



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Διπλωματική Εργασία

**«Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως
ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διοίκηση των
σύγχρονων επιχειρήσεων»**

Παπαδονικολάκη Γεωργία

A.M. : ΜΔΕΟΠ1327

**ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

M.B.A. – TOTAL QUALITY MANAGEMENT

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

***«Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ανταγωνιστικό
πλεονέκτημα στη διοίκηση των σύγχρονων
επιχειρήσεων»***

Επιβλέπουσα: Πέκκα – Οικονόμου Βικτωρία

Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς

Παπαδονικολάκη Γεωργία

Πτυχιούχος Τμήματος
«Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων»
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αθήνα, 2017

*Αφιερώνεται στη μνήμη της αδερφής μου
Νεκταρίας – Φωτεινής και της Γεωργίας Μπογιατζή.
Η αγάπη, η πορεία και ο αγώνας τους ήταν για μένα η
μεγαλύτερη υποστήριξη και πηγή έμπνευσης στη ζωή μου.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

✓ Περιεχόμενα.....	4
✓ Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας.....	6
✓ Ευχαριστίες.....	7
✓ Περίληψη.....	8
✓ Κεφάλαιο 1 ^ο Νοημοσύνη	
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Νοημοσύνη.....	10
1.3 Ανθρώπινη υπόσταση – συμπεριφορά και ικανότητες.....	11
1.3.1 Χαρακτηριστικά ανθρώπινης υπόστασης.....	12
1.3.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς.....	12
1.3.3 Διαστάσεις συμπεριφοράς & προσωπικότητας μέσω της Συναλλακτικής Ανάλυσης 13	
1.3.4 Κατηγορίες ικανοτήτων.....	14
1.3.5 Νευρολογική βάση της ψυχολογίας.....	16
1.4 Ανατομία εγκεφάλου.....	17
1.4.1 Νευρικό σύστημα.....	17
1.4.2 Ανατομία νευρικού συστήματος.....	18
1.4.3 Δομή νευρικού συστήματος.....	18
1.4.4 Εμβρυολογική διάπλαση και ανθρώπινος εγκέφαλος.....	23
1.5 Είδη νοημοσύνης.....	25
1.5.1 Εξέλιξη νοημοσύνης.....	32
1.6 Συναισθήματα.....	33
1.6.1 Μορφές συναισθημάτων.....	33
1.6.2 Λειτουργία συναισθημάτων.....	35
✓ Κεφάλαιο 2 ^ο Συναισθηματική Νοημοσύνη	
2.1 Εισαγωγή.....	38
2.2 Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	39
2.3 Ιστορική αναδρομή.....	41
2.4 Θεωρητικά μοντέλα.....	44
2.4.1 Goleman.....	44
2.4.2 Mayer, Salovey και Caruso.....	47
2.4.3 CARES.....	49
2.4.4 Cooper και Sawaf.....	49
2.4.5 Bar-On.....	50
2.4.6 Goleman, Boyatzis και Rhee.....	50
2.4.7 Bradberry και Greaves.....	53

2.4.8 Petrides και Furnham	54
2.4.9 Ομοιότητες και διαφορές	55
2.5 Κατηγορίες.....	56
2.6 Διαστάσεις.....	57
2.7 Εξέλιξη, χαρακτηριστικά και ρόλος	60
2.8 Μοντέλα μέτρησης.....	61
2.8.1 LeDouk, αμυγδαλή	62
2.8.2 Μικτά και μοντέλα ικανότητας	62
2.8.3 Αυτοαναφορές, ετεροαναφορές και αντικειμενική μέτρηση	63
2.8.4 Κριτήρια Bar-On	64
2.8.5 Κλίμακα MSCEIT	65
2.8.6 Ερωτηματολόγιο 360 ^ο	65
2.8.7 Ερωτηματολόγιο TEIQue	66
2.9 Οφέλη της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης.....	67
✓ Κεφάλαιο 3^ο Ηγεσία	
3.1 Εισαγωγή	70
3.2 Ορισμός της ηγεσίας	72
3.3 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη	80
3.4 Σχέση με εργαζόμενους και ηγετικές συμπεριφορές	87
3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και τύποι ηγεσίας	90
3.6 Συμπεράσματα	98
✓ Κεφάλαιο 4^ο Επιχείρηση	
4.1 Ανάλυση περιβάλλοντος	100
4.2 Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος.....	100
4.2.1 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον	101
4.2.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	102
4.2.3 Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον	103
4.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον	104
4.3 Ανάλυση μικροπεριβάλλοντος.....	105
4.3.1 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	106
4.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	107
4.3.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	107
4.3.4 Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων	107
4.3.5 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.....	1007
4.4 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης	108
4.5 Ο συναισθηματικά νημων άνθρωπος ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	110
4.5.1 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας & ικανότητες σε διαφορετική πορεία καριέρας.....	119
4.5.2 Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και εξέλιξη καριέρας.....	121
4.5.3 Χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης και εξέλιξη καριέρας	122
✓ Συμπεράσματα.....	124
✓ Βιβλιογραφία.....	126

Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

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 Διοίκηση Επιχειρήσεων: MBA» με τίτλο

.....
.....
.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος 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 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.....

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω εγκάρδιες ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιά κ.κ. Πέκκα – Οικονόμου Βικτωρία που μου εμπιστεύτηκε την διεξαγωγή της παρούσας βιβλιογραφικής έρευνας και που με τις πολύτιμες συμβουλές και την αμέριστη υποστήριξη της με οδήγησε σε αυτή την εξαιρετικά ενδιαφέρουσα μελέτη.

Ευχαριστώ θερμά όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα για τις γνώσεις τις οποίες μετέδωσαν με πάθος, αγάπη και αφοσίωση και συνέβαλαν στην πνευματική και συναισθηματική μου εξέλιξη.

Ειλικρινείς ευχαριστίες για την ακούραστη και ουσιαστική αγάπη και συμπαράσταση στην κ.κ. Σουρμπάτη – Μπελντέκου Χρυσάνθη, η οποία πίστεψε σε εμένα και συνέβαλε ουσιαστικά και καθοριστικά στο να ξεκινήσω και να ολοκληρώσω τις σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Επίσης ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην κ.κ. Γιακουμάκη – Ρέκκα Μαρία για την αγάπη της καθώς και την πολύτιμη υποστήριξη της, τις θετικές παρατηρήσεις της και την διόρθωση των κειμένων, βοηθώντας με να ξεπεράσω τις όποιες δυσκολίες και να φέρω εις πέρας την παρούσα έρευνα.

Είναι δύσκολο να βρω λόγια για να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον Διδάκτορα του Τμήματος Πολιτιστικής Τεχνολογίας και Επικοινωνίας του Πανεπιστημίου Αιγαίου και τ. Καθηγητή Εφαρμογών Τμήματος Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης ΤΕΙ Αθηνών, κ.κ. Νικόλαο Αθ. Σταυρόπουλο, ο οποίος έδωσε την ψυχή του μέσα από τα σεμινάρια «Επιστήμη του Εαυτού» του πολιτιστικού κέντρου «ΠΟΛΙΣ» και χωρίς καν να το γνωρίζει φώτισε το δρόμο μου κατά την διάρκεια της έρευνάς μου, έτσι ώστε η παρούσα μελέτη να μη καταγραφεί απλά και να ξεχαστεί, αλλά να γίνει η κάθε σελίδα της συνείδηση και πράξη, και εκτός από επιστήμονας να γίνω και καλύτερος άνθρωπος.

Πάνω από όλα νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαιτέρως τους γονείς μου Μάρκο και Φρειδερίκη για την αμέριστη ηθική συμπαράσταση και υποστήριξη που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια της ζωής μου. Είμαι ευγνώμων για όλα τα εφόδια, πνευματικά, ηθικά, υλικά που μου παρείχαν απλόχερα και ελπίζω οι πράξεις και οι επιλογές μου να δικαιώσουν τους κόπους τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Θέμα: *«Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων»*

Λέξεις Κλειδιά: *Νοημοσύνη, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Συναίσθημα, Ηγεσία, Περιβάλλον επιχείρησης, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίχθηκε στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων μέσα από βιβλία, άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους. Η εργασία ολοκληρώνεται μέσα από τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναλύει την νοημοσύνη και συγκεκριμένα την ανθρώπινη υπόσταση και τη συμπεριφορά, την ανατομία του εγκεφάλου και εν συνεχεία παρουσιάζει τις μορφές νοημοσύνης και τις μορφές συναισθημάτων.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αρχικά την αποσαφηνίζει, προβαίνει σε μια σύντομη ιστορική αναδρομή, παρουσιάζει τα θεωρητικά μοντέλα και τις κατηγορίες της, τις διαστάσεις της και εν συνεχεία παραθέτει τα μοντέλα μέτρησής της.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην ηγεσία. Συγκεκριμένα αναλύει την έννοιά της και εν συνεχεία συνδέει τη συναισθηματική νοημοσύνη με την ηγεσία. Επίσης παρουσιάζει τη σχέση της με τους εργαζομένους και τις ηγετικές συμπεριφορές και τέλος τους τύπους ηγεσίας στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αναλύει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αλλά και τον ανθρώπινο παράγοντα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και ειδικότερα τον συναισθηματικά νοήμονα άνθρωπο ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Νοημοσύνη

*«Δε μπορώ να διδάξω σε κανέναν τίποτα.
Μπορώ μόνο να τον κάνω να σκέφτεται».*

Σωκράτης

1.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια και τα χαρακτηριστικά της νοημοσύνης. Για να γίνει καλύτερη αποσαφήνιση του όρου «νοημοσύνη», αναφέρονται αρχικά τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης υπόστασης, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς και οι ανθρώπινες ικανότητες. Η νοημοσύνη, ως φυσική λειτουργία του ανθρώπου, προέρχεται από τον εγκέφαλο. Για τον λόγο αυτό, αναλύεται η δομή του εγκεφάλου, καθώς και η λειτουργία του που βοηθούν στην κατανόηση της λειτουργίας της νοημοσύνης. Στη συνέχεια εξετάζεται η έννοια της νοημοσύνης, περιγράφονται τα στοιχεία που τη συνθέτουν, καθώς και οι μορφές της. Τέλος μελετώνται τα συναισθήματα, η μορφή και η λειτουργία τους. Η αναφορά των παραπάνω στοιχείων βοηθά στην κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

1.2 Νοημοσύνη

Ο άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται μέσα από τις εμπειρίες του την έννοια της νοημοσύνης. Σε επιστημονικό επίπεδο η έννοια της νοημοσύνης ορίζεται ως «*Η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργάζεται το άτομο πληροφορίες τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει στο περιβάλλον το οποίο ζει, προκειμένου να λύσει προβλήματα που το απασχολούν ή να δημιουργήσει προϊόντα και υπηρεσίες αξίας, με βάση την εσωτερική και έξωθεν κουλτούρα*»¹ (Goleman,2001).

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, η νοημοσύνη είναι η ικανότητα αντίληψης και επεξεργασίας, με τη δύναμη του εγκεφάλου και όχι τα ένστικτα ή τα κίνητρα· ένα γνώρισμα που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους και αποδίδεται επίσης σε ορισμένα ανώτερα θηλαστικά.

Για τον Τομασίδη (1982), «*Η νοημοσύνη αποτελεί τη διαδικασία προσαρμογής του ατόμου σε ένα νέο περιβάλλον*».²

Έχουν ερευνηθεί διάφορα είδη νοημοσύνης, που μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Thorndike et al. (1927), οι εν λόγω κατηγορίες και οι αντίστοιχοι ορισμοί τους είναι οι εξής:

1. Αφηρημένη νοημοσύνη (Abstract intelligence):
είναι η ικανότητα κατανόησης και επιδέξιας αντιμετώπισης των γλωσσικών και μαθηματικών συμβόλων.
2. Αντικειμενική νοημοσύνη (Concrete intelligence):
είναι η ικανότητα κατανόησης και επιδέξιας αντιμετώπισης των διαφόρων αντικειμένων.
3. Κοινωνική νοημοσύνη (Social intelligence):
είναι η ικανότητα ορθής κατανόησης και «σύνδεσης» με άλλα πρόσωπα.

¹ Chermis C. και Goleman D., (1998), *The Emotional Intelligent Workplace*.

² Χριστόδουλου Χ. Τομασίδη (1982), «*Εισαγωγή στην Ψυχολογία*», 46.

Ο Πιπερόπουλος (1994) αναφέρει ότι τα στοιχεία που πλαισιώνουν και χαρακτηρίζουν τη νοημοσύνη ορίζονται μέσα από τους ακόλουθους όρους:³

- **Διανόηση**, η οποία αναφέρεται στην ψυχική διεργασία του νου και όχι στη φυσική του λειτουργία.
- **Μάθηση**, η οποία αναφέρεται στη δυναμική που παρέχει η νοημοσύνη στη μαθησιακή διαδικασία.
- **Συγκέντρωση**, η οποία αναφέρεται στην πρόθεση του ατόμου να είναι συγκεντρωμένο στα προβλήματα που αντιμετωπίζει, μέχρι να τα επιλύσει.
- **Προσαρμογή**, η οποία αναφέρεται στη βοήθεια που λαμβάνει το άτομο σε επίπεδο νοημοσύνης, για να μπορέσει να προσαρμοστεί σε συγκεκριμένα θέματα, καταφέροντας να τα επιλύσει.
- **Ικανότητα**, η οποία αναφέρεται στη δυνατότητα του ατόμου να κατανοεί και να αποκρυπτογραφεί στοιχεία.

1.3 Ανθρώπινη Υπόσταση – Συμπεριφορά και Ικανότητες

Ο χαρακτήρας του ανθρώπου και οι δράσεις του ορίζονται μέσα από τρεις παράγοντες ανθρώπινης υπόστασης (Μπέλλου και Γκορέζης, 2011, σελ. 25), το Ασυνείδητο, το Εγώ και το Υπερεγώ. Στη περίπτωση που κάποιος αντιμετωπίζει πιέσεις, η αυτόματη αντίδραση η οποία επηρεάζεται από τον ευρύτερο χαρακτήρα του προέρχεται ασυναίσθητα από το ασυνείδητο μέρος του μυαλού του, της συμπεριφοράς του. Αποτελεί τη διαδικασία καθοδήγησης του ατόμου σε φυσιολογική κατάσταση. Η αναζήτηση μιας ρεαλιστικής ανακούφισης από κάποια πίεση προέρχεται από το Εγώ, ενώ το Υπερεγώ είναι πιθανό να δώσει λύσεις που εστιάζουν σε μια παραλλαγή ή τροποποίηση της λύσης που προτείνει το Εγώ του ατόμου (Μπέλλου και Γκορέζης, 2011, σελ. 25).⁴

³ Πιπερόπουλος Γ. (1994), *Ψυχολογία* 85.

⁴ Βικτώρια, Μ., και Γκορέζης, Π. (2011) *Οργανωσιακή συμπεριφορά*.

1.3.1 Χαρακτηριστικά ανθρώπινης υπόστασης

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν όμοια χαρακτηριστικά αλλά συγχρόνως εμφανίζουν και εκδηλώνουν ιδιαίτερες συμπεριφορές, αντιδράσεις, τρόπο σκέψης, ψυχική υπόσταση και νοημοσύνη που τους διαφοροποιούν μεταξύ τους και συνθέτουν τη μοναδικότητα της κάθε ανθρώπινης ύπαρξης.

Κάποια από τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων είναι έμφυτα και άλλα είναι επίκτητα. Σχετικές μελέτες έχουν επισημάνει ότι πολλά από τα έμφυτα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης ύπαρξης υπόκεινται σε αλλαγές και διαμορφώνονται ανάλογα με τα ερεθίσματα που δέχεται ένα άτομο από το εξωτερικό περιβάλλον και τις συνθήκες που βιώνει.⁵

Εξωτερικά ερεθίσματα μέσα στην οικογένεια, το σχολείο, το χώρο εργασίας, το φιλικό και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και τις ανθρώπινες σχέσεις επιδρούν και διαμορφώνουν τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια το άτομο αντιδρά στα ερεθίσματα που δέχεται. Ο ιδιαίτερος τρόπος με τον οποίο το άτομο σκέφτεται, αισθάνεται, αντιδρά στις συνθήκες που δημιουργούνται γύρω του, και συμπεριφέρεται το χαρακτηρίζει και συνθέτει την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του.⁶

1.3.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς

Κάθε άνθρωπος γεννιέται με κάποιες βασικές ανάγκες, θέτει στόχους και έχει χαρακτηριστικά γνώρισμα. Ο άνθρωπος, όπως και κάθε φυσικό σώμα, επιζητά τη σταθερότητα, δηλαδή την ισορροπία μεταξύ των εσωτερικών-βιολογικών αναγκών του και του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Έτσι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να αλλάξουν και να διευρυνθούν σαν αποτέλεσμα της αποκτούμενης εμπειρίας, της εξάσκησης και των αλληλεπιδράσεων με το περιβάλλον. Τα άτομα επίσης έχουν την ικανότητα να σκέπτονται, να σχεδιάζουν και να ενεργούν λογικά. Αν και υπάρχει η

⁵ Cheng, J & Hau, 2003, 731-738.

⁶ Παπαγεωργίου, Γ.Κ. 1975, *Ψυχολογία* 384.

δυνατότητα να λειτουργούν με τη λογική, εντούτοις πολλές από τις ενέργειές τους διαφοροποιούνται από αυτήν και ελέγχονται από τα συναισθήματα, τα οποία συνδέονται με τις αισθήσεις.

Μεγάλη σημασία στη συμπεριφορά του ανθρώπου εκτός των άλλων διαδραματίζει και η αντίληψη που έχει για τον εαυτό του, οι εμπειρίες του, καθώς και οι σχέσεις που αναπτύσσει με τους γύρω του. Η πορεία που διαγράφει κάθε άτομο στη ζωή του είναι γεμάτη από επιτυχίες και αποτυχίες. Κάθε άτομο επηρεάζεται σε σημαντικά μεγάλο βαθμό από αυτές. Η επιτυχία και η επίτευξη ενός στόχου διαμορφώνουν «συμπεριφορά» στο άτομο για ολοένα και μεγαλύτερες επιτυχίες. Αντίθετα, η απογοήτευση και η αποτυχία, δημιουργεί «συμπεριφορά» αποθάρρυνσης και απώθησης.

Οι στόχοι που οραματίζεται κάθε άνθρωπος, τα κίνητρα που θέτει, οι αντιδράσεις του σε καταστάσεις, οι εμπειρίες και άλλοι παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς, τον διαφοροποιούν από τους άλλους ανθρώπους. Το σύνολο των ιδιαίτερων ψυχικών και πνευματικών χαρακτηριστικών, καθώς και των τρόπων συμπεριφοράς ενός ατόμου, συνθέτουν την προσωπικότητά του. Κάθε άνθρωπος έχει τη δική του ξεχωριστή προσωπικότητα. Μέσω των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει διαμορφώνει τη συμπεριφορά του και αντιμετωπίζει τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων. Η συμπεριφορά του ανθρώπου συνδέεται άμεσα με τα φυσικά χαρακτηριστικά του γνωρίσματα και τις δεξιότητές του, όπως το φύλο, το μέγεθος και ο κοινωνικός ρόλος. Αυτά οριοθετούν το μοντέλο συμπεριφοράς του. Μερικές λοιπόν από τις ενέργειες απορρέουν από τον κοινωνικό του ρόλο ενώ πολλές άλλες από τις φυσικές δυνατότητες και τους φυσικούς περιορισμούς του.⁷

1.3.3 Διστάσεις συμπεριφοράς και προσωπικότητας μέσω της Συναλλακτικής Ανάλυσης

Εκφραστής της Συναλλακτικής Ανάλυσης είναι ο Καναδός ψυχαναλυτής Berne. Σύμφωνα με τον Eric Berne, η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελείται από τρεις καταστάσεις, οι οποίες ορίζονται ως «συγκεκριμένα σύνολα από παρατηρήσιμα στοιχεία συνδεδεμένα με συγκεκριμένες εσωτερικές δομές συναισθημάτων, σκέψεων

⁷ Χυτήρης, Λ.Σ., 2001, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, 57-59.

και απόψεων».⁸ Συνεπώς οι διαστάσεις είναι εκείνη του «Γονέα» (Parent ego state), του «Παιδιού» (Child ego state) και του «Ενήλικα» (Adult ego state). Οι διαστάσεις του «Γονέα» και του «Παιδιού» διαμορφώνονται περίπου μέχρι την ηλικία των πέντε ετών, ενώ εκείνη του «Ενήλικα» εξελίσσεται και διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, μέσα από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του.

Από τις παραπάνω τρεις διαστάσεις της προσωπικότητας προκύπτουν σύνολα συμπεριφορών τα οποία είναι τα εξής:

- Γονεϊκές συμπεριφορές, οι οποίες σχετίζονται με αξίες, κοινωνικούς περιορισμούς, οριοθέτηση, κριτική και απολυτότητα.
- Παιδικές συμπεριφορές, που σχετίζονται με την έκφραση συναισθημάτων, υπερβολών και παρορμήσεων.
- Ενήλικες συμπεριφορές, που σχετίζονται με λογικές διαδικασίες όπως ανάλυση, σύνθεση, συμπεράσματα, προβλέψεις και έκθεση απόψεων.

1.3.4 Κατηγορίες Ικανοτήτων

Κάθε στόχος που θέτει ένας άνθρωπος αλλά και κάθε αλλαγή που επιδιώκει, δε θα ήταν δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς τη χρήση από τον ίδιο των ικανοτήτων που διαθέτει. Οι ανθρώπινες ικανότητες είναι μορφές συμπεριφοράς και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Η κοινωνία έχει συγκροτηθεί βάσει αυτών των ικανοτήτων που διαθέτουν τα μέλη της. Κάθε άνθρωπος διαθέτει διαφορετικές ικανότητες και επιδίδεται σε διαφορετικές εργασίες. Οι ικανότητες που διαθέτει ένας άνθρωπος δεν είναι στατικές, αλλά η προσπάθεια βελτίωσής τους μπορεί να επιφέρει εμφανή αποτελέσματα. Η ανάπτυξή τους όμως θεωρείται επίπονη διαδικασία και προϋποθέτει αυτογνωσία, ζήλο, και διαρκή προσπάθεια. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός ανθρώπου γίνεται μέσα στα πλαίσια της βελτίωσης της συμπεριφοράς. Οι ανθρώπινες ικανότητες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:⁹

⁸ Josien M., Βαγιάτης Γ., Γιαννουλέας Μ., 2008, *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*, 102.

⁹ http://www.pch.gc.ca/cyberstation/html/szone2_e.htm

➤ **Συμβουλευτικές ικανότητες**

Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες,

- ✓ Βοηθά τους άλλους να επιλύσουν προβλήματα
- ✓ Δημιουργεί εμπιστοσύνη και είναι ανοικτό με τους συναθρώπους του
- ✓ Δίνει συμβουλές με αποτελεσματικό τρόπο
- ✓ Βοηθά τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τους εαυτούς τους.

➤ **Επικοινωνιακές ικανότητες**

Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες,

- ✓ Παρουσιάζει ιδέες με αντικειμενικό σκοπό και τρόπο
- ✓ Εκθέτει ιδέες και πληροφορίες με περιεκτικότητα και με τρόπο κατάλληλο ώστε να πείσει τους άλλους
- ✓ Διαχειρίζεται τον λόγο με ακρίβεια και σαφήνεια.

➤ **Ηγετικές ικανότητες**

Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες,

- ✓ Εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στους άλλους
- ✓ Οργανώνει αποτελεσματικές ομάδες
- ✓ Μπορεί να συνεργάζεται με δύστροπους ανθρώπους.

➤ **Εκπαιδευτικές ικανότητες**

Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες,

- ✓ Βοηθά τους άλλους να κατακτήσουν γνώσεις και να αναπτύξουν δεξιότητες
- ✓ Ενεργοποιεί στους άλλους τη θέληση να μαθαίνουν πράγματα και να τα παρουσιάζουν με αποτελεσματικό τρόπο
- ✓ Δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον που απαιτεί η διαδικασία της μάθησης.

Η όλη διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο αναπτύσσει τις ικανότητές του και βελτιώνει τη συμπεριφορά του πραγματώνεται μέσω της νοημοσύνης που διαθέτει.

1.3.5 Η νευρολογική βάση της ψυχολογίας

Σύμφωνα με τον Ebbinghaus «η Ψυχολογία έχει μακρινό παρελθόν, αλλά σύντομη ιστορία». Το παρελθόν της είναι μακρινό, καθώς ο άνθρωπος σε όλες τις περιόδους της ιστορίας προσπάθησε να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η ιστορία της όμως είναι σύντομη, διότι η νεότερη ψυχολογία άρχισε το 1879, τότε που ο Wundt ίδρυσε το πρώτο ψυχολογικό εργαστήριο στο Πανεπιστήμιο της Λειψίας, για τη μελέτη των ψυχικών φαινομένων.

Λίγο νωρίτερα, κατά την περίοδο της Αναγέννησης, ο Γάλλος φιλόσοφος René Descartes (Ρενέ Καρτέσιος 1596-1650) ανέπτυξε τη μηχανιστική θεωρία και τη θεωρία της ανακλαστικής ενέργειας ή τόξου. Η μηχανιστική θεωρία υποστηρίζει ότι τα ζώα είναι μηχανές οι οποίες μπορούν να μελετηθούν όπως οποιαδήποτε άλλη μηχανή. Σύμφωνα με τη θεωρία της ανακλαστικής ενέργειας ή τόξου, τα νεύρα παίζουν τον ρόλο αγωγών για τη μεταφορά των ζωτικών πνευμάτων στον εγκέφαλο. Αυτή η προσπάθεια ερμηνείας της συμπεριφοράς βάσει του ανακλαστικού μηχανισμού αποτελεί πρόδρομο της αντανακλαστικής θεωρίας του Pavlov. Με τον Descartes έγινε ένα βήμα προς την μελέτη αυτής καθαυτής της ανθρώπινης συμπεριφοράς και εμπειρίας και όχι για την επίλυση φιλοσοφικών προβλημάτων.

Οι Άγγλοι εμπειρικοί φιλόσοφοι Hobbes, Locke, Hume, Berkley αποτελούν τους τελευταίους εκπροσώπους του φιλοσοφικού υπόβαθρου της ψυχολογίας. Επηρεασμένοι από την ανάπτυξη των φυσικών επιστημών, τονίζουν μεταξύ άλλων και τη σπουδαιότητα των αισθήσεων.¹⁰ Αναπτύσσουν τη θεωρία για τον συνειρμό της ψυχής, καθώς και όλα τα σύνθετα ψυχικά φαινόμενα τα οποία συνδέονται με ένα τέτοιο δεσμό, ώστε όταν παρουσιάζεται μια ιδέα να παρουσιάζεται και μια άλλη που συνδέθηκε με την πρώτη τοπικά και χρονικά.

¹⁰ Spencer, Herbert Principles of Psychology, 102.

1.4 Ανατομία Εγκεφάλου

Στην παρούσα ενότητα και δεδομένου ότι η νοημοσύνη αποτελεί μια έννοια άμεσα συνυφασμένη με τον εγκέφαλο και την ευρύτερη λειτουργία του, θα γίνει μια προσπάθεια να αναπτυχθούν τα μέρη του και τα στοιχεία που τον καθορίζουν και τον πλαισιώνουν.

1.4.1 Νευρικό Σύστημα

Η σύνθετη λέξη «εγκέφαλος» αναφέρεται σε αυτό που υπάρχει μέσα στο κεφάλι ενός ζωντανού οργανισμού και είναι το κεντρικό όργανο που ελέγχει το νευρικό του σύστημα. Το νευρικό σύστημα είναι το σύστημα εκείνο που ελέγχει και συντονίζει τις λειτουργίες όλων των υπόλοιπων συστημάτων του οργανισμού, όπως για παράδειγμα του λεμφικού, του μυϊκού, του πεπτικού, του καρδιαγγειακού, του ενδοκρινικού, του ανοσοποιητικού, του αναπνευστικού συστήματος και άλλων. Αυτό σημαίνει ότι το κεντρικό νευρικό σύστημα ρυθμίζει και ελέγχει την ορθή λειτουργία όλων των ιστών και των οργάνων του ανθρώπινου σώματος και ταυτόχρονα συντονίζει την επικοινωνία και συνεπώς τη μεταξύ τους αρμονική συνεργασία.

Εκτός από την επικοινωνία και τον συντονισμό των ιστών και των οργάνων μεταξύ τους, ένας άλλος βασικός ρόλος του νευρικού συστήματος είναι η επικοινωνία τού ίδιου του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον. Αυτή η επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσω των αισθητηρίων οργάνων. Τα αισθητήρια όργανα, δηλαδή τα μάτια, τα αυτιά, το δέρμα, η γλώσσα και η μύτη, με τις αντίστοιχες αισθητικές οδούς τους, δηλαδή της όρασης, της ακοής, της αφής, της γεύσης και της όσφρησης, συμβάλλουν στην αντίληψη της μορφής, των συνθηκών και γενικότερα του περιβάλλοντος που περιβάλλει τον άνθρωπο.

Ταυτόχρονα με τη λειτουργία της επικοινωνίας, το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση ανώτερων λειτουργιών, όπως της σκέψης, της μνήμης, της βούλησης, της απόφασης, της κρίσης και άλλων τέτοιων διεργασιών. Συνεπώς, το νευρικό σύστημα αποτελεί την πηγή των ψυχικών-πνευματικών λειτουργιών.

1.4.2 Ανατομία νευρικού συστήματος

Το νευρικό σύστημα αποτελείται από δυο κατηγορίες εξειδικευμένων κυττάρων, τους νευρώνες και τα νευρογλοιακά κύτταρα. Οι νευρώνες είναι τα βασικά κύτταρα του νευρικού συστήματος, ενώ τα νευρογλοιακά κύτταρα έχουν υποστηρικτικό ρόλο και βοηθούν στη διατήρηση του περιβάλλοντος των νευρώνων.

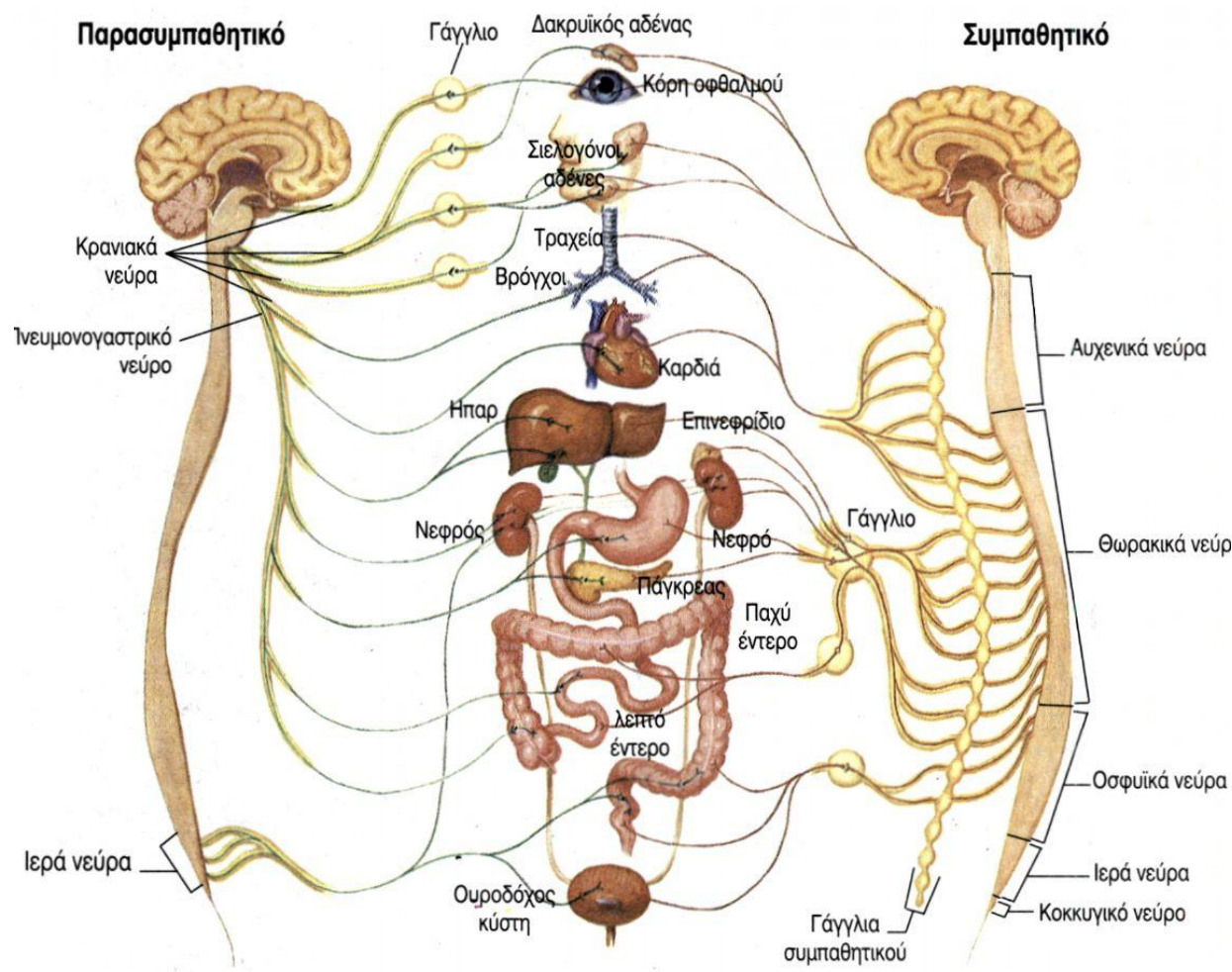
Τα εξειδικευμένα αυτά κύτταρα, οι νευρώνες, έχουν χαρακτηριστικές δομές, τις υποφύαδες που ονομάζονται άξονες και δενδρίτες, έχουν πολύ μεγάλο χρόνο ζωής, σταματούν να αυτοδιαιρούνται από τη στιγμή που αρχίζουν να λειτουργούν και απαιτούν μεγάλη ποσότητα ενέργειας. Το πιο σημαντικό όμως από τα χαρακτηριστικά των νευρώνων είναι ότι διαθέτουν δυο κύριες ιδιότητες, την αγωγιμότητα και τη διεγερσιμότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι νευρώνες έχουν ως βασική τους λειτουργία να δέχονται τα αισθητικά ερεθίσματα από τα αισθητήρια όργανα. Στη συνέχεια μεταβιβάζουν στα εκτελεστικά όργανα του ανθρώπινου σώματος, δηλαδή τους μυς και τους αδένες, το ερέθισμα που έχουν δεχτεί, μεταδίδοντάς το με τη μορφή ηλεκτρικών παλμών.

Οι νευρώνες είναι η βάση των αισθητηρίων ενός οργανισμού και με βάση αυτά διαμορφώνεται η αντίληψη για το περιβάλλον του. Οι νευρώνες που ανιχνεύουν ερεθίσματα από το εξωτερικό περιβάλλον ονομάζονται αισθητικοί υποδοχείς και χαρακτηριστικό τους είναι ότι είναι ευαίσθητοι μόνο σε συγκεκριμένη κατηγορία ενέργειας και δεν επηρεάζονται καθόλου από κάποιες άλλες μορφές.

1.4.3 Δομή νευρικού συστήματος

Το νευρικό σύστημα αποτελείται από το Κεντρικό Νευρικό Σύστημα και το Περιφερικό Νευρικό Σύστημα. Το Κεντρικό Νευρικό Σύστημα συνιστάται από τον Εγκέφαλο και τον Νωτιαίο Μυελό, ενώ το Περιφερικό Νευρικό Σύστημα απαρτίζεται από το Σωματικό Σύστημα και το Αυτόνομο Σύστημα. Σε αντίθεση με το Κεντρικό Νευρικό Σύστημα που περιβάλλεται από οστέινες δομές, δηλαδή το κρανίο και τους σπονδύλους, το Περιφερικό Νευρικό Σύστημα αποτελείται από νεύρα και δεν προστατεύεται από οστά.

Οι λειτουργίες του Νευρικού Συστήματος είναι να μεταφέρει αισθητικές πληροφορίες τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το υπόλοιπο σώμα, μέσω της κεντρομόλου μοίρας του Περιφερικού Νευρικού Συστήματος, στο Κεντρικό Νευρικό Σύστημα. Άλλη λειτουργία είναι να επεξεργάζεται τις πληροφορίες που λαμβάνει από το Κεντρικό Νευρικό Σύστημα. Συγκεκριμένα, οι αντανακλαστικές κινήσεις δέχονται επεξεργασία στο νωτιαίο μυελό και οι ανώτερες και πιο σύνθετες συμπεριφορές στον εγκέφαλο. Τέλος, άλλη λειτουργία του είναι να απαντά στα ερεθίσματα που δέχεται, δηλαδή να ρυθμίζει και να ελέγχει μια απόκριση-απάντηση, μέσω της φυγόκεντρου μοίρας του Περιφερικού Νευρικού Συστήματος. Η απόκριση αυτή σε κάποιο ερέθισμα μπορεί να είναι είτε εκούσια, όπως για παράδειγμα να απομακρυνθούμε από έναν κίνδυνο, είτε ακούσια, όπως για παράδειγμα να ιδρώνουμε όταν ζεσταινόμαστε υπερβολικά.



Εικόνα 1.1-Νευρικό Σύστημα

Κεντρικό Νευρικό Σύστημα

➤ Εγκέφαλος

Ο εγκέφαλος αποτελεί το πιο ογκώδες και πλέον αξιόλογο τμήμα του κεντρικού νευρικού συστήματος, είναι δηλαδή το σπουδαιότερο και το μεγαλύτερο τμήμα του Κεντρικού Νευρικού Συστήματος. Αποτελεί ένα λεπτομερές δίκτυο που αποτελείται από εκατό και πλέον δισεκατομμύρια νευρικά κύτταρα, τα οποία διασυνδέονται σε συστήματα που παράγουν την αντίληψή μας για τον εξωτερικό κόσμο, εστιάζουν την προσοχή μας και ελέγχουν τον μηχανισμό της κίνησης. Ο εγκέφαλος λοιπόν είναι η έδρα της νοημοσύνης, της κίνησης, των αισθήσεων και των αισθημάτων.

Στην ουσία ο εγκέφαλος είναι μια μεγάλη μαλακή μάζα νευρικού ιστού, η οποία βρίσκεται εντός της κρανιακής κοιλότητας, αποτελείται από νευρώνες ή νευρικά κύτταρα και νευρογλοία ή υποστηρικτικά κύτταρα και περιβάλλεται από μηνίγγια. Συγκεκριμένα, ο εγκέφαλος εξωτερικά περιβάλλεται από οστό, το ονομαζόμενο κρανίο και εσωτερικά του οστού του κρανίου συναντώνται τρεις μεμβράνες, τα μηνίγγια ή οι μηνιγγες, οι οποίες περιβάλλουν τον εγκέφαλο.

Εσωτερικά των μηνίγγων υπάρχει το εγκεφαλονωτιαίο υγρό και στη συνέχεια ακολουθεί ο νευρικός ιστός. Στο νευρικό ιστό του εγκεφάλου συναντώνται δυο περιοχές, η μια είναι η γκρίζα περιοχή και ονομάζεται φαιά ουσία και η άλλη είναι η λευκή περιοχή η ονομαζόμενη λευκή ουσία.

Η φαιά ουσία σχηματίζεται από τα κυτταρικά σώματα πολλών μαζεμένων νευρικών κυττάρων, ενώ η λευκή ουσία από τις εμμύελες νευρικές ίνες των ίδιων αυτών νευρικών κυττάρων, τους ονομαζόμενους νευρίτες, οι οποίοι σχηματίζουν οδούς που συνδέουν τμήματα του εγκεφάλου μεταξύ τους και με το νωτιαίο μυελό. Πολλοί μαζί νευροάξονες έχουν λευκό χρώμα, διότι περιέχουν μυελίνη η οποία είναι λευκή ενώ πολλά μαζί σώματα νευρικών κυττάρων δίνουν χρώμα γκρίζο, δηλαδή φαιό, επειδή το κυτταρικό σώμα, σε αντίθεση με το νευροάξονα, δεν έχει μυελίνη.

Στον εγκέφαλο τα σώματα των νευρικών κυττάρων είναι διατεταγμένα στον φλοιό, δηλαδή στην επιφάνεια του εγκεφάλου, ενώ οι νευροάξονες είναι εστραμμένοι προς το εσωτερικό του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η φαιά ουσία του εγκεφάλου να είναι

εξωτερικά ενώ η λευκή εσωτερικά.

Ο εγκέφαλος αποτελείται από το στέλεχος, την παρεγκεφαλίδα, τον διεγκέφαλο και τα εγκεφαλικά ημισφαίρια.

- ✓ **Στέλεχος:** Το στέλεχος ρυθμίζει ζωτικές λειτουργίες του οργανισμού όπως την αναπνοή, τους παλμούς, τον καρδιακό ρυθμό, τη διάσπαση τροφών, τον ύπνο, την εγρήγορση και την προσήλωση της προσοχής. Από το στέλεχος περνάνε οι πληροφορίες που έρχονται από τον νωτιαίο μυελό και κατευθύνονται προς τον εγκέφαλο και την παρεγκεφαλίδα και αντίστροφα.
- ✓ **Παρεγκεφαλίδα:** Η παρεγκεφαλίδα προγραμματίζει μια κίνηση, η οποία ουσιαστικά άρχισε αλλού. Συγκεκριμένα ρυθμίζει και συντονίζει την κίνηση και την στάση του σώματος και είναι υπεύθυνη για την ισορροπία. Για να τα πετύχει όλα τα παραπάνω, δέχεται πληροφορίες από τους μυς, τα μάτια, το δέρμα και τα υπόλοιπα αισθητήρια όργανα.
- ✓ **Διεγκέφαλος:** Ο διεγκέφαλος ή αλλιώς έσω εγκέφαλος, περιέχει τρεις βασικές δομές: τον θάλαμο, τον υποθάλαμο και τέλος την υποφύση και είναι τοποθετημένος κάτω από τα ημισφαίρια στο κέντρο του εγκεφάλου.
- ✓ **Εγκεφαλικά Ημισφαίρια:** Αποτελούν δυο τμήματα στα οποία χωρίζεται μορφολογικά αλλά και από λειτουργικής άποψης ο εγκέφαλος του ανθρώπου. Τα συγκεκριμένα εγκεφαλικά ημισφαίρια συνδέονται με το μεσολόβιο, το οποίο αποτελεί μια πυκνή δέσμη νευραξόνων που επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ημισφαιρίων (Κάπλα, 2015).¹¹
- ✓ **Νωτιαίος Μυελός:** Αποτελεί μια μακριά λεπτή σωληνοειδή δέσμη νευρικών κυττάρων που προεξέχει από τον εγκέφαλο μέσα στην σπονδυλική στήλη.

¹¹ Κάπλα, Μ.(2015) Εγκεφαλικά Ημισφαίρια, τα οποία επηρεάζουν τη μοναδικότητα.

Περιφερικό Νευρικό Σύστημα

➤ Σωματικό Σύστημα

Το Σωματικό Περιφερικό Νευρικό Σύστημα λειτουργεί εκούσια και ορίζει τις καθημερινές ανάγκες με τη συμμετοχή του νου. Ελέγχει τις κινήσεις των σκελετικών μυών.

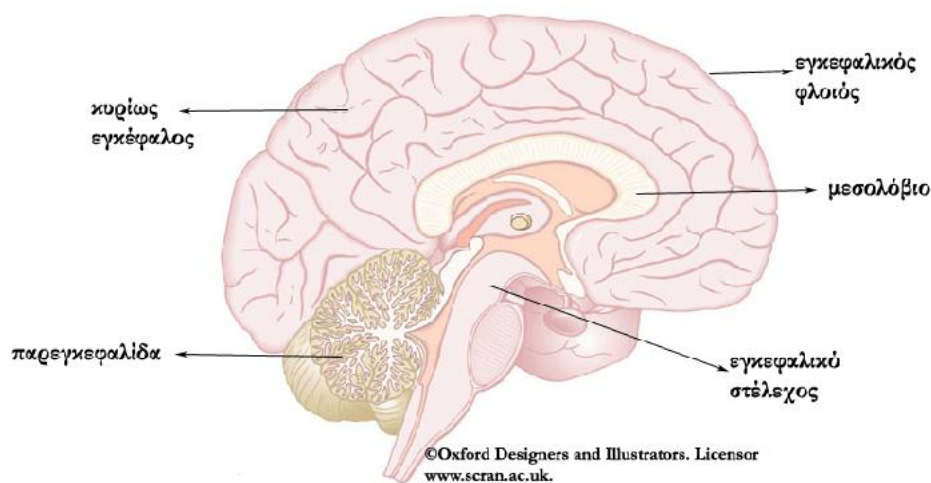
➤ Αυτόνομο Σύστημα

Το Αυτόνομο Περιφερικό Νευρικό Σύστημα λειτουργεί ακούσια και ορίζει τις καθημερινές ανάγκες, χωρίς τη συμμετοχή του εγκεφάλου. Το σύστημα αυτό ελέγχει τα όργανα, τους ιστούς και τους αδένες στο σώμα και διακρίνεται στο Συμπαθητικό Νευρικό Σύστημα και στο Παρασυμπαθητικό Νευρικό Σύστημα.

- Το Συμπαθητικό ετοιμάζει το σώμα για αυξημένες απαιτήσεις ετοιμότητας, καθώς η διέγερσή του προετοιμάζει τον οργανισμό έναντι κάθε κατάστασης που απειλεί την ομοιόστασή του, δηλαδή την κατάσταση ισορροπίας και σταθερής λειτουργίας του, παρά τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Το Παρασυμπαθητικό έχει σκοπό την εξοικονόμηση και εναποθήκευση ενέργειας και η διέγερσή του επιτελείται όταν ο οργανισμός θέλει να αποκαταστήσει ή να διατηρήσει τις εφεδρείες του.

Ο εγκέφαλος είναι το πρωτεύον κέντρο ρύθμισης και συντονισμού των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Τα αισθητικά ερεθίσματα λαμβάνονται διαμέσου κεντρομόλων νεύρων και καταχωρούνται ως αισθήσεις, που είναι η βάση της αντίληψης. Αποτελεί την έδρα της συνείδησης, της σκέψης, της μνήμης, της λογικής, της κρίσης και του συναισθήματος.

Τα κινητικά ερεθίσματα μεταβιβάζονται διαμέσου φυγόκεντρων νεύρων στους μυς και τους αδένες, εκλύοντας τις δραστηριότητες. Μέσω αντανακλαστικών κέντρων διατηρείται ο αυτόματος έλεγχος των δραστηριοτήτων του σώματος. Τα πιο κύρια αντανακλαστικά κέντρα είναι το καρδιακό, το αγγειοκινητικό και το αναπνευστικό κέντρο στον προμήκη μυελό, τα οποία ρυθμίζουν την κυκλοφορία και την αναπνοή. Το πολύπλοκο αυτό όργανο, λοιπόν, ελέγχει τις λειτουργίες της σκέψης, της μνήμης, της συγκίνησης (αισθήματα) και της ομιλίας.



Εικόνα 1.2-Εγκέφαλος

1.4.4 Εμβρυολογική Διάπλαση και ανθρώπινος εγκέφαλος

Ο εγκέφαλος βάσει της εμβρυολογικής διάπλασης διακρίνεται σε πέντε τμήματα:¹²

- Τελικός, που αποτελείται από τα ημισφαίρια, τους συνδέσμους και τους πυρήνες.
- Ενδιάμεσος, που αποτελείται από τους θαλάμους, τον επιθάλαμο, τον υποθάλαμο, τον μεταθάλαμο και την τρίτη ή μέση κοιλία.
- Μέσος, ο οποίος αποτελείται από το τετράδυμο και τα εγκεφαλικά σκέλη.
- Οπίσθιος, που αποτελείται από τη γέφυρα και την παρεγκεφαλίδα.
- Έσχατος, που αποτελείται από τον προμήκη μυελό και την τέταρτη κοιλία το άνω τμήμα της οποίας ανήκει στον οπίσθιο εγκέφαλο.

¹² Κανδρβιώτης Ν., Στοιχεία Ανατομίας του ανθρώπου: Το νευρικό σύστημα 1985

Ο εγκέφαλος του ανθρώπου αναπτύσσεται από τη βάση του προς τα επάνω, δηλαδή από την ανάπτυξη των κατώτατων μερών προκύπτουν τα ανώτερα και πιο εξελιγμένα νευρικά κέντρα. Το πιο πρωτόγονο τμήμα του είναι το εγκεφαλικό στέλεχος, το οποίο αποτελεί προέκταση του νωτιαίου μυελού μέσα στο κρανίο και ρυθμίζει ζωτικές λειτουργίες του ανθρώπινου οργανισμού, αλλά δε μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνο για τη σκέψη και τη μάθηση. Από αυτόν πάντως προέρχονται σταδιακά τα συγκινησιακά κέντρα, δηλαδή αλληπάλληλα στρώματα εγκεφαλικών κυττάρων τα οποία επεξεργάζονται απλές και πιο σύνθετες πληροφορίες. Αυτά τα κέντρα περικλείουν σχεδόν ολοκληρωτικά το στέλεχος και σχηματίζουν μια νέα νευρωνική περιοχή, η οποία είναι υπεύθυνη για ανώτερες λειτουργίες. Το μεταιχμιακό ή λιμβικό σύστημα, όπως ονομάζεται αυτή η περιοχή, καθώς εξελίσσεται, τελειοποιεί τις διεργασίες της μάθησης και της μνήμης και από την ανάπτυξη αυτού του συστήματος ο εγκέφαλος κατευθύνεται στην κατάλληλη δράση, ανάλογα με τα συναισθήματα που δημιουργούνται σε σχέση με τα δεδομένα ερεθίσματα. Στην εξελικτική κλίμακα του ανθρώπινου εγκεφάλου, δημιουργούνται στην εξωτερική πλευρά του μεταιχμιακού συστήματος νέα στρώματα εγκεφαλικών κυττάρων τα οποία σχηματίζουν τον νεοφλοιό, ο οποίος είναι η έδρα της ανθρώπινης σκέψης. Σε αυτό το σημείο εμπεριέχονται τα νευρικά κέντρα τα οποία συνθέτουν και κατανοούν όσα συλλαμβάνουν οι αισθήσεις. Στο νεοφλοιό εμπεριέχονται όλα όσα εκφράζονται λογικά, αυτά που συγκρατούν έννοιες, που συμβάλλουν στο να αντιλαμβανόμαστε τις σκέψεις ή τα συναισθήματά μας, που μας επιτρέπουν να έχουμε συναισθήματα για ιδέες, τέχνες, σύμβολα και νοητά στοιχεία. Η ίδια λοιπόν η επιβίωση και η εξέλιξη του ανθρώπου στηρίζεται στην ικανότητα του νεοφλοιού να καταρτίζει στρατηγικά, μακρόπνοα προγράμματα και άλλα πνευματικά τεχνάσματα. Όλα λοιπόν τα ανθρώπινα επιτεύγματα, όπως τη τέχνη, ο πολιτισμός, η παιδεία είναι ουσιαστικά καρποί του νεοφλοιού.

1.5 Είδη Νοημοσύνης

Μέχρι πριν από κάποια χρόνια θεωρούνταν ότι υπάρχει μια μόνο μορφή νοημοσύνης, η οποία είναι γνωστή ως γνωστική. Επικρατούσε η αντίληψη πως ο ευφυής και προικισμένος άνθρωπος είναι αυτός που έχει υψηλό δείκτη νοημοσύνης. Πέρα όμως από αυτήν υπάρχουν και άλλες μορφές, όπως αυτή της παραδοσιακής και της πνευματικής.

1. Γνωστική Νοημοσύνη:

Η παρούσα μορφή Νοημοσύνης, θεωρείται, από το παρελθόν μέχρι και σήμερα, ως το βασικότερο κριτήριο αξιολόγησης της γνωστικής ικανότητας και ευφυΐας του ατόμου. Προκειμένου να μετρηθεί αυτή η γνωστική ικανότητα του ατόμου, έχουν χρησιμοποιηθεί και συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται τα λεγόμενα IQ test.

2. Παραδοσιακή Νοημοσύνη:

Η συγκεκριμένη μορφή νοημοσύνης αναπτύσσεται και αποδίδεται μέσα από τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης, τα οποία βοηθούν ακαδημαϊκά το άτομο ενώ συμβάλλουν και ευρύτερα στην επίτευξη των στόχων του. Τα τεστ αυτά μετρούν τη νόηση και την κατανόηση του ατόμου, ενώ δίνουν και πολλά περιθώρια για να αναγνωριστούν κενά στη γνώση και στον βαθμό αντίληψης αυτής, προκειμένου να υπάρξει μια ευρύτερη βελτίωση των ικανοτήτων που το χαρακτηρίζουν (Drasgow, 2003; Furnham, 2005).

3. Πνευματική Νοημοσύνη:

Η παρούσα αποτελεί ένα σημαντικό είδος νοημοσύνης, το οποίο συντελεί στη διατήρηση της ισορροπίας του ατόμου με το ευρύτερο σύνολο στο οποίο ανήκει και λειτουργεί. Η πνευματική νοημοσύνη βοηθά το άτομο στη κατανόηση και επίλυση προβλημάτων (Zohar & Marshall, 2004). Οι προαναφερόμενοι θεωρούν ως πνευματική νοημοσύνη, τη νοημοσύνη που ορίζει και καθοδηγεί το άτομο να επιλύσει προβλήματα, να κατανοήσει τη ζωή, τους γύρω του και να καταστεί πιο σκεπτόμενο.

Το 1983 ο Αμερικανός ψυχολόγος Gardner παρουσίασε για πρώτη φορά στο βιβλίο του *Frames of mind* τη ριζοσπαστική θεώρηση της πολλαπλής νοημοσύνης. Η παρουσίασή της προκάλεσε την παραδοσιακή αντίληψη της νοημοσύνης ως μίας και μοναδικής ικανότητας η οποία μπορεί να μετρηθεί ψυχομετρικά. Ο Αμερικανός ψυχολόγος πρότεινε τον διαχωρισμό της νοημοσύνης σε επτά ξεχωριστά είδη: τη Γλωσσική, τη Λογική/Μαθηματική, τη Σωματική/Κινησθητική, την Οπτική/Χωρική, τη Μουσική, τη Διαπροσωπική και την Ενδοπροσωπική. Ο Howard Gardner ανέπτυξε τα είδη της πολλαπλής νοημοσύνης ως εξής:

1. Λεκτική - Γλωσσική Νοημοