάς. Με αυτό το τρόπο ενισχύεται η όρεξη και η εστίαση των υφιστάμενων εργαζομένων στη δουλειά τους.

Οι Stouten, Van Dijke & De Cremer εν έτει 2012 τοποθετήθηκαν επί του θέματος αιτιολογώντας τις ανάγκες ενός οργανισμού και τους λόγους αναζήτησης ηγετών, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ηθικές αρχές που προσπαθούν με κόπο να μεταλαμπαδεύσουν στους υπόλοιπους εργαζομένους της επιχείρησης. Οι ηθικοί ηγέτες αναλαμβάνουν ρόλο καθηγητή στην επιχείρηση και ο ρόλος των μαθητευόμενων ανήκει εξολοκλήρου στους λοιπούς εργαζομένους. Τα μαθήματα δε, αφορούν την αποφυγή εγωιστικών και ανήθικων πράξεων και την ακολουθία δικαίων και ηθικών συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας τους.

Η ηθική συμπεριφορά των υπαλλήλων ενός οργανισμού αποτελεί κοινή ευθύνη και γραμμή πλεύσης όλων των εργαζομένων του οργανισμού. Είναι ξεκάθαρο πως το μεγαλύτερο μέρος των πρωτοβουλιών που ελήφθησαν στηρίζονται στην υπαρκτή ανησυχία των εκάστοτε ηγετών του οργανισμού. Τα κλιμάκια υψηλών ισταμένων θέσεων είναι δομημένα από ηγέτες – στελέχη των

οποίων τα ενδιαφέροντα αλλά και οι αξίες τροποποιούνται και σταθεροποιούνται αναλόγως με τις αποφάσεις που ελήφθησαν κατά βάσει στο συγκεκριμένο οργανισμό και το ρόλο που διαδραματίζει η ηθική στις αποφάσεις αυτές. Στην εποχή που ζούμε, δεν είναι εφικτό να «κλείσουμε τα μάτια» σε όλα τα στραβά γεγονότα που πηγάζουν από την έλλειψη ηθικής σε μία εταιρεία, για αυτό και ο ρόλος της ηθικής απέκτησε μεγάλη σημασία. Παρατηρούμε επίσης την ευαισθητοποίηση των κυβερνήσεων και των συνδικάτων σε ζητήματα που αφορούν την ηθική (Stouten, Van Dijke and De Cremer, 2012).

Ο ηθικός ηγέτης αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα της ηθικής ηγεσίας διότι είναι πιστός υπηρέτης και δεν ταλαντεύει τις ηθικές αξίες ενώ παράλληλα η συμπεριφορά του είναι βασιζόμενη στα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και οι ενέργειές του στηρίζονται εξ' ολοκλήρου στις αρχές του, στο δίκαιο, την ηθική, τη βοήθεια, την αλήθεια και την ευγένεια. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγέτη χαρακτηρίζεται ως ηθικός και αντιγράφεται από τους υπολοίπους καθώς αποτελεί πρότυπο ηγέτη. Αυτός ο ηγέτης επηρεάζει και παρακινεί τους εργαζομένους του να συμπεριφέρονται με αλληλεγγύη και ευγένεια (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2013).

Υπάρχει εμφανή συσχέτιση και αλληλεπίδραση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και τη ηθικής ηγεσίας. Εξαιτίας του τεραστίου όγκου βιβλιογραφικών μελετών, στοιχειοθετούνται με τις παρακάτω περιγραφικές αναφορές:

Προκειμένου να υπάρξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον των υφιστάμενων εργαζομένων αλλά και να ενισχυθεί η επιρροή του ηθικού ηγέτη σε αυτούς, ο πρώτος, προβαίνει στη χρησιμοποίηση της κοινωνικής εξουσίας στη λήψη αποφάσεων και στη διενέργεια των κινήσεων του (Gini, 1998). Εάν και εφόσον συναντούμε τις ηθικές αξίες στη συμπεριφορά του ηγέτη, τότε είμαστε βέβαιοι για την αποτελεσματική και σωστή λειτουργία του οργανισμού λόγω στενών αλληλεπιδράσεων μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της ευημερίας των στελεχών ενός οργανισμού. Όπως έχει μελετηθεί από τους Kalshoven & Boon (2012), όταν οι υφιστάμενοι σε ένα οργανισμό «γευτούν» υψηλά επίπεδα ευημερίας κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, τότε αυτόματα αυξάνεται η πιθανότητα να επιστρέψουν τις γνώσεις τους στην επιχείρηση μέσω της πολύτιμης βοήθειας προς τους συναδέλφους τους σε φλέγοντα, καίρια και σημαντικά ζητήματα. Ο ηγέτης που βαδίζει το ηθικό μονοπάτι, παίζει καθοριστικό ρόλο στο «παιχνίδι» που ονομάζεται εταιρεία καθώς επηρεάζει τα μάλα τη τάση των υφιστάμενων εργαζομένων τοιούτο τρόπο να μεταβληθεί η συμπεριφορά τους σε αποτελεσματική και αναπαραγωγική, στον οργανισμό από τον οποίο αμείβονται (Trevino Hartman & Brown, 2000).

Όταν υψηλά επίπεδα δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης διακατέχουν τον ηθικό ηγέτη, τότε είναι υπαρκτές περισσότερες πιθανότητες θετικού επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Mayer, Kuenzi, Grennbaum, Bardes & Salvador, 2009) και παράλληλα αυξάνει σημαντικό το

επίπεδο της αφοσίωσης και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων του προς αυτόν (Zhu, May Avolio, 2004). Συμπληρωματικά, στις περιπτώσεις που οι ηγέτες είναι δίκαιοι και αμερόληπτοι στους τρόπους ενεργειών τους, έχουν άψογη συμπεριφορά και μεταχείριση των εργαζομένων τους όπως άλλωστε τους αρμόζει, τότε πιθανολογείται πως οι δεύτεροι θα αναπτύξουν ηθική συμπεριφορά και διάφορα ακόμη επιπρόσθετα θετικά αποτελέσματα (Riggio, Zhu, Reina & Maroosis, 2010).

Μέσω της συνεχούς ανησυχίας και προστασίας της ευημερίας των εργαζομένων του, ο ηθικός ηγέτης ενισχύει την επιρροή του και υποβοηθά στην ανάπτυξη αλλά και στη διατήρηση της συνεταιριστικής σχέσης με το υφιστάμενο «κοινό» του (Mashud, Yukl & Prussia, 2010). Ο διακεκριμένος από ηθική συμπεριφορά ηγέτης, κατακτά την απόλυτη εμπιστοσύνη των υφιστάμενων του. Αναλαμβάνει ρόλου «κιαλιών» εκ των οποίων πραγματοποιείται κοντινότερη οπτική επαφή των αξιών και των στόχων του οργανισμού, από τους εργαζομένους του. Αυτή η κίνηση, έχει ως συνέπεια την μεγαλύτερη αίσθηση ευθύνης και υποχρέωσης των λοιπών εργαζομένων προς την μονάδα εργασίας και έτσι αποφεύγεται οποιαδήποτε πιθανόν ζημιογόνα συμπεριφορά στον ηγέτη, στην ομάδα που εργάζεται σκληρά και αδιαλείπτως και τέλος στον ίδιο τον οργανισμό (Mayer, Kuenzi, Grennbaum, Bardes & Salvador, 2009).

Οι υφιστάμενοι κάνουν titάνιες προσπάθειες για βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης για πολλούς και διαφορετικούς λόγους. Ένας εκ των πιο σημαντικών είναι η προσφορά ενός ηγέτη για βοήθεια σε αυτούς και για ενδιαφέρον προς τις υποθέσεις αυτών (Walumbwa, Mayer, Wang, P., Wang, H., Workman & Christensen, 2011). Το αποτέλεσμα της επιρροής είναι σαφές και άμεσο ενώ αφορά τη προσπάθεια για ελκυστικότητα του ηγέτη μέσω της οποίας οδηγούνται εξ αυτού, οι υπάλληλοί του, στο μέγιστο βαθμό απόδοσης των ικανοτήτων τους στο εργασιακό τομέα (Bandura 1977, 1986). Η απόδοση των εργαζομένων είναι εφικτό να επηρεαστεί μέσω της ταύτισής τους με όλα τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας μιας και οι ηγέτες είναι τα πρόσωπα αντιπροσώπευσης των υψηλά ηθικών προτύπων και των ηθικών αξιών (Van Kinppenberg et. Al., 2004).

Η ηθική ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη και σχετιζόμενη με το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων από τη συμπεριφορά των ηγετών. Όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό αυτό, τόσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθεια των εργαζομένων για επιπλέον απόδοση κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας τους ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η προθυμία για αναφορά τυχόν προβλημάτων που έχουν προκύψει (Brown et. Al., 2005). Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι νιώθουν μία επιπλέον υποχρέωση που τους δεσμεύει περαιτέρω σε έναν οργανισμό εκ των οποίου τους παρέχονται υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Συμπερασματικά, οι εξαιρετικά ικανοποιημένοι υπάλληλοι θα ανταποδώσουν την ικανοποίησή τους μέσω της μεγαλύτερης ανταπόκρισης στα υψηλά επίπεδα των προσδοκιών των πελατών (Yoon & Suh, 2003).

Οι ηγέτες που αισθάνονται υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στον οργανισμό που ανήκουν, έχουν συμπεριφορά υπερηφάνειας και φροντίδας για τον οργανισμό αυτό ως συνέπεια την απουσία μεγάλων πιθανοτήτων για παραίτηση (Kim & Brymer, 2011). Τον ηγέτη που τον διακατέχει ένα υψηλό αίσθημα ηθικής πρέπει να τον σέβονται όλοι διότι θα δώσει μεγαλύτερη προσοχή και θα διορθώσει αλλά και τιμωρήσει οποιαδήποτε παραβατική – ανήθικη συμπεριφορά. Οι ηγέτες αυτού του τύπου πιθανολογείται πως ορίζουν επιτυχίες όχι μόνο λόγω των αποτελεσμάτων αλλά και μέσω του τρόπου χειρισμού, μίας κατάστασης, από τον οποίο προέκυψαν τα τελικά αποτελέσματα (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012).

2.5 Σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση

Παρατηρούμε πως η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε δεν είναι των τελευταίων δέκα (10) ετών ωστόσο αυτό δεν αποτελεί τροχοπέδη μιας και δεν αναφερόμαστε σε κάποιο κανόνα φυσικής ή κάποιο πείραμα χημείας όπου καθημερινά δημοσιεύονται νέες μελέτες που ανατρέπουν τις προηγούμενες. Για τη κάλυψη επί του θέματος και επιθυμώντας διακαώς τη σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με το πρακτικό κομμάτι, χρησιμοποιήσαμε ως πηγές άρθρα δημοσιευμένα από τον Goleman και τον Boyatzis. Για την πλήρη ανάλυση του θεωρητικού τμήματος καίριας σημασίας κρίθηκαν τα άρθρα των Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi ενώ σημαντική επιρροή είχαμε και από τα άρθρα του Kalshoven. Τέλος, χρησιμοποιήθηκαν και αναλύθηκαν μελέτες και λόγια άλλων πολύτιμων συγγραφέων που δεν θα αναφερθούν στο συγκεκριμένο τμήμα της ερευνητικής μας μελέτης λόγω σύμπτυξης της υποενότητας.

Συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence)

3.1 Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης

Στο παρόν μπορεί κανείς να βρει εύκολα μία μεγάλη ποικιλία βιβλίων και διαθέσιμων άρθρων τα οποία προσπαθούν να αποδώσουν τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κατανοούμε ευθύς αμέσως πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας περίπλοκος όρος και δεν έχει έναν απλό ορισμό αλλά πολλούς και σύνθετους. Οι ορισμοί μοιάζουν μεταξύ τους ως επί των πλείστων, ενώ οι υπάρχουσες διαφορές είναι μικρές και αμελητέες. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε ερευνητής έχει «χτίσει» το δικό του ορισμό καλύπτοντας διαφορετικές πλευρές του όρου και δίχως έχοντας πρόθεση να έρθει σε αντιπαράθεση με τους άλλους συναδέλφους του. Οι περισσότεροι αναλυτές, πραγματοποιούν έρευνες, που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, βασιζόμενες σε τέσσερις (4) πυλώνες: την αντίληψη, τη κατανόηση, τον έλεγχο και τέλος τη χρήση του συναισθήματος. Σε αυτό το σημείο, παρατίθενται οι «διασημότεροι» ορισμοί για τη φράση συναισθηματική νοημοσύνη. Ο όρος των «συναισθηματικών δεξιοτήτων» δεν θα μπορούσε να παραληφθεί από αυτούς τους ορισμούς καθώς ο Goleman το 1998 συμπέρανε πως είναι επίκτητες προσωπικές αλλά και κοινωνικές ικανότητες που έχουν θεμέλιο τη συναισθηματική νοημοσύνη και εξαιτίας αυτή και των ατόμων που τη διακατέχουν, επιδεικνύουν μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία τους.

Εν αρχή, σύμφωνα με τον μεγάλο Έλληνα ορθογράφο, εν ονόματι Μπαμπινιώτη και εν έτει 1998 η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως: «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να ανταπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία».

Κατά τον δοθέντα, εκ του Goleman (1997 b), ορισμό, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται ουσιαστικά από τρία επιμέρους κομμάτια: «την ικανότητα γνώσης των συναισθημάτων του και η τοποθέτηση του εαυτού του σε θέση εκ της οποίας δύναται να τα λύσει, πριν αυτά λάβουν τη «πρωτιά του βάρους» έχοντας ως δεύτερο νικητή τον εργαζόμενων, την ικανότητα παρακίνησης του εαυτού του με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και τέλος να είναι δημιουργικός και να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για τη κατανόηση των συναισθημάτων των τρίτων και η ικανότητα αποτελεσματικού χειρισμού.

Από τον ίδιο συγγραφέα δόθηκε ένας ακόμη ορισμός ο οποίος αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη και υποστηρίζει πως: «η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός

δεξιότητων που περιλαμβάνει την αυτοεπίγνωση, τη διαχείριση των συναισθημάτων, τη παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες».

Σύμφωνα με έναν ορισμό που προϋπήρχε του προηγούμενου, (1995) (Newsome et al., 2000), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «μία ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, τη παρακίνηση, τον έλεγχο των ορμών, τη συγκράτηση, τη διαχείριση των διαθέσεων, την αποφυγή της επιρροής από τα συναισθήματα στη διαδικασία της σκέψης, την ελπίδα και την ενθάρρυνση».

Ένας ακόμη συγγραφέας, εν έτει 1997, ο Martinez αποδίδει τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη λέγοντας πως αυτή είναι «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ανθρώπου να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του».

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1990) και (Wong & Law, 2002) η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως: «ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, την ικανότητα να τα ξεχωρίζει και να χρησιμοποιεί πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχει τις σκέψεις και τις πράξεις του».

Οι πρώτοι δύο ερευνητές πέντε (5) έτη αργότερα, το 1995, αλλά και οι Quebbemman & Rozell (2002), έθεσαν ως συναισθηματική νοημοσύνη «την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους».

Με την απαρχή της νέας χιλιετίας και στο ημερολογιακό έτος 2002, οι Teng & Fatt πίστευαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι: «η ικανότητα αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη».

Κλείνοντας, σε συνεργασία με τον Caruso (2000) (Wolf et. Al., 2002) η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως: «η ικανότητα του ατόμου να ταυτοποιεί, να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα του αλλά και των άλλων, να τα κατανοεί και να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και τέλος να ρυθμίζει στον εαυτό του και στους άλλους τα αρνητικά και θετικά συναισθήματα».

3.2 Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» αφορά τη «νοημοσύνη της καρδιάς» σύμφωνα με τον Goleman D., (2000) και συντελεί στην αποτελεσματικότερη λεκτική και μη, επικοινωνία. Το να είναι κάποιος καλός άνθρωπος δεν σημαίνει πως έχει παράλληλα και συναισθηματική νοημοσύνη Goleman D., (2000). Κατά τη διάρκεια της καριέρας ενός ανθρώπου ίσως χρειαστεί, για λόγους στρατηγικής σημασίας, να «μην είσαι καλός» και εν αντιθέσει να φέρνεις κάποιον άλλον άνθρωπο αντιμέτωπο με μία δυσάρεστη έκπληξη ή με μία αλήθεια που εσκεμμένα αποφεύγει για προσωπικούς του λόγους.

Η χαλάρωση των συναισθημάτων ενός ανθρώπου και η ανεξέλεγκτη πορεία δεν σημαίνει σε καμία των περιπτώσεων ότι το άτομο που τα διαπράττει αυτά, έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Δηλαδή, η έκφραση και η εκδήλωση των ακριβέστατων συναισθημάτων μας, κατά τη διάρκεια μιας κατάστασης ή για κάποιον συνάνθρωπό μας, δεν συνάδει με την κατοχή υψηλού δείκτη E.Q.

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άρρηκτα με τον έλεγχο και τον χειρισμό των συναισθημάτων έτσι ώστε να εκφράζονται με αποτελεσματικό και κατάλληλο τρόπο, παρέχοντας στους συνανθρώπους μας τη δυνατότητα της ομαδικής και ομαλής εργασιακής απασχόλησης μέσω της αρμονίας που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη όλων των κοινών στόχων.

Σύμφωνα με τους Κόκκος Α. & Λιοναράκης Α. (1998), κατά τη διεργασία της επικοινωνίας, οι σκέψεις και τα συναισθήματα είναι δύο κατηγορίες κατάκλισης του περιεχομένου των μηνυμάτων. Όπως έχει ανακαλυφθεί εκ της επιστήμης που μελετά και αναλύει τους νευρώνες και τα δίκτυα αυτών, το συναισθηματικό τμήμα του εγκεφάλου μαθαίνει να λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο από το κομμάτι που χρησιμοποιείται για τη παραγωγή σκέψεων. Όσοι χρησιμοποιούν περισσότερο το δεξί μέρος του εγκεφάλου, συναισθηματικό «γήπεδο» είναι πιο πιθανό να μπορούν να ασχοληθούν και να πετύχουν σε ζωγραφική, εκμάθηση Κινέζικων ή άλλων γλωσσών όπου χρησιμοποιούνται σύμβολα κ.α. Ενώ, όσοι είναι ικανότεροι και εξασκούν το αριστερό μέρος του εγκεφάλου τους, ήτοι, «γήπεδο» σκέψεων και λογικής, είναι πιθανότερο να είναι μαθηματικοί, να μπορούν να λειτουργούν καλύτερα και αποτελεσματικότερα, κάτω από συνθήκες πίεσης, συγκριτικά με τους άλλους συνανθρώπους μας κ.α. Ως σκέψεις, ορίζονται τα παραγόμενα, εκ της νοητικής λειτουργίας, προϊόντα, με ενδεχόμενο την δυνατότητα ύπαρξης αντιλήψεων, ιδεών, επιχειρημάτων κ.κ. Μέσω της εκδήλωσης των συναισθημάτων μας, επιτυγχάνονται συγκινησιακές αντιδράσεις του κόσμου που κρύβουμε και φυλάμε καλά μέσα μας, έναντι στις ίδιες μας τις σκέψεις αλλά και τις πράξεις σε διάφορα γεγονότα και σε ερεθίσματα εκ του εξωτερικού περιβάλλοντος (Κόκκος Α., 1998).

Τις περισσότερες φορές μας δίνεται μεγαλύτερη ευχέρεια ως προς την αντίδραση μας μέσω την ορθολογικών μας σκέψεων και όχι διαμέσου των συναισθημάτων μας. Αυτό δεν συμβαίνει τυχαία αλλά έχει υπόβαθρο την ευκολία και την ασφάλεια της πρόσβασης στο πεδίο των σκέψεων έναντι αυτού των συναισθημάτων. Το δεύτερο, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, είναι αρκετά προσωπικό και για αυτό είναι καίριας σημασίας να το παραβλέπουμε ειδικότερα σε επαγγελματικούς χώρους. Παρ' όλα όσα αναφέρθηκαν, τα συναισθήματα είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της προσωπικότητας των ανθρώπων και ένα ουσιώδες στοιχείο για την επικοινωνία. Ουκ ολίγες φορές όπου η εκδήλωση των συναισθημάτων συμβαίνει πρώτη και έπειτα ακολουθεί η νοητική επεξεργασία.

Στα νεότερα χρόνια, ολοένα και περισσότερο γίνεται κατανοητή και αποδεκτή η σημασία των συναισθημάτων στο βαθμό αποτελεσματικής επικοινωνίας αλλά και μάθησης. Σύμφωνα με τους A. P. Carnevale et al., (1988), τόσο τα υπάρχοντα μεταπτυχιακά τμήματα σπουδών στο τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων, όσοι και οι εκάστοτε εργοδότες ζητούν υποψηφίους που κατέχουν προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τη ψυχική και συναισθηματική επικοινωνία, την ενσυναίσθηση, την αντίληψη της προοπτικής και τέλος την συνεργασία.

Οι συγκεκριμένες ικανότητες λαμβάνουν χώρα και υψηλή θέση στις σπουδές της Διοίκησης Επιχειρήσεων και στον επιχειρησιακό χώρο, συνεπώς κρίνεται σκόπιμο και αναγκαίο να ενταχθούν στην εκπαιδευτική διαδικασία και στον εκπαιδευτικό κλάδο, στον οποίο, τα βασικότερα εργαλεία μάθησης και εκπαιδευτικών οργανισμών είναι η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Παράλληλα, άξιος αναφοράς είναι ο σπουδαίος ρόλος που διαδραματίζεται κατά τα στάδια της διαδικασίας διαπραγμάτευσης και εμπύχωσης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και διατήρηση των ικανοτήτων που διαθέτουμε και χρησιμοποιούμε για την εκμάθηση των πρακτικών δεξιοτήτων που στηρίζονται στις πέντε (5) διαστάσεις της: την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και τέλος την ικανότητα των σχέσεων μας με τρίτους. Η συναισθηματική αυτή ικανότητα, παρουσιάζει το βαθμό του δυναμικού που έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες σχετιζόμενες με την εργασία (Goleman D., 2000).

Η υψηλή βαθμολογία σε κάποιο test EQ (συναισθηματικής νοημοσύνης), δεν συνάδει απαραίτητα με την εκμάθηση, των σημαντικών για την εργασία, συναισθηματικών ικανοτήτων. Ο βαθμός αυτός αποδεικνύει πως το άτομο έχει μεγάλες, ποσοστιαία, πιθανότητες να τις μάθει. Ένας άνθρωπος που έχει αναλάβει το ρόλο του ηγέτη – συμβούλου, υπάρχει πιθανότητα να έχει αναπτυγμένη ενσυναίσθηση, αλλά να μην έχει αποστηθίσει όλες εκείνες τις δεξιότητες που αφορούν

την ενσυναίσθηση και οδηγούν στην ενοποίηση και στην εναρμόνιση όλων των μελών μίας μη ομοιογενούς ομάδας εργασίας.

Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι διαχωρισμένες σε ομάδες εκ των οποίων η κάθε μία εδρεύει σε μία κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η μεταβολή ενός οργανισμού από «απλό» σε «ευφυή». Πέραν λοιπόν του χτισίματος ενός ή πολλών ευφυών και αποτελεσματικών ηγετών, χτίζει οργανισμούς στους οποίους δίνεται η δυνατότητα εργασίας σε ανθρώπους υπό το πρίσμα μίας ατμόσφαιρας, ομαδικού πνεύματος, η οποία τους ωθεί με δύναμη στην μέγιστη απόδοση μέσω της μεγάλης εθελούσιας συμβολής τους, με απλά λόγια, δίνουν όλο τους τον εαυτό. Άλλωστε, δεν έχει νόημα να ξεχνάμε τη πρόκληση για την ηγεσία, τη σήμερον ημέρα, η οποία αφορά το τρόπο που οι ηγέτες μπορούν να ενεργοποιήσουν τους άλλους ανθρώπους ώστε να επιθυμούν τη διάπραξη εξαιρετικών πραγμάτων – κινήσεων εντός ενός οργανισμού. Αυτό, συνήθως το πετυχαίνουμε μέσω της χρήσης πρακτικών οι οποίες μετατρέπουν τις αξίες σε δράση, το όραμα σε ρεαλιστικότητα – πραγματικότητα, τα εμπόδια σε καινοτομία, την απομόνωση σε αλληλεγγύη, τους κινδύνους σε ανταμοιβές λόγω ανάληψης ρίσκου (H.D.D. Shannon). Με αυτό το τρόπο διαγραμμίζεται η σημερινή μη αμφισβητούμενη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να δημιουργηθεί ήθος, αξίες και ομαδικό πνεύμα.

Παράλληλα, δεν είναι ορθό να ξεχνάμε ή να μην τονίζουμε τη χαρακτηριστική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στα ηθικά και μη διλήμματα. Είναι άμεσα αναγκαίο ο ηγέτης να έχει αναπτύξει τη συναισθηματική νοημοσύνη ώστε στη περίπτωση που κληθεί να αντιμετωπίσει προκλητικά ή/και αμφίσημα ηθικά διλήμματα, για τα οποία κανένας άνθρωπος δεν παρέχει μαγικές λύσεις, να μπορεί να ανταπεξέλθει επαρκώς και ικανοποιητικώς. Δεν υπάρχουν μαγικές λύσεις, ούτε κάποια συνταγή επιτυχίας, αναφέρουν πολλοί ηγέτες σήμερα.

Σύμφωνα με έρευνες του Goleman και άλλων σύγχρονων ερευνητών – μελετητών, προκύπτει το συμπέρασμα πως υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με την επιτυχία των εταιρειών τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι ο Elon Musk, Zuckerberg Mark, Gates Bill κ.α. Οι έρευνες πείθουν και τον πιο καχύποπτο σχετικά με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης εάν και εφόσον τα στελέχη διδαχθούν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να προσεγγίσουν το «γνώθι σαυτόν» το οποίο έχει ως βασική προϋπόθεση τη γνώση των ορίων των δυνατοτήτων τους, πριν αναλάβουν το έργο ή την προτεινόμενη αποστολή, αλλά και την ομολογία των ελλείψεών τους. Πολλές φορές ωστόσο, διαπράττεται το αντίθετο από αυτό που θα έπρεπε, δηλαδή τα ανώτατα στελέχη δεν αναγνωρίζουν και δεν αποδίδουν το δικαιούμενο σεβασμό των ειλικρινών αυτών ατόμων ενώ παράλληλα χωρίς ιδιαίτερη σκέψη, προβαίνουν σε άμεση απόρριψη αυτών από μελλοντικούς ηγέτες. Το παραπάνω γεγονός οφείλεται

στην ανυπαρξία συναισθηματικής νοημοσύνης εκ των ανώτατων στελεχών με αποτέλεσμα την ανικανότητα διάκρισης της ανεπτυγμένης αυτογνωσίας των συνεργατών τους.

3.3 Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης

Κατόπιν διεξοδικής ανάλυσης των δοθέντων ορισμών για τη συναισθηματική νοημοσύνη, κατανοούμε πως είναι μία πολύπλευρη αλλά και πολύπλοκη ανθρώπινη ιδιότητα. Η ανάλυσή της σε πρώτο στάδιο αλλά και η μέτρησή της σε δεύτερη μοίρα είναι αρκετά δύσκολα να επιτευχθούν διότι αντιπροσωπεύει μη προσδιορίσιμες αξίες, ωστόσο κρίνεται ως ζήτημα υψίστης σημασίας η μέτρηση του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ανθρώπου. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει επίσης από την μεγάλη σημαντικότητα κατοχής μίας επιτυχημένης ζωής αλλά και γιατί εν αντιθέσει με το IQ που έχει ηλικιακό όριο στην εξέλιξη, παύει να εξελίσσεται μετά από μία ηλικία, το EQ μεταβάλλεται συνεχώς και καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του ατόμου.

Προκειμένου λοιπόν να μετρηθεί ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύχθηκε ένας τεράστιος όγκος μοντέλων (Βλ. ενδεικτικά Pérez, J.C., Petrides, K.V., & Furnham, A. (2005), 138-139) μέσω των οποίων επιχειρείται ο εντοπισμός των δομικών στοιχείων που εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακόμη ένας στόχος προς επίτευξη είναι η σκιαγράφηση των ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν τον άνθρωπο ως άνθρωπο με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο Reuven Bar-On κατά τη διάρκεια της όγδοης δεκαετίας του προηγούμενου αιώνα, ξεκίνησε μία πρώτη και αξιολογή, βάσει των δεδομένων και των μεθόδων που χρησιμοποίησε, προσπάθεια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το πλησιέστερο, χρονολογικά, στη δική μας περίοδο, αναπτυγμένο μοντέλο είναι αυτό με το τίτλο "BarOn Emotional Quotient Inventory" το οποίο δημιουργήθηκε εν έτει 1997 και η δομή του απαρτίζεται από 133 στοιχεία τα οποία χωρίζονται σε 5 ομάδες (βασικές) και 15 υποομάδες (δευτερεύουσες).

1. Οι κλίμακες των ενδοπροσωπικών ικανοτήτων (Intrapersonal scales) όπου μετρούνται τα εξής:
 1. Η άποψη για τον εαυτό μας (self – regard)
 2. Η ικανότητα επιβολής (assertiveness)
 3. Η συναισθηματική αυτογνωσία (emotional self – awareness)
 4. Η ανεξαρτησία (independence)
 5. Η αυτοπραγμάτωση (self – actualization)

2. Οι κλίμακες των διαπροσωπικών ικανοτήτων (Interpersonal scales) όπου μετρούνται τα εξής:
 1. Η ικανότητα συναισθηματικής ταύτισης (empathy)
 2. Η κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility)
 3. Οι διαπροσωπικές σχέσεις (interpersonal relationships)
3. Οι κλίμακες προσαρμοστικότητας (adaptability) οι οποίες περιλαμβάνουν:
 1. Τον έλεγχο της πραγματικότητας (Reality testing)
 2. Την ελαστικότητα (flexibility)
 3. Την επίλυση προβλημάτων (problem solving)
4. Οι κλίμακες διαχείρισης άγχους (stress management) οι οποίες περιλαμβάνουν:
 1. Ανεκτικότητα στο άγχος (stress tolerance)
 2. Τον έλεγχο των παρορμήσεων (impulse control)
5. Η κλίμακα της γενικής διάθεσης η οποία μετρά:
 1. Το βαθμό αισιοδοξίας και ευτυχίας

Προσφάτως, ο Bar-On, αναθεώρησε το εν λόγω μοντέλο με τροποποίηση – κατάργηση της πέμπτης (5^{ης}) κατηγορίας διότι ο παράγοντας διάθεση δεν θεωρείται πλέον εκ του ίδιου, ως μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά ως ένας εκ των παραγόντων που την επηρεάζει.

Ένα εκ των εποπτικών είναι το μοντέλο της Adele B. Lynn που αναπτύσσεται μέσα από το βιβλίο της «Η διαφορά λόγω EQ» (2005). Η συγγραφέας διέκρινε πέντε (5) παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. Αυτεπίγνωση και αυτοσεβασμός (Self –Awareness and Self-Control): Η ικανότητα της γνώσης του εαυτού μας και η χρήση της για παραγωγικό χειρισμό των συναισθημάτων
2. Ενσυναίσθηση (Empathy): Η ικανότητα – δυνατότητα κατανόησης της πλευράς των άλλων ανθρώπων.
3. Κοινωνική δεξιότητα (Social Expertise): Η ικανότητα – δυνατότητα ορθής οικοδόμησης ισχυρών σχέσεων και δεσμών και υγιής έκφραση της συμπάθειας της διαφωνίας και του ενδιαφέροντος.
4. Προσωπική επιρροή (Personal Influence): Η ικανότητα καθοδήγησης και έμπνευσης προς τη θετική πλευρά του εαυτού μας και των άλλων.
5. Έλεγχος σκοπού και οράματος (Mastery of Purpose and Vision): Η ικανότητα επιλογής διαφόρων ενεργειών που συμβαδίζουν σε μεγάλο βαθμό με τους εσωτερικούς στόχους και τις αντίστοιχες αξίες τους.

Ο Goleman, D. (2002) έδωσε αντίστοιχο ορισμό και έθεσε τέσσερις (4) τομείς συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν ως βάση για την ανάπτυξη ενός μοντέλου που ήταν ικανό

να μετράει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το παρόν εργαλείο δημιουργήθηκε σε συνεργασία με τον Richard και την ομάδα Hay. Η συντομογραφία του εργαλείου συναντάται ως EIC και προκύπτει εκ των αρχικών των λέξεων Emotional Competence Inventory ενώ η βάση του βρίσκεται στο ακόλουθο μοντέλο ικανοτήτων με 19 ικανότητες. Αργότερα, αυτές αυξήθηκαν κατά δύο (2) οι οποίες προστέθηκαν από την HayGroup ενώ ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις (4) κύριες κατηγορίες.

Η αυτεπίγνωση και η διαχείριση εαυτού σύμφωνα πάντα με τον Goleman (1998b, 2001) αφορούν τις εσωτερικές, ατομικές διεργασίες και για αυτό τοποθετούνται στο στάδιο «εαυτός».

Η αυτεπίγνωση ουσιαστικά είναι η καλή γνώση της εσωτερικής κατάστασης του ανθρώπου, της γνώσης των προτιμήσεων, των δυνατοτήτων που έχει και της διαίσθησης αυτού. Περιλαμβάνει τις εξής ικανότητες:

- ❖ Συναισθηματική αυτεπίγνωση ή αλλιώς γνώση των συναισθημάτων και των ενδεχόμενων επιπτώσεών τους (Emotional Self – Awareness).
- ❖ Επακριβή αξιολόγηση του εαυτού του δηλαδή γνώση των ορίων και των δυνατοτήτων του (Accurate Self-Assesment).
- ❖ Αυτοπεποίθηση (Self Confidence)

Η διαχείριση του εαυτού αφορά τη διαχείριση όλων των εσωτερικών καταστάσεων που βιώνει ένα άτομο αλλά και των παρορμήσεων και των δυνατοτήτων αυτού. Συμπεριλαμβάνει τα εξής:

- ❖ Τον αυτοέλεγχο των συναισθημάτων (Emotional Self-Control).
- ❖ Τη διαφάνεια, ουσιαστικά την αξιοπιστία και την ακεραιότητα που διακατέχουν το άτομο (Transparency-Trustworthiness)
- ❖ Τη προσαρμοστικότητα, την ικανότητα ταχείας προσαρμογής σε εναλλαγές καταστάσεων (Adaptability)
- ❖ Την ικανότητα δημιουργίας διαφόρων κινήτρων επιτυχίας (Achievement Orientation)
- ❖ Την ανάληψη πρωτοβουλιών, είτε αποδειχθούν σωστές είτε όχι (Initiative)
- ❖ Την αισιοδοξία, θετική σκέψη για θετική έκβαση ενός ζητήματος (Optimism)
- ❖ Την ευσυνειδησία (Consciousness)

Οι επόμενοι δύο τομείς, της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης των σχέσεων, τοποθετούνται από τον Goleman στο επίπεδο «άλλοι» διότι αφορούν κοινωνικές διεργασίες και δεν απαιτείται να ακολουθήσουμε εμείς κάποια ενέργεια.

Πιο συγκεκριμένα, ο πρώτος τομέας, η κοινωνική επίγνωση, αφορά το τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι χειρίζονται τις σχέσεις τους ενώ γνωρίζουν τα αισθήματα, τις ανάγκες και τους όποιους

προβληματισμούς τρίτων. Οι ικανότητες που συμπεριλαμβάνει η παρούσα κατηγορία αναφέρονται παρακάτω:

- ❖ Ενσυναίσθηση, η δυνατότητα βλέψης και κατανόησης των καταστάσεων από τη σκοπιά τρίτων (Empathy)
- ❖ Οργανωσιακή επίγνωση, επίγνωση που αφορά τα συναισθήματα μίας ομάδας και των υπαρχουσών σχέσεων ιεραρχίας που διέπουν έναν οργανισμό (Organizational Awareness)
- ❖ Προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση (Service Orientation)

Τέλος, η διαχείριση των σχέσεων αφορά τις κοινωνικές ικανότητες που έχουν σχέση με τη διαμόρφωση επιθυμητών αλληλεπιδράσεων με τρίτους. Μεταξύ άλλων, στις εξής ικανότητες συμπεριλαμβάνονται:

- ❖ Η ανάπτυξη των άλλων ανθρώπων (Developing others)
- ❖ Η χαρισματική ηγεσία (αναφέρθηκε διεξοδικά στο προηγούμενο κεφάλαιο) (Inspirational Leadership)
- ❖ Η επιρροή (Influence)
- ❖ Ο τρόπος χειρισμού των προσκοπόμενων συγκρούσεων (Conflict Management)
- ❖ Η ομαδική εργασία και η συνεργασία μεταξύ των μελών μίας ομάδας (Teamwork and Collaboration)
- ❖ Το χτίσιμο των δεσμών μεταξύ των μελών (Building Bonds)
- ❖ Ικανότητα πρωτοβουλίας που θα αφορούν αλλαγές (Change Catalyst)
- ❖ Επικοινωνία (Communication)

Θεωρείται αναγκαίο και χρήσιμο προς διατύπωση, το γεγονός ότι υπάρχουν και άλλα μοντέλα που χρησιμοποιούνται ανά καιρούς για την επίτευξη της περιγραφή όλων των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και βάσει κάποιων εξ αυτών δημιουργήθηκαν επιπλέον εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρ' όλα αυτά, όλα τα υπάρχοντα έως τώρα μοντέλα, οδηγούν σε ένα συμπέρασμα σύμφωνα με το οποίο ιδανικά ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη EQ, διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλά βαθμολογικά επίπεδα, έχει πλήρη επίγνωση των δυνατοτήτων και των ορίων του και παράλληλα διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό (Μπρίνια, Β., (2008). Κάποια επιπρόσθετα χαρακτηριστικά του ανθρώπου αυτού είναι ο χειρισμός με ελαστικό τρόπο τις αλλαγές, τις φιλοδοξίες και τους υψηλούς στόχους για τους οποίους αγωνίζεται συνεχώς και ευελπιστεί να τους πετύχει. Το άτομο αυτό διακρίνεται από ετοιμότητα για αρπαγή των κατάλληλων ευκαιριών όταν και εάν αυτές παρουσιαστούν και έτσι προσεγγίζει το τελικό στόχο με αισιοδοξία, δίχως όμως να εγκαταλείπει την αυτοπεποίθησή του να πέσει σε χαμηλά επίπεδα

εξαιτίας ορισμένων εμποδίων ή στραβοπατημάτων. Καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια προκειμένου να κατανοήσει πλήρως ή επαρκώς τις απόψεις των άλλων και να δει τις καταστάσεις «μέσα από τα δικά τους μάτια» με ειλικρινές ενδιαφέρον. Το συναίσθημα αποτελεί το εργαλείο ραντάρ του καθώς μέσα αυτού αναγνωρίζει και οξύνει τη διαίσθησή του ώστε να «βλέπει πίσω από το φράχτη». Ο άνθρωπος αυτός είναι πάντα κοινωνικός και ανοιχτός στο διάλογο και στη κριτική δίχως να λάβει «θέση άμυνας» και να υπερασπιστεί τον εαυτό του καθ' όλη τη διάρκεια της «επίθεσης του αντιπάλου» μέσω διαφόρων επικριτικών σχολίων. Δύναται να ελέγχει σε μεγάλο βαθμό, εάν όχι πλήρως, τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν επιτρέπει να επιτρέψει αυτές να επηρεάζουν τη γνώμη, τη κρίση του αλλά και την εκτίμηση του προς τρίτους. Ακόμη, λειτουργεί ως φορέας αλλαγής έχοντας την ικανότητα συσπείρωσης και δραστηριοποίησης των ανθρώπων γύρω του ενώ παράλληλα επιτυγχάνει σε μεγάλο βαθμό την στοχοθέτηση και υλοποίηση ενός προγράμματος με κοινό όραμα και στόχους.

Παρατηρούμε λοιπόν πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί μία πολυδιάστατη έννοια, της οποίας όλες οι ικανότητες – δυνατότητες αδυνατούν να συγκεντρωθούν σε έναν άνθρωπο. Το ζητούμενο και το ρεαλιστικό – ιδανικό για τα τωρινά δεδομένα, είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων σε κάθε βασικό τομέα και η αποδεδειγμένη προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση των αδυναμιών στα σημεία που αυτές συναντώνται συστημικά και αδιάλειπτα.

3.4 Πρόληψη συγκρούσεων και συναισθηματική νοημοσύνη

Ο όρος σύγκρουση τις περισσότερες φορές που χρησιμοποιείται είτε στο γραπτό, είτε στο προφορικό λόγο, έχει αρνητική χροιά και συνήθως συνοδεύεται από διάφορες έννοιες έκφρασης έντασης, βίας, διαμάχης έως και καταστάσεις κατά τις οποίες υπάρχει φυσική απειλή, απειλή ζωής κ.α. Γενικά, ο άνθρωπος πρέπει να ακολουθεί το κανόνα αποφυγής συγκρούσεων. Πάρα ταύτα, μία σύγκρουση δύναται να έχει θετικά αποτελέσματα, αναλόγως φυσικά με το τρόπο που διαχειρίζεται κάθε φορά (A. Ghaffar, 2009). Κατά τα λεγόμενα του Jehn (1995), «η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο πολυδιάστατο». Μερικές διαστάσεις εκτείνονται ως εξής: διαπροσωπική (Interpersonal) ή αλλιώς επικεντρωμένη στο έργο (task focused), καταστροφική ή παραγωγική. Μία σύγκρουση, μπορούμε να την διαχειριστούμε, να την αγνοήσουμε ή απλώς να την ανεχτούμε.

Σύμφωνα με τον Κολιάδη, (2010:261) η σύγκρουση αποτελεί «οποιαδήποτε διαφωνία στην οποία τα εμπλεκόμενα άτομα αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες, τα συμφέροντα και τα ενδιαφέροντα τους απειλούνται».

Αφού αναλύθηκε ο ορισμός της σύγκρουσης, ας γνωστοποιήσουμε πως συγκρούσεις μπορούν να συμβούν σε σχολικά και εργασιακά περιβάλλοντα. Εκεί τουλάχιστον συναντούμε τις περισσότερες. Επιπρόσθετα, δεν μας περνάει καθόλου αδιάφορο το οικογενειακό ή φιλικό περιβάλλον στα οποία πολλές φορές ερχόμαστε σε αντιπαράθεση με τον συνάνθρωπό μας χωρίς την ύπαρξη κάποιου σοβαρού αιτίου.

Εκ των όσων αναλύθηκαν παραπάνω μπορούμε να καταλάβουμε πως πάση θυσία πρέπει να αποφεύγουμε τις συγκρούσεις, με όποιο κόστος. Οι τρόποι για να συμβεί αυτό δεν είναι λίγοι, ενώ μάλιστα είναι στην κρίση μας ποιον, πώς και πότε θα χρησιμοποιήσουμε. Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στη κίνηση μας και έτσι θα πάρει το ρόλο του βασιλιά στη παρτίδα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ως απώτερο σκοπό την εξάσκηση της κατανόησης των ανθρώπων προς τα συναισθήματα τρίτων. Αυτό υποδηλώνει την καλυτέρευση του χαρακτήρα κάποιου και την ένδειξη μεγαλύτερης κατανόησης προς τους συνανθρώπους και τις διάφορες απόψεις τους. Δεν έρχεται σε άμεση ρήξη ή κόντρα λόγω διαφωνίας σε ένα επαγγελματικό ζήτημα παραδείγματος χάριν, αλλά συζητά εποικοδομητικά και λύνει ομαλά τις όποιες διαφορές προκύψουν.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μας μετατρέπει σε πιο «μαλακούς» ανθρώπους έχοντας ως στόχο την μη αλλαγή χαρακτήρα. Αλλά, προσπαθεί να εξομαλύνει τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων μέσω της παροχής φωτεινότητας στα σημεία όπου μας ενώνουν και όχι σε ό,τι μας χωρίζει. Έτσι, καταφέρνουμε να απολαύσουμε μία συζήτηση, να εκφραστούμε ακόμη πιο ελεύθερα δίχως κανέναν απολύτως φόβο για την επίκριση των απόψεων μας ενώ τέλος γινόμαστε δεκτικοί από το περιβάλλον γύρω μας κάτι που έχει άμεσο αντίκτυπο στη δική μας ψυχολογία.

Οι συγκρούσεις υπήρχαν, υπάρχουν και θα υπάρχουν στο μέλλον διότι δεν είμαστε όλοι οι άνθρωποι ίδιοι, δεν έχουμε όλοι την ίδια κατανόηση, την ίδια συναισθηματική νοημοσύνη. Το ζήτημα που προκύπτει είναι η ελαχιστοποίηση του αριθμού των συγκρούσεων και η ομαλή ροή των ζωών των ανθρώπων. Η εξομάλυνση των καταστάσεων και η επέμβαση τρίτων όταν δεν δύναται να ελεγχθεί η κατάσταση εκ των δύο συμπλεκόμενων, θεωρείται καίριο στάδιο για την διαδικασία ισορρόπησης της κατάστασης.

Ελπίζουμε τα επόμενα έτη να αναδειχθούν νέοι τρόποι «υπολογισμού» της συναισθηματικής νοημοσύνης, τρόποι που θα αποδίδουν αποτέλεσμα μεγαλύτερης ακρίβειας και θα παράσχουν σε εμάς περισσότερες πληροφορίες για το ανθρώπινο είδος και το τρόπο λειτουργίας του. Ίσως επιτευχθεί μέσω της προόδου της τεχνολογίας. Έως τότε οφείλουμε να βασιστούμε στα ήδη υπάρχοντα δεδομένα και να αναπτύξουμε όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά, το

αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, του ελέγχου των συναισθημάτων μας, την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων τρίτων και εν ολίγοις το τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

3.5 Σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση

Το παρόν κεφάλαιο αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε δεν αποτέλεσε τροχοπέδη για την έκφραση της άποψής μας και του σχολιασμού σε σημεία όπου κρίθηκε απαραίτητη η προσθήκη σχολίων εκ του συγγραφέα. Ως επί των πλείστων χρησιμοποιήθηκε ξένη βιβλιογραφία με τον Goleman, τον Newsome και τον Martinez να λαμβάνουν θέσεις επί του βάρους. Οι συγγραφείς που μελετήθηκαν κατόπιν των ανωτέρων αναφερόμενων είναι οι Bar-On, Salovey, Caruso και άλλοι. Οι δε συγγραφείς παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για τη συγκεκριμένη επιστημονική μελέτη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί ένα τομέα όπου μπορεί να ασχοληθεί ο καθένας αλλά απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις που δύναται να έχει κανείς μόνο κατόπιν σπουδών επί ψυχολογίας ή μέσω πρακτικών εφαρμογών καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας και της σταδιοδρομίας του ανθρώπου.

Ηθική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

4.1 Συνέπειες της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ηγεσία

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, «εφαλτήριο του «ευδαίμονος βίου» είναι η φρόνηση και πως κριτήριο για την αποτελεσματικότητα της πρακτικής γνώσης, είναι η συμφωνία μεταξύ των δύο μερών της ψυχής, του συναισθηματικού και του πνευματικού». Τα βασικότερα χαρακτηριστικά αυτής της ιδιότητας είναι: ο πανανθρώπινος χαρακτήρας, η άμεση σχέση της με όλες τις αρετές της φρόνησης και της σύνεσης και γενικότερα ο δεσμός με το φαινόμενο της ζωής. Τονίζεται ότι η ψυχή διαχωρίζεται σε δύο μέρη εκ των οποίων το πρώτο είναι η διορατικότητα και το δεύτερο είναι το παράλογο εντός των πλαισίων που δημιουργούνται η γνώση και η φρόνηση ενώ την ίδια χρονική περίοδο συναντούμε «τη παραγωγή» των αρετών της σοφίας, του θάρρους και τέλος της δικαιοσύνης. Μεταξύ όλων των αρετών, στο υψηλότερο σκαλί του βάρους ανεβαίνει η φρόνηση (Αριστοτέλης, 2005). Η ορθή επιθυμία είναι αυτή που δεν υπερβαίνει τα όρια του ορθολογικού και του πρακτικού μέρους. Οι γνώσεις που αφορούν τη παραγωγική και τη πρακτική διαδικασία είναι δύο συνηθισμένες καταστάσεις όμοιας ορθολογικής ψυχής στην οποία συμβαίνουν αλλαγές και υπάρχει ενδεχόμενο μετατροπής, μέσω της παιδαγωγικής παρέμβασης, της προοπτικής που διακατέχει η φρόνηση σε παρουσία που χαρακτηρίζεται ως ενεργητική.

Πιο ειδικά, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αδιαμφισβήτητα μία διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας συναντάται παράλληλη ύπαρξη γνωστικών και συναισθηματικών διεργασιών (Schein, 1984). Σημαντικό ρόλο, στις επιδόσεις των ανθρώπων στην εργασία, διαδραματίζουν οι συναισθηματικές ικανότητες των ατόμων. Εντός των ικανοτήτων αυτών, συμπεριλαμβάνονται οι προσωπικές και οι κοινωνικές δεξιότητες (Gowing, 2001). Το σύνολο της ανθρώπινης νοημοσύνης, που είναι αρμόδια για το σύνολο των ανθρώπινων πράξεων, είτε αυτές σχετίζονται με το προσωπικό, είτε με το κοινωνικό σύμβολο, αποτελείται από τέσσερα (4) είδη νοημοσύνης: συναισθηματική, σωματική, διανοητική και πνευματική. Καθοριστικό ρόλο έχει η κάθε μία εκ των τεσσάρων και κρίνεται απαραίτητο στοιχείο για την ύπαρξη μίας πετυχημένης και ευτυχισμένης ζωής. Ίδιου βαθμού σημαντικότητα είναι η διαρκής τάση προς βελτίωση τους, προκειμένου να ανταποκριθούν πλήρως και επαρκώς στην εξελικτική πορεία της κοινωνίας μας σε όλες τις «εκδόσεις» της.

Είναι πασιφανές πως η συναισθηματική νοημοσύνη ενεργεί θετικά στην ικανότητα ενός ανθρώπου να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις εκάστοτε αλλαγές που λαμβάνουν ανά καιρούς χώρα εντός του πλαισίου της οργάνωσης, στην ικανότητα λήψης ορθών αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και πίεσης αλλά και στην ικανότητα επίδειξης υψηλής ανοχής στην

εργασιακή εξάντληση και στο παραγόμενο, εκ της εργασίας, άγχος. Όπως είναι φυσιολογικό και αναμενόμενο, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο επηρεασμού των εργασιακών κανονισμών και των άγραφων κοινωνικών νόμων στην έκφραση και στην εκδήλωση των συναισθημάτων εντός του εργασιακού χώρου. Πέραν αυτού, η εκδήλωσή τους τη παρούσα χρονική στιγμή και για τον παρόντα λόγο, εάν υπήρχε ενεργοποίηση κάτω από την επήρεια διαφοροποιημένων καταστάσεων, υπάρχει ενδεχόμενο να είχαν διαφορετικό αντίκτυπο. Δεν είναι καθόλου τυχαίο πως η συναισθηματικότητα είναι αρμόδια για την εμπλοκή των διανοητικών ικανοτήτων ως μέσο αντίληψης, ερμηνείας και αντίδρασης σε γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον και που καθορίζει τη γενικότερη συμπεριφορά ενός ανθρώπου η οποία με τη σειρά της, με άμεσο ή με έμμεσο τρόπο επηρεάζει τη παραγωγική συμπεριφορά του ανθρώπου αυτού (Greenberg – Baron, 2013).

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι εμπεριεχόμενες ικανότητες, ασκούν επίδραση και μάλιστα θετική τόσο στην εργασιακή απόδοση του εργαζομένου όσο και στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Παράλληλα συμβάλει εμφανώς στη βελτίωση της ικανότητας για ομαδική εργασία και στην αύξηση της ενεργητικότητας των μονάδων (ατόμου) και συνεπώς του συνόλου (ομάδας). Υπάρχει μία εμφανής δέσμευση, από τη πλευρά των εργαζομένων, που σχετίζεται με τη προώθηση της δημιουργικότητας και του ταλέντου που οδηγούν στην καλύτερευση του τρόπου λήψης, σημαντικών ή μη, αποφάσεων αλλά και στη μεγιστοποίηση της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (Drakopoulos, S. & Theodossiou, I., 1997). Η ανάγκη που έχει δημιουργηθεί προκειμένου να προσαρμοστούν οι οργανώσεις στις ταχύτατες αλλαγές του ευρύτερου περιβάλλοντος προϋποθέτει:

Την ικανότητα των ανθρώπων ως προς την εγκατάλειψή των προηγούμενων παραδοχών και την υιοθέτηση νέων. Περίπου το 50% των περιπτώσεων έχουν διαφορετική πραγματικότητα εκ αυτής που βλέπουν τρίτοι και για αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η ύπαρξη μίας διαφορετικής προσέγγισης, ιδιαίτερος σε περιπτώσεις όπου συναντούμε φορτισμένες καταστάσεις.

Την επεξεργασία και καινοτόμες ιδέες και φρέσκιες πληροφορίες με τρόπο δημιουργικό και ευέλικτο.

Την κατανόηση των ερχόμενων επιπτώσεων που προέρχονται από τις μαζικές αλλαγές εντός του πλαισίου οργανώσεων, των δικών τους αλλά και τρίτων. συναισθημάτων. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός αντίληψης των συναισθημάτων και των τυπικών αντιδράσεων, του εαυτού μας αλλά και των τρίτων, τόσο πιο εύκολα πραγματοποιείται ο έλεγχός τους.

Την διαχείριση με αποτελεσματικό τρόπο των συνεπακόλουθων αισθημάτων άγχους και αβεβαιότητας (Goleman, D., 2000). Οι ενστάσεις μετριάζονται μέσα, από την απαιτούμενη προσοχή πριν από κάθε ενέργεια ή έκφραση, τη συνειδητή καλλιέργεια της υπομονής και της πολλής πρακτικής εξάσκησης και από την αυτογνωσία.

Τη προερχόμενη, εκ της κριτικής, μάθηση η οποία κατόπιν επιλεκτικής αποδοχής εμφανίζεται τρομερή βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε περίπτωση κατά την οποία η ομάδα διαθέτει τα βασικότερα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, τότε πληρούνται οι προϋποθέσεις για την επιτυχία του εργασιακού συντονισμού. Τα μέλη του οργανισμού έχουν «ηθικόν ακμαιότατον», θεωρούν σημαντική, πολύτιμη, ελκυστική και χρήσιμη την εργασία τους και έτσι εστιάζουν με πραγματικό ενδιαφέρον στον τεθειμένο στόχο και αισθάνονται ικανοποίηση εκ των ανταποκρίσεών τους στις εργασιακές απαιτήσεις.

Προκειμένου να προβλεφθεί με επιτυχία η επιτυχία των ατόμων, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κατ' ελάχιστον δύο (2) φορές σημαντικότερη από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα. Επιπρόσθετα, είναι υπεύθυνη σε μεγάλο βαθμό για την εξαιρετική απόδοση και την αποτελεσματικότητα που διακατέχουν τα άτομα που χαρακτηρίζονται ως κορυφαίοι ηγέτες σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο (Robbins P. Stephen - Judge A. Timothy, 2011). Στη πραγματικότητα, επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που κατορθώνουν να δημιουργούν το βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον με άψογο οργανωσιακό κλίμα μέσω της επίτευξης υψηλών αποδόσεων, ανταλλαγές στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις εκάστοτε ισχύουσες. Οι ηγέτες αυτοί δίνουν μεγάλη έμφαση στη προσωπική επικοινωνία, στη ταυτότητα της ομάδας, στη διάθεση ζήλου, στην αποφασιστικότητα και στην επίλυση συγκρούσεων, προτού γίνουν ανεξέλεγκτες και ευρέως γνωστές, μέσω κάποιων τρίτων (Ιορδάνογλου, 2008, Greenberg - Baron, 2013). Οι «αρχηγοί» των επιτυχημένων οργανισμών καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια προκειμένου να αντιμετωπισθούν με κατανόηση οι άλλοι αλλά και για να είναι αυθεντικοί, να θέτουν ξεκάθαρους και εμφανείς στόχους στους οποίους δίνεται έμφαση στη λεπτομέρεια και στη συνοδευόμενη, από εποικοδομητικά σχόλια, κριτική, δίνοντας με αυτό το τρόπο κάποια στενά ή όχι, περιθώρια βελτίωσης. Μία ηγεσία στηριζόμενη στη συναισθηματική νοημοσύνη, καταβάλει προσπάθειες προκειμένου να επιτευχθεί η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, να αποδειχθούν ορισμένες συμφέρουσες καινοτομίες και να καθοδηγηθούν τα μέλη της μέσα από την εμπειρία της. Δύναται να κατανοήσει πλήρως τα όποια συναισθήματα του εργατικού δυναμικού της, να αναλάβει πρωτοβουλίες και εφόσον χρειαστεί, να αναλάβει τυχόν ευθύνες των πράξεων της ώστε να καταλήξει σε συγκεκριμένες αποφάσεις. Βασική προϋπόθεση για να συμβούν τα άνωθεν, είναι ο ηγέτης να ακούσει όλους τους εμπλεκόμενους – ενδιαφερόμενους και γενικότερα να παρέχει υποστήριξη σε αυτούς, για να δείξει σε αυτούς πως είναι πολύτιμοι συνεργάτες και συμβάλλουν ενεργά στην ενδυνάμωση και την επιτυχία του οργανισμού.

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την συμπεριφορά των ατόμων εντός των οργανισμών, θα αναλυθεί το μοντέλο ο προσωπικότητας των πέντε μεγάλων παραγόντων (Big Five Model). Το μεγαλύτερο κομμάτι των αλλαγών που παρατηρούνται στην ανθρώπινη προσωπικότητα

και τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς, σχετίζεται με τις πέντε (5) παρακάτω διαστάσεις:

Εξωστρέφεια

Όσα άτομα χαρακτηρίζονται από αυτή, είναι συνήθως κοινωνικά, φιλικά, εκδηλωτικά ενώ με το δυναμισμό που τους διακατέχει καταφέρνουν να συντελούν εμπράκτως στην αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία και από τη ζωή τους σε ένα γενικότερο πλαίσιο.

Προσήνεια

Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από αυτή, είναι συνεργάσιμοι, αρεστοί και εμπνέουν εμπιστοσύνη στους γύρω τους. Παράλληλα, έχουν αισθητά μειωμένα επίπεδα παρακκλίνουσας συμπεριφοράς.

Δεκτικότητα

Το συγκεκριμένο προσόν αναφέρεται σε εμπειρίες σχετιζόμενες με το πάθος για εκμάθηση, για καινοτομία, για δημιουργικότητα και αυτονομία. Η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και στην επαγγελματική ευελιξία δέχονται ασφυκτική επιρροή από το συγκεκριμένο παράγοντα της προσωπικότητας.

Ευσυνειδησία

Αποτελεί εργαλείο μέτρησης της αξιοπιστίας ενός οργανωμένου ατόμου που λαμβάνει σοβαρά υπόψη το προγραμματισμό και την επιμονή. Τον εργαζόμενο που τον διακατέχει η ευσυνειδησία, τον διακατέχει επίσης ο δυναμισμός, η υπευθυνότητα, η φερεγγυότητα και η πειθαρχία ενώ παράλληλα αποβλέπει στη μακροζωία του οργανισμού.

Συναισθηματική σταθερότητα

Το συγκεκριμένο προσόν χαρακτηρίζει ανθρώπους με ηρεμία, αυτοπεποίθηση, ασφάλεια, ικανοποίηση από την εργασία τους ενώ διασυνδέεται με τη διαχείριση του συναισθήματος άγχους.

Όλα τα προαναφερόμενα έχουν θετική και σημαντική συμβολή στην εργασιακή επίδοση και παράλληλα ενισχύουν το ηγετικό προφίλ. Βεβαίως, δεν τίθεται θέμα εξάντλησης του φάσματος των χαρακτηριστικών που δύναται να περιγράψουν τη προσωπικότητα ενός εργαζομένου, πόσο μάλλον του εργαζομένου που καλείται να αναλάβει ηγετικό ρόλο ο οποίος είναι αποδεδειγμένα εξαιρετικά συναφής με την οργανωσιακή συμπεριφορά (Goleman D., - Jossey-Bass, 2001). Ο τρόπος αντίληψης αλλά και χρησιμοποίησης των συναισθημάτων από έναν ηγέτη, είναι καθοριστικής σημασίας προκειμένου να δημιουργηθεί ένα θετικό εργασιακό κλίμα και να δραστηριοποιηθούν οι εργαζόμενοι που θα δώσουν το καλύτερό τους εαυτό και θα συμβάλλουν τα μέγιστα στην ανάπτυξη του. Η καταβολή της τεράστιας αυτής προσπάθειας ανταμείβεται με μακροπρόθεσμα αυξημένη απόδοση σε επίπεδο οργανισμού (Βόρρη & Ευθυμιόπουλος Α., 2013). Η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης υποβοηθά έναν ηγέτη να εισάγει τη νοημοσύνη στα συναισθήματά του και να αποκτήσει την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των συναθρώπων του. Η ύπαρξη της παρούσας μορφής νοημοσύνης είναι καίριας σημασίας διότι παρακινείται η δημιουργία

ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που διαχειρίζεται με ορθό τρόπο τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, εργαζομένων – τρίτων, εργαζομένων – ηγεσίας κ.α. Παράλληλα δραστηριοποιεί και ενεργοποιεί τους εργαζομένους και τους ενθαρρύνει ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους. Πρώτον, είναι απαραίτητο στοιχείο η γνώση κάποιου αντικειμένου, επιβεβαιωμένη γνώση με σιγουριά για να καταφέρει να σχηματίσει μία γνώμη και δεύτερον να γνωρίζει τι είναι αυτό που δεν ξέρει με σκοπό να καθορίζει την κατεχόμενη αυτοπεποίθησή του (Δαλακούρα, 2011).

Συμπερασματικά, οι συνέπειες της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναφέρθηκαν παραπάνω δεν είναι οι μόνες «εν ζωή» αλλά τις συνοδεύουν εκατοντάδες ακόμη όπου για να αναφερθούν θα χρειαστούν μία μελέτη μόνες τους, συνεπώς για χάριν συντομίας τις παραβλέπουμε και αναφέρουμε τις βασικότερες εξ αυτών. Ως επί των πλείστων, οι περισσότερες συνέπειες έχουν θετικό χαρακτήρα και αντίτυπο στην ηγεσία αλλά και στη κοινωνία γενικότερα. Για αυτό το λόγο πρέπει να μάθουμε όσα περισσότερα μπορούμε επί του θέματος μέσα από την διδασκαλία μεγάλων ηγετών ώστε να βελτιώσουμε και εμείς τη δική μας ζωή αλλά και των συνανθρώπων μας. Αν δεν μάθουμε να λειτουργούμε σαν ομάδα, τότε το αποτέλεσμα θα είναι τραγικό και μη αξιολογήσιμο. Η ομάδα ενώνει, χρειάζεται τα μέλη της και φυσικά τον ηγέτη της!

Μεθοδολογία

5.1 Περιγραφή ερευνητικής μεθοδολογίας

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηθικής ηγεσίας ανθρώπων που εργάζονται σε λογιστήρια. Έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί αν τα άτομα που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην οικονομική διεύθυνση έχουν υψηλή ή χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη και κατά πόσο οι προϊστάμενοί τους είναι ηθικοί. Για αυτό το λόγο μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε λογιστήρια του ιδιωτικού τομέα, καθώς και σε κάποια άτομα που εργάζονται σε δημόσιους φορείς όπως η ΑΑΔΕ και εφορίες. Η συλλογή των ερωτηματολογίων διήρκεσε 135 ημέρες (4,5 μήνες).

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 3 κομμάτια. Στο πρώτο κομμάτι δήλωναν αν θέλουν να συμμετέχουν στην έρευνα και αν η απάντηση ήταν θετική μεταφέρονταν σε κάποιες σύντομες ερωτήσεις για το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τη θέση στην εταιρεία/ οργανισμό και το μέγεθος της εταιρείας/ οργανισμού.

Το δεύτερο κομμάτι του ερωτηματολογίου ασχολείται με την συναισθηματική νοημοσύνη. Χρησιμοποιήθηκαν 30 ερωτήσεις που έχει φτιάξει το TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), το οποίο έχει σχεδιάσει ένα ερωτηματολόγιο με σκοπό την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης παγκοσμίως και το οποίο είναι εμπνευσμένο από το έργο των Petrides και Furnham, 2003.

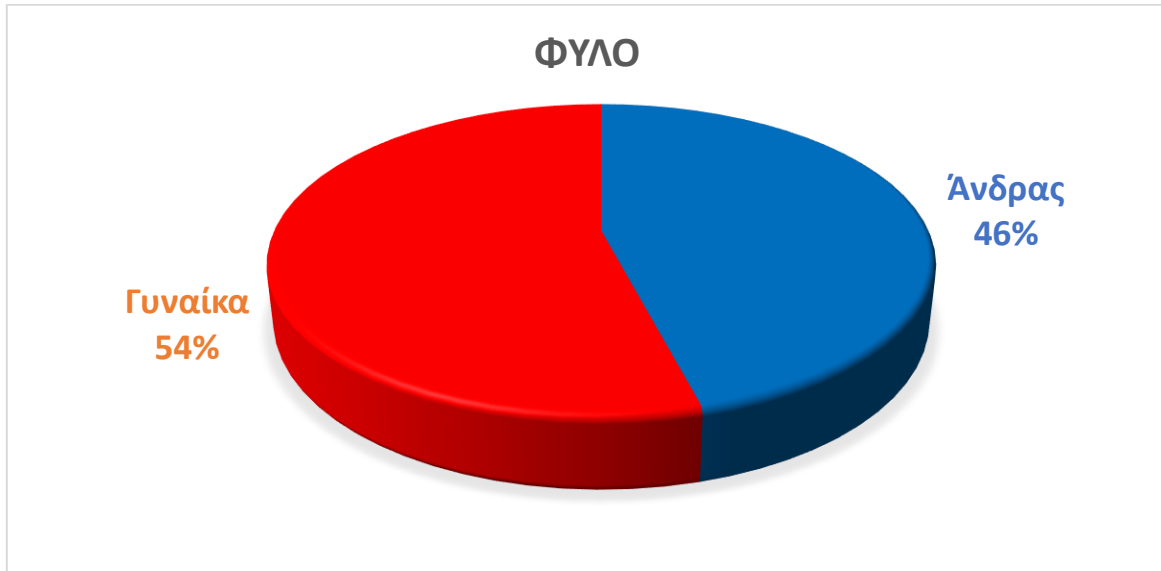
Το τρίτο και τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου ασχολείται με την ηθική ηγεσία και απαρτίζεται από 10 ερωτήσεις που αφορούν τον προϊστάμενο του λογιστηρίου και πάρθηκαν από το επιστημονικό άρθρο “Ethical Leadership” των Brown, Trevino και Harrison, 2005.

Οι ερωτηθέντες θα έπρεπε να απαντήσουν σε αυτές τις 40 ερωτήσεις που κλιμακώνονταν από το 1 έως το 7. Με το 1 να αντιστοιχεί στο “Διαφωνώ απόλυτα” και το 7 στο “Συμφωνώ απόλυτα” (κλίμακα Likert).

Αποτελέσματα

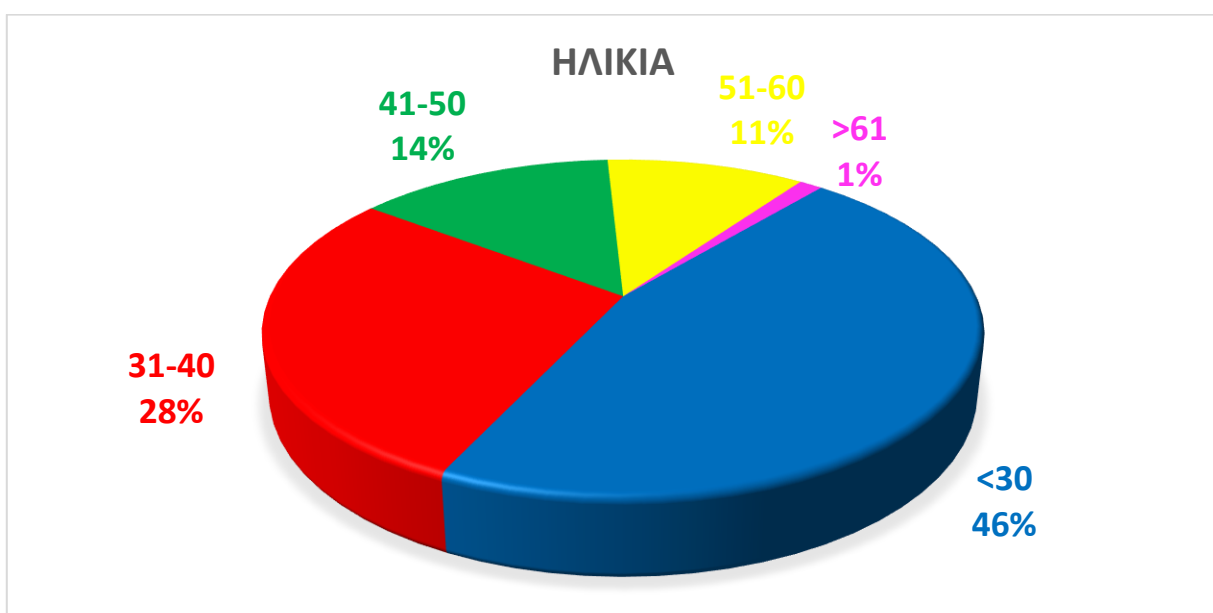
6.1 Περιγραφική στατιστική

Τα αποτελέσματα προέκυψαν από δείγμα 159 απαντήσεων. Από τους οποίους οι 86 είναι γυναίκες και οι 73 άνδρες.



Διάγραμμα 1: Φύλο δείγματος

Το 45,9% (73 άτομα) είναι κάτω των 30 ετών, το 28,3% (45 άτομα) είναι μεταξύ 31 με 40 ετών, το 13,8% (22 άτομα) είναι μεταξύ 41 με 50 ετών, το 10,7% (17 άτομα) είναι μεταξύ 51 με 60 ετών και το 1,3% (2 άτομα) είναι άνω των 61 ετών.



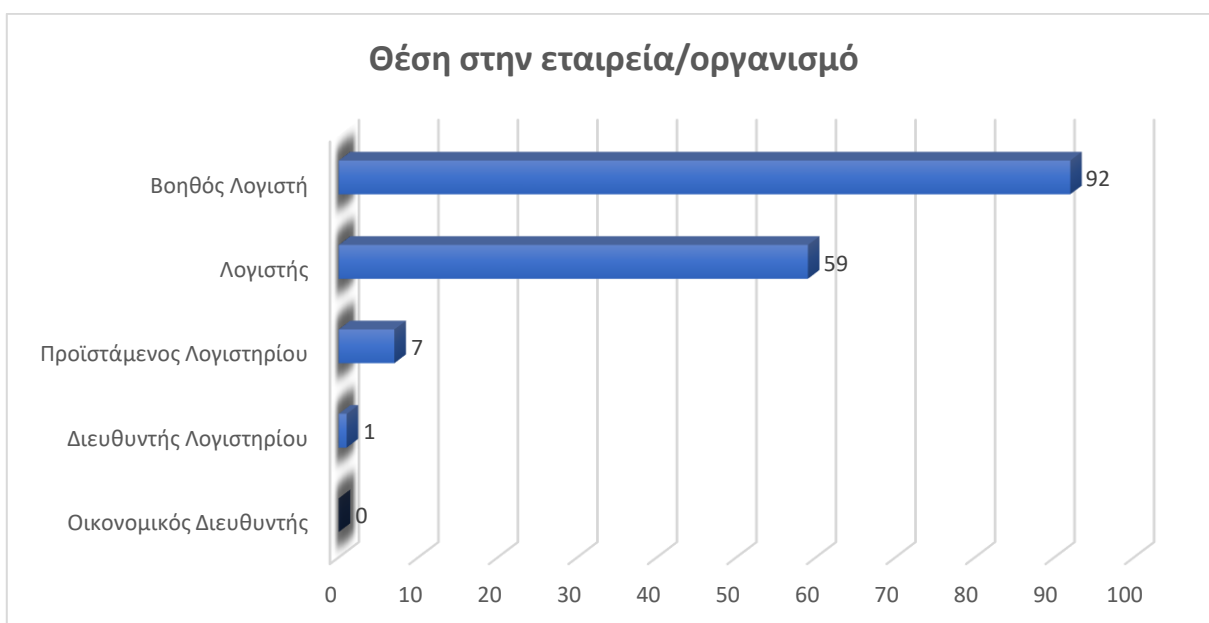
Διάγραμμα 2: Ηλικία δείγματος

Από τους 159 οι 71 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 44,7%, οι 66 έχουν τελειώσει κάποιο ΑΕΙ/ΤΕΙ με ποσοστό 41,5%, οι 14 με ποσοστό 8,8% έχουν τελειώσει κάποιο ΙΕΚ/Επαγγελματική σχολή και οι 8 με ποσοστό 5% έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.



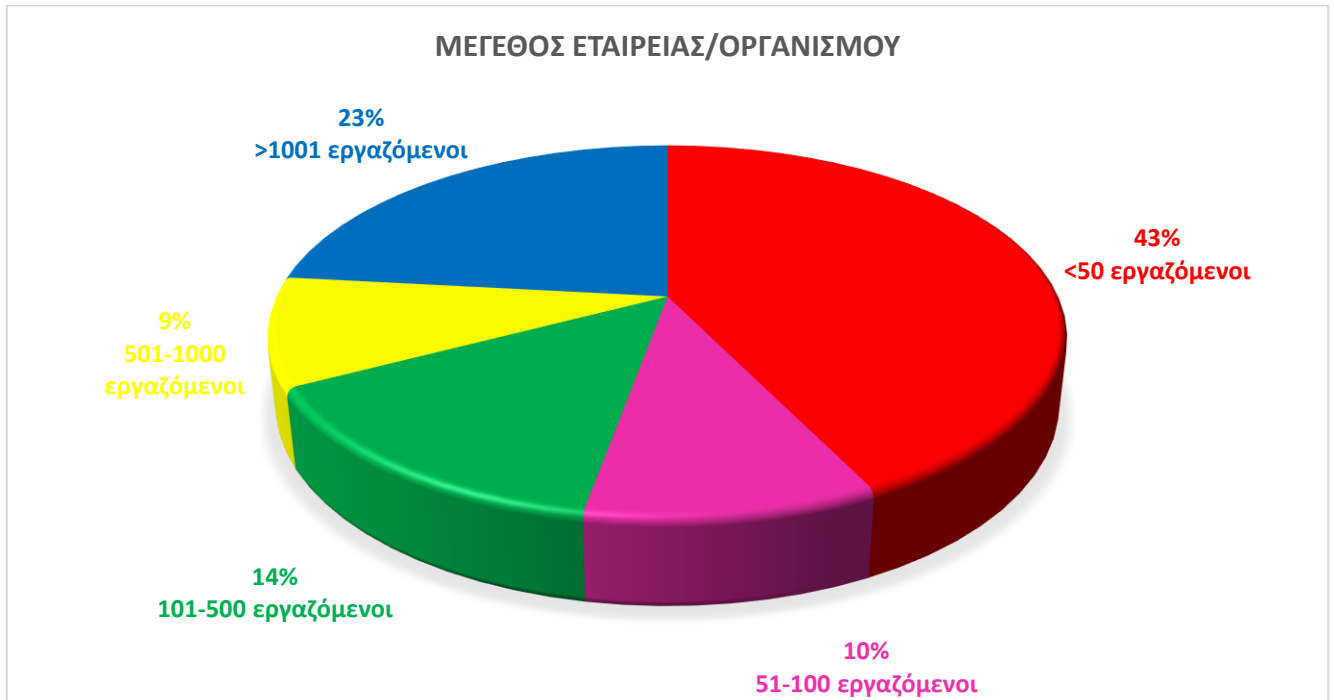
Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο δείγματος

Όσον αφορά την θέση που κατείχαν οι ερωτηθέντες στην εταιρεία ή στον οργανισμό που εργάζονται απήντησαν πως το 57,9% δηλαδή οι **92** από τους 159 μεγάλο ποσοστό συγκριτικά με τα υπόλοιπα εργάζεται ως βοηθός λογιστή, το 37,1% δηλαδή οι **59** εργάζονται ως λογιστές και το υπόλοιπο 5% διαχωρίζεται σε **7** άτομα ως προϊστάμενοι λογιστηρίου και **1** ως διευθυντής λογιστηρίου.



Διάγραμμα 4: Θέση στην εταιρεία/οργανισμό δείγματος

Στην ερώτηση σχετικά με το μέγεθος της εταιρείας ή του οργανισμού που εργάζονται το 42,8% (68 άτομα) δουλεύει σε κάτω των 50 εργαζομένων, το 23,3% (37 άτομα) σε άνω των 1.001 εργαζομένων, το 14,5% (23 άτομα) σε 101 με 500 εργαζόμενους, το 10,1% (16 άτομα) σε 51 με 100 εργαζόμενους και τέλος το 9,4% (15 άτομα) σε εταιρείες ή οργανισμούς με 501 έως 1.000 εργαζόμενους.



Διάγραμμα 5: Μέγεθος εταιρείας/οργανισμού δείγματος

6.2 Αναλύσεις

Ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional intelligence), της ευημερίας (Wellbeing), του αυτοελέγχου (Selfcontrol), της συναισθηματικότητας (Emotionality) και της κοινωνικότητας (Sociability) με βάση το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο.

Προκειμένου να γίνει μια περαιτέρω παρουσίαση των δεδομένων της έρευνας, ακολουθεί μια ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων λαμβάνοντας υπόψιν το φύλο, την ηλικία και την εκπαίδευση και κατά πόσο παρουσιάζουν υψηλά ή όχι επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ηθικής ηγεσίας αντίστοιχα.

Αρχικά από το φύλο των ερωτηθέντων φάνηκε πως οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (άνδρες μέσος όρος= 4,77, γυναίκες μέσος όρος= 4,81). Το maximum του δείγματος είναι μέσος όρος= 6,43, ενώ η μέση τιμή όλου του δείγματος ανεξαρτήτως φύλου είναι μέσος όρος= 4,79. Στις μεταβλητές wellbeing, self-control και emotionality οι γυναίκες έχουν λίγο μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τους άνδρες. Ενώ στην μεταβλητή sociability παρατηρούμε πως η μέση τιμή στους άνδρες είναι μεγαλύτερη από αυτή των γυναικών (άνδρες μέσος όρος= 4,61, γυναίκες μέσος όρος= 4,31).

Όσον αφορά την ηλικία και την συναισθηματική νοημοσύνη παρατηρούμε πως οι ηλικίες μικρότερες των 30 ετών παρουσιάζουν μεγαλύτερο ποσοστό από ότι οι ηλικίες μεγαλύτερες των 61 ετών (<30 μέσος όρος= 4,96, >61 μέσος όρος= 4,43). Στο wellbeing οι ηλικίες μικρότερες των 30 ετών έχουν μεγαλύτερο ποσοστό από ότι οι ηλικίες μεγαλύτερες των 61 ετών και 31 με 40 που παρουσιάζουν πιο χαμηλά ποσοστά (<30 μέσος όρος= 5,31, 31-40 μέσος όρος= 4,87, >61 μέσος όρος= 4,83). Στο self-control βλέπουμε πως στις ηλικίες μεταξύ 41 και 50 υπάρχουν χαμηλά ποσοστά (41-50 μέσος όρος=4,43), ενώ οι ηλικίες μεταξύ 31 και 40 και άνω των 61 παρουσιάζουν τον ίδιο μέσο όρο (31-40 και >61 μέσος όρος= 4,50). Στο κομμάτι της συναισθηματικότητας παρατηρούμε πως οι κάτω των 30 ετών και οι 41 με 50 ετών έχουν τους μεγαλύτερους μέσους όρους (<30 μέσος όρος= 5,02 και 41-50 μέσος όρος= 4,72). Στην κοινωνικότητα βλέπουμε πως οι μικρότεροι των 30 ετών και οι μεγαλύτεροι των 61 ετών έχουν αντίστοιχα τους μεγαλύτερους μέσους όρους (<30 μέσος όρος= 4,60 και >61 μέσος όρος= 4,50).

Εστιάζοντας στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων και την συναισθηματική νοημοσύνη παρατηρούμε ότι όσοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου έχουν μεγαλύτερο μέσο όρο (μέσος όρος= 4,95) από αυτούς που είναι από ΙΕΚ ή κάποια επαγγελματική σχολή (μέσος όρος= 4,34). Στο wellbeing η μεγαλύτερη μέση τιμή ήταν στους κατόχους μεταπτυχιακού (μέσος όρος= 5,27) και η μικρότερη σε αυτούς που είναι από ΙΕΚ ή επαγγελματική σχολή (μέσος όρος= 4,39). Στο self-control η μεγαλύτερη μέση τιμή είναι στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος= 4,63). Στην

συναισθηματικότητα η πιο χαμηλή μέση τιμή είναι στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος= 4,50). Και τέλος στην κοινωνικότητα η πιο μεγάλη μέση τιμή είναι στους κατόχους μεταπτυχιακών (μέσος όρος= 4,70) και η χαμηλότερη στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μέσος όρος= 3,96).

Πίνακας 1: Συναισθηματική νοημοσύνη με βάση το φύλο

Μεταβλητές	Μέσος όρος συναισθηματικής νοημοσύνης	Μέσος όρος WELLBEING	Μέσος όρος SELF CONTROL	Μέσος όρος EMOTIONALITY	Μέσος όρος SOCIABILITY
Άνδρας	4,77	5,07	4,48	4,64	4,61
Γυναίκα	4,81	5,16	4,50	4,97	4,31
Σύνολο	4,79	5,12	4,49	4,82	4,45

Πίνακας 2: Συναισθηματική νοημοσύνη με βάση την ηλικία

Μεταβλητές	Μέσος όρος συναισθηματικής νοημοσύνης	Μέσος όρος WELLBEING	Μέσος όρος SELF CONTROL	Μέσος όρος EMOTIONALITY	Μέσος όρος SOCIABILITY
<30	4,96	5,31	4,49	5,02	4,60
31-40	4,65	4,87	4,50	4,64	4,41
41-50	4,69	5,11	4,43	4,72	4,23
51-60	4,62	5,02	4,53	4,69	4,19
>61	4,43	4,83	4,50	3,94	4,50
Σύνολο	4,79	5,12	4,49	4,82	4,45

Πίνακας 3: Συναισθηματική νοημοσύνη με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Μεταβλητές	Μέσος όρος συναισθηματικής νοημοσύνης	Μέσος όρος WELLBEING	Μέσος όρος SELF CONTROL	Μέσος όρος EMOTIONALITY	Μέσος όρος SOCIABILITY
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,55	5,13	4,63	4,50	3,96
ΙΕΚ/Επαγγελματική σχολή	4,34	4,39	4,17	4,57	4,31
ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,74	5,11	4,49	4,78	4,26
Μεταπτυχιακό	4,95	5,27	4,54	4,94	4,70
Σύνολο	4,79	5,12	4,49	4,82	4,45

Πίνακας 4: Descriptive Statistics (Περιγραφική στατιστική)

	EI_MEAN	WELLBEING	SELF CONTROL	EMOTIONALITY	SOCIABILITY	EL_MEAN
Έγκυρα	159	159	159	159	159	159
Μη έγκυρα	0	0	0	0	0	0
Μέση τιμή	4.792	5.117	4.490	4.822	4.446	4.576
Τυπική απόκλιση	0.689	0.968	0.892	0.793	0.942	1.473
Ελάχιστο	3.300	2.330	1.500	3.130	1.500	1.000
Μέγιστο	6.430	7.000	7.000	6.630	6.670	7.000

Αμέσως μετά την ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναλύθηκαν οι απαντήσεις που αφορούν την ηθική ηγεσία με βάση το φύλο, την ηλικία και την θέση στην εταιρεία/ οργανισμό.

Στο κομμάτι της ηθικής ηγεσίας παρατηρούμε ότι οι γυναίκες (mean= 4,61) έχουν μεγαλύτερη μέση τιμή από τους άνδρες (mean= 4,54). Με βάση την ηλικία παρατηρούμε υψηλή μέση τιμή στις ηλικίες άνω των 61 (mean= 5,80) ετών και λιγότερο στις ηλικίες 51 με 60 ετών (mean= 3,78). Και τέλος με βάση το μορφωτικό επίπεδο βλέπουμε μεγάλη μέση τιμή στον Διευθυντή του λογιστηρίου (mean= 7,00) και λιγότερο στον Λογιστή (mean= 4,14), εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι και η θέση του προϊσταμένου λογιστηρίου είχε μεγάλη μέση τιμή εξίσου (mean= 5,66).

Πίνακας 5: Ηθική ηγεσία με βάση το φύλο

Μεταβλητές	Μέσος όρος ηθικής ηγεσίας
Άνδρας	4,54
Γυναίκα	4,61
Σύνολο	4,58

Πίνακας 6: Ηθική ηγεσία με βάση την ηλικία

Μεταβλητές	Μέσος όρος ηθικής ηγεσίας
<30	4,93
31-40	4,46
41-50	4,13
51-60	3,78
>61	5,80
Σύνολο	4,58

Πίνακας 7: Ηθική ηγεσία με βάση τη θέση στην εταιρεία/ οργανισμό

Μεταβλητές	Μέσος όρος ηθικής ηγεσίας
Διευθυντής Λογιστηρίου	7,00
Προϊστάμενος Λογιστηρίου	5,66
Λογιστής	4,14
Βοηθός Λογιστή	4,75
Σύνολο	4,58

Η συσχέτιση των σημαντικότερων μεταβλητών (Πίνακας 8) έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα JASP. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν (Πίνακας 8) ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ηλικία και στην συναισθηματική νοημοσύνη και την θέση στην εταιρεία/ οργανισμό. Επίσης αρνητική συσχέτιση διαπιστώθηκε μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της ηλικίας, καθώς και μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και του μεγέθους εταιρείας/ οργανισμού. Σημαντική θετική συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την εκπαίδευση. Και τέλος η συνολική ηθική ηγεσία συσχετίζεται με την συναισθηματικότητα και την ευημερία (wellbeing).

Πίνακας 8: Correlation (Συσχετίσεις μεταβλητών)

Correlation (Συσχετίσεις μεταβλητών)

Variable		Gender	Age	Job position	Education	Company size	EI_MEAN	WELLBEING	SELF CONTROL	EMOTIONALITY	SOCIABILITY	EL_MEAN
1. Φύλο	Pearson's r	—										
	p-value	—										
2. Ηλικία	Pearson's r	0.059	—									
	p-value	0.463	—									
3. Θέση στην εταιρεία/ οργανισμό	Pearson's r	0.208	-0.224	—								
	p-value	0.008	0.004	—								
4. Εκπαίδευση	Pearson's r	-0.064	-0.593	-0.218	—							
	p-value	0.420	< .001	0.006	—							
5. Μέγεθος εταιρεία/ οργανισμού	Pearson's r	0.201	0.302	0.162	-0.159	—						
	p-value	0.011	< .001	0.041	0.046	—						
6. EI_MEAN	Pearson's r	0.028	-0.194	-0.036	0.240	0.210	—					
	p-value	0.723	0.014	0.649	0.002	0.008	—					
7. WELLBEING	Pearson's r	0.047	-0.117	-0.025	0.165	0.255	0.828	—				
	p-value	0.558	0.143	0.750	0.038	0.001	< .001	—				
8. SELF CONTROL	Pearson's r	0.009	3.505×10^{-4}	-0.055	0.048	0.162	0.765	0.561	—			
	p-value	0.911	0.997	0.494	0.549	0.041	< .001	< .001	—			
9. EMOTIONALITY	Pearson's r	0.210	-0.197	0.136	0.169	0.199	0.775	0.562	0.463	—		
	p-value	0.008	0.013	0.087	0.033	0.012	< .001	< .001	< .001	—		
10. SOCIABILITY	Pearson's r	-0.155	-0.152	-0.232	0.227	0.013	0.659	0.369	0.405	0.315	—	
	p-value	0.050	0.055	0.003	0.004	0.874	< .001	< .001	< .001	< .001	—	
11. EL_MEAN	Pearson's r	0.023	-0.224	0.024	0.157	-0.006	0.265	0.273	0.161	0.297	0.057	—
	p-value	0.775	0.004	0.767	0.048	0.940	< .001	< .001	0.043	< .001	0.476	—

Συμπεράσματα

7.1 Ανασκόπηση αποτελεσμάτων

Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε με σκοπό να μελετηθεί η ηθική ηγεσία στους λογιστές μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και κατά πόσο τα άτομα αυτά έχουν υψηλή ή όχι συναισθηματική νοημοσύνη. Για το λόγο αυτό συγκεντρώθηκαν 159 ερωτηματολόγια από άτομα που εργάζονται στην οικονομική διεύθυνση εταιρειών γενικότερα ή σε λογιστήρια.

Η συναισθηματική νοημοσύνη των συμμετεχόντων υπολογίστηκε σύμφωνα με τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο από το οποίο καταλήξαμε στο ότι οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη από τους άνδρες, χωρίς να υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις μεταξύ τους. Θα μπορούσαμε να πούμε πως το γυναικείο φύλο είναι πιο ικανό στην κατανόηση, έκφραση και διαχείριση των συναισθημάτων του. Το ίδιο ισχύει και για την ηθική ηγεσία αφού παρατηρούμε πάλι μικρές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους, με τις γυναίκες να έχουν ένα μικρό προβάδισμα. Τα στερεότυπα που υπάρχουν στην αγορά εργασίας για το γυναικείο φύλο ίσως τις κάνουν να είναι πιο ηθικές στην εργασία τους. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων τόσο στο κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης, όσο και της ηθικής ηγεσίας δεν ήταν μεγάλη.

Η ηθική ηγεσία έδειξε να κλιμακώνεται με βάση την θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος με αποτέλεσμα στις υψηλές θέσεις όπως ο Διευθυντής Λογιστηρίου και ο Προϊστάμενος του Λογιστηρίου να λειτουργούν ηθικά απέναντι στους νόμους, στο συμφέρον των υπαλλήλων και στις αποφάσεις που παίρνουν. Από τους τομείς απασχόλησης που αναφέρονται στην έρευνα, οι ανώτεροι σε θέση παρουσιάστηκαν από την πλειοψηφία των απαντήσεων να έχουν επικοινωνία και υπευθυνότητα. Αυτό που διαπιστώθηκε επίσης είναι πως οι ηλικίες μικρότερες των 30 ετών είναι πιο ηθικές από αυτές μεταξύ των 51 με 60 ετών σύμφωνα με το δείγμα μας. Αυτό θα μπορούσε να αιτιολογηθεί λόγω του ότι οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά έχουν πιο ανεπτυγμένο το αίσθημα της ηθικής εξαιτίας του νεαρού της ηλικίας τους σε σχέση με τους μεγαλύτερους ηλικιακά.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογήθηκε μέσω ερωτήσεων που σκοπό είχαν να μας βοηθήσουν να εξάγουμε συμπεράσματα και για το wellbeing, το selfcontrol, το emotionality και το sociability των ερωτηθέντων. Όπως αποδείχτηκε το wellbeing- ευημερία στις ηλικίες κάτω των 30 ετών είναι μεγαλύτερη από εκείνη των άνω των 61 ετών και μπορούμε να του δώσουμε μια εξήγηση, αφού δεν αντιμετωπίζουν τόσο έντονα προβλήματα ψυχικής υγείας και γενικότερα

θέματα υγείας που σχετίζονται με το εργασιακό στρες και που επηρεάζουν δραματικά την παραγωγικότητα, την υγεία και την εργασιακή ικανοποίηση.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε μας δείχνει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και στην συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η ηθική ενός ατόμου τόσο πιο υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει και το ανάποδο.

Από την βιβλιογραφία καταλήξαμε ότι ο ηθικός ανώτερος σε έναν οργανισμό/ εταιρεία αποτελεί παράδειγμα για τους υπόλοιπους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η όρεξη και η εστίαση των υφισταμένων στη δουλειά τους. Τα χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη είναι η εξωστρέφεια, η προσήνεια, η δεκτικότητα και η ευσυνειδησία. Όλα αυτά μαζί αποτελούν την συναισθηματική νοημοσύνη, που εφόσον τα έχει ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος του Λογιστηρίου, οι υφιστάμενοι του θα αποτελούν και θα λειτουργούν σαν ενωμένη ομάδα που διακατέχεται από ηθική και επαγγελματισμό.

7.2 Περιορισμοί έρευνας

Στη συγκεκριμένη έρευνα υπήρχαν και κάποιοι περιορισμοί όπως για παράδειγμα ο περιορισμένος χρόνος συλλογής των ερωτηματολογίων, που συνεπάγεται αναπόφευκτα και τη μη δυνατότητα γενίκευσης. Επίσης το ότι συμπληρώθηκε ως επί το πλείστον από άτομα του ιδιωτικού τομέα, το καθιστά όχι και τόσο αντιπροσωπευτικό το δείγμα. Η ανωνυμία στην συλλογή των απαντήσεων δυσκολεύει τη δυνατότητα για περισσότερες διευκρινίσεις. Και τέλος θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν και οι περιορισμοί που συνήθως έχουν όλες οι έρευνες όπως το ότι μια ερώτηση μπορεί να τεθεί με σχεδόν άπειρους τρόπους.

7.3 Μελλοντική έρευνα

Η έρευνα χωρίστηκε σε δύο κομμάτια. Το ένα για την συναισθηματική νοημοσύνη και το άλλο για την ηθική ηγεσία που ακολουθούν οι προϊστάμενοι των ερωτηθέντων. Είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε την σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο.

Η έρευνα εξέτασε άτομα που εργάζονται στην οικονομική διεύθυνση και συγκεκριμένα στο λογιστήριο. Συνεπώς επειδή η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν από λογιστές και βοηθούς

λογιστών, θα μπορούσαμε εξειδικευμένα να διερευνήσουμε την συναισθηματική νοημοσύνη ανθρώπων που βρίσκονται σε καίριες θέσεις και κατά πόσο είναι ηθικοί στην εργασία τους. Ακόμα θα μπορούσαμε να πραγματοποιήσουμε έρευνα και στον δημόσιο τομέα και να δούμε κατά πόσο είναι ηθικοί οι προϊστάμενοι σε εφορίες και υπουργεία που διαχειρίζονται δημόσιο χρήμα.

Αξιόλογο επίσης θα ήταν να πάρουμε απαντήσεις εργαζομένων που δούλεψαν ένα χρονικό διάστημα με τοξικό προϊστάμενο και τις απαντήσεις τους όταν θα δούλευαν με έναν μη τοξικό προϊστάμενο. Εκεί θα βλέπαμε και κατά πόσο υπήρξαν ηθικοί στις λογιστικές εργασίες που έκαναν.

Η τοξική ηγεσία φέρνει χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε μια ομάδα και αποτελεί εμπόδιο για την ανάπτυξη και την ύπαρξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Η μελέτη γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη σε οποιονδήποτε εργασιακό χώρο βοηθά στην καλή λειτουργία της ομάδας, η οποία θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

7.4 Πρακτικές προεκτάσεις έρευνας

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μεγάλη προσπάθεια από διάφορες επιχειρήσεις για την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο. Είτε μέσα από τεστ που συμπληρώνουν οι υποψήφιοι μιας θέσης- επιλογή προσωπικού- είτε η συμπλήρωση από άτομα που προϋπάρχουν στην εταιρεία χρόνια. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιλογή προσωπικού είναι εξίσου σημαντικός με τις επαγγελματικές δεξιότητες του ατόμου.

Στη δική μας την περίπτωση που εξετάζουμε το κομμάτι των Λογιστηρίων και των Λογιστών αντίστοιχα, βλέπουμε πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης από άτομα που έχουν εξουσία στα χέρια τους, όπως ο προϊστάμενος του Λογιστηρίου. Έρευνες του Goleman έχουν δείξει πως υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Intelligence) των ηγετών με την επιτυχία των εταιρειών τους. Το τμήμα της Οικονομικής Διεύθυνσης είναι σημαντικό για την ύπαρξη και την ευζωία της εταιρείας. Ο προϊστάμενος του Λογιστηρίου είναι αναγκαίο να στοχεύει σε μακροχρόνιες υγιείς σχέσεις με τους υπαλλήλους του, να αποτελεί ηθικό πρότυπο με ισχυρή αίσθηση ύπαρξης ηθικών κανόνων και αξιών. Επίσης χρειάζεται να απομακρύνει τυχόν τοξικές συμπεριφορές που μπορούν να διαταράξουν την ομαλή σχέση μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ της ηγεσίας με τους υφιστάμενους του. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να έχει συνεχή επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Το ίδιο βέβαια πρέπει να εφαρμόζει και το Ανθρώπινο Δυναμικό (HR) της εταιρείας, διότι υπάρχει η πιθανότητα, ο ίδιος ο προϊστάμενος να ανήκει στην κατηγορία των τοξικών ανθρώπων. Θα πρέπει δηλαδή κάθε οργανισμός να έχει ένα τοίχος προστασίας ώστε να αναγνωρίσει τις συμπεριφορές των τοξικών ηγετών και την προστασία των εργαζομένων από αυτές.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.
2. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
3. A. P. Carnevale et al., (1988) "Workplace Basics: The Skills Employers Want", U.S. Department of Labor Employment and Training Administration.
4. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
5. Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Brill, P.L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, (5),12-24.
7. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
8. Brown, M. E. and L. K. Trevino (2006), 'Ethical Leadership: A Review and Future Directions', *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.
9. Brunk, K. H. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions—reply to Shea and Cohn's commentaries. *Journal of Business Research*, 63(12), 1364–1367.
10. Badaracco, Jr. Joseph L. (1995) *Business Ethics Roles and Responsibilities* (Irwin, Chicago).
11. Conger, J., & Kangungo R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, www.ncsl.org.uk
12. Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
13. Drakopoulos, S. & Theodossiou, I., 1997, «Job satisfaction and target earnings», *Journal of Economic Psychology*, tome18, part 6, 694-704 Goleman Daniel, 2000, 137-151.
14. Freudenberger ,H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
15. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
16. Gini, A. (1998). Work, identity and self: How we are formed by the work we do. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 707-714.
17. Goleman, D., "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building" & "An EI-based theory on performance" από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss. C. and Goleman, D. 1997 b.
18. Goleman D., "What makes a leader", *Harvard Business Review*, 1998.
19. Goleman, D (2000) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 62.

20. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Ο Νέος Ηγέτης. Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση των Οργανισμών. (μετάφραση: Χ. Ξενάκη, & Μ. Κουμπάρη). Αθήνα: εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
21. Gowing, M. K. Measurement of individual emotional competence in Cherniss, C, 2001, 85.
22. Greenberg J. & Baron A. R., Επιστημονική Επιμέλεια – Μετάφραση: Αλέξανδρος Σταμάτιος Αντωνίου, 2013, « Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά », Εκδόσεις Gutenberg, 159, 481, 846.
23. Groves, K. S. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management*, 31, 255-277.
24. H.D. Shannon του Future Leaders Institute (American Association of Community Colleges).
25. House, R. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly* 7(3), knowledge.wharton.upenn.edu
26. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
27. Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1996). *Organizational Behavior and Management*. Chicago: McGraw-Hill/Irwin.
28. Jacobsen, C., & House, R.J. (1999). The Rise and Decline of Charismatic Leadership, *Leadership*.wharton.upenn.edu
29. Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633
30. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62(2), 211-235
- Kohlberg, L. (1981). *The meaning and measurement of moral development*. Worcester, Mass.: Clark University Press.
31. Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
32. Koustelios, A. & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-136.
33. Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
34. Lumsden, L. (1998). Teacher morale. *Eric digest*, 120. Ημερομηνία ανάκτησης: 24-06-2022 , http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed422601.html.
35. Maslach, C. (1976). Burn-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
36. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, *Intelligence*, vol 27, No.4, 2000, 267-298
37. Mayer & Salovey, 1997. 15, 197-215 & Mayer-Salovey & Caruso, 2008. 63, 503-517
38. Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.

39. Moreira, H., Fox, K.R. & Sparkes, A.C. (2002). Job Motivation Profiles of Physical Educators: Theoretical Background and Instrument Development. *British Educational Research Journal*, 28(6), 845-61.
40. Newsome, S., Day, A. L. & Catano, V. M., "Assessing the predictive validity of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, vol.29, 2000, 1005-1016
41. Pérez, J.C., Petrides, K.V., & Furnham, A. (2005) Measuring trait emotional intelligence. In R. Schulze and R.D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*, pp.181-201, Cambridge, MA: Hogrefe & Huber
42. Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J., "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice", *Human Resource Management Review*, vol.12, 2002, 125-143.
43. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
44. Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235.
45. Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, εισαγωγή και επιμέλεια Αλέξανδρος Σαχνίδης, 2011, « Οργανωσιακή Συμπεριφορά, βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις », Εκδόσεις Κριτική, 124-128 & 372.
46. Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995; EQ-I, Bar-On, 1997.
47. Samnani, A. K., & Singh, P. (2013). When leaders victimize: The role of charismatic leaders in facilitating group pressures. *The Leadership Quarterly*, 24, 189-202.
48. Schein, Edgar H., *Sloan Management Review*, «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», and 25:2, 1984, 11 – 54.
49. Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership.
50. Teng Fatt J., "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", *Management Research News*, vol. 25, No.11, 2002, pp.57-74
51. Treviño, L. K., Hartman, L., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
52. Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15, 825–856.
53. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *The Leadership Quarterly*, vol.13, 2002, 243-274.
54. Wong, Chi-Sum & Law, K. S., "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The Leadership Quarterly*, vol.13, 2002, 243-274.
55. Yoon, M.H., Suh, J., 2003. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research* 56 (8), 597–611.
56. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
57. Yukl, G., Mahsud, R., Shahidul, H., Gregory E. Prussia, *An Improved Measure of Ethical Leadership*, 2011

58. Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βακόλα Μ., και Νικολάου Ι., 2012, «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά», Αθήνα Εκδόσεις Rosili., σελ. 135-138, 324
2. Βατικιώτης, Λ. (2010). Ποιος θα ελέγξει τους ελεγκτές; (Επίκαιρα, 2-8/9/2010), 04-09-2010. Ανακτήθηκε από τον ιστότοπο <https://leonidasvatikiotis.wordpress.com/2010/09/04>.
3. Βόρρη και Ανδρέας Ευθυμιόπουλος Οικονομολόγος Msc, 2013, 48.
4. Γεροντίδου Ρ., Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ, διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο ΑΠΘ, 2019, 29.
5. Δαλακούρα Αφροδίτη, PhD , Οκτώβριος 2011, Εισηγήτρια: «Συναισθηματική Νοημοσύνη», 14 63.
6. Ζαβλάνος, Μ. Μ. (1999). Οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις ΈΛΛΗΝ΄-Γ.ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.
7. Ιορδάνογλου Δήμητρα, 2008, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: νέες τάσεις και πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Goleman D.- Jossey-Bass, 2001, 83-131.
8. Αναλυτικά για τη διεργασία της επικοινωνίας βλ. Α. Κόκκος : Στοιχεία Επικοινωνίας, στο Α. Κόκκος & Α. Λιοναράκης : Ανοικτή και εξ αποστάσεως Εκπαίδευση - Σχέσεις διδασκόντων - διδασκομένων, τόμος Β΄, ΕΑΠ, Πάτρα 1998, 53 - 102.
9. Α. Κόκκος (1998) Στοιχεία Επικοινωνίας. Στο: Α. Κόκκος & Α. Λιοναράκης: Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση - Σχέσεις Διδασκόντων / Διδασκομένων. Τόμος Β. Πάτρα 1998, 74.
10. Μιχιώτης Σ., 2007, MSC Οργανωσιακός σύμβουλος, «Τεχνικές Διαπραγματεύσεων», Εκπαιδευτικό υλικό εκδοθέν από το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ, 1-9.
11. Μοντέλο EIC (Smithfield, S. "Feedback: Emotional Competency Inventory-v.2", Hay group, 06/07/02, 4.
12. Μπουραντά Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. , 1998, « Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων » Αθήνα Εκδόσεις: Ευγ. Μπένου., 195.
13. Μπρίνια Β., (2008), Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αθήνα :Σταμούλη, 40-41.

Παραρτήματα

9.1 Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο εκπονείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς "Λογιστική και Έλεγχος Επιχειρήσεων και Δημόσιων Οργανισμών" και αποτελεί μέρος της διπλωματικής μου εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν είναι εμπιστευτικές και

θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες τεκμηρίωσης της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη βοήθεια! Στέλλα Ζεϊμπεκίδη

* Απαιτείται

1. Θα θέλατε να συμμετάσχετε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

2. 1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

3. 2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

<30

31-40

41-50

51-60

>61

4. 3. Μορφωτικό επίπεδο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ΙΕΚ/Επαγγελματική σχολή
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

5. 4. Θέση στην εταιρεία/οργανισμό: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Οικονομικός Διευθυντής
- Διευθυντής Λογιστηρίου
- Προϊστάμενος Λογιστηρίου
- Λογιστής
- Βοηθός Λογιστή

6. 5. Μέγεθος εταιρείας/οργανισμού: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- <50 εργαζόμενοι
- 51-100 εργαζόμενοι
- 101-500 εργαζόμενοι
- 501-1000 εργαζόμενοι
- >1001 εργαζόμενοι

Ενότητα
II

Παρακαλώ επιλέξτε από το 1 μέχρι το 7 την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντηση σας θα πλησιάζει το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) και αντίθετα όσο πιο πολύ συμφωνείτε θα πλησιάζει το 7 (Συμφωνώ απόλυτα). Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή απάντηση των προτάσεων. Απαντήστε γρήγορα και προσπαθήστε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

7. 1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

8. 2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

9. 3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

10. 4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

11. 5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

12. 6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

13. 7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

14. 8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

15. 9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

16. 10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

17. 11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

18. 12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

19. 13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

20. 14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

21. 15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

22. 16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

23. 17. Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

24. 18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

25. 19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

26. 20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

27. 21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

28. 22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

29. 23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

30. 24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

31. 25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

32. 26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

33. 27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

34. 28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά *
μου.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

35. 29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και *
καταστάσεις.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

36. 30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος». *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα
III

Παρακαλώ επιλέξτε από το 1 μέχρι το 7 την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντηση σας θα πλησιάζει το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) και αντίθετα όσο πιο πολύ συμφωνείτε θα πλησιάζει το 7 (Συμφωνώ απόλυτα). Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή απάντηση των προτάσεων. Απαντήστε γρήγορα και προσπαθήστε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

"Ο/Η προϊστάμενος/η μου..."

37. 1. Ακούει τις γνώμες των υπαλλήλων του/της. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

38. 2. Επαναφέρει σε τάξη τους υπαλλήλους που παραβιάζουν τους ηθικούς κανόνες. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

39. 3. Διάγει την προσωπική του/της ζωή με ηθικό τρόπο. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

40. 4. Ενδιαφέρεται για το συμφέρον των υπαλλήλων του/της. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

41. 5. Παίρνει δίκαιες και ισοροπημένες αποφάσεις. *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

42. 6. Είναι έμπιστος/η. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

43. 7. Συζητά την εργασιακή δεοντολογία ή τις αξίες με τους υπαλλήλους του/ της. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

44. 8. Δίνει το καλό παράδειγμα για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα με γνώμονα την ηθική. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

45. 9. Ορίζει την επιτυχία όχι μόνο από το αποτέλεσμα αλλά και από τον τρόπο που επιτεύχθηκε. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

46. 10. Όταν παίρνει αποφάσεις, ρωτάει «Τι είναι το σωστό που πρέπει να γίνει;» *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα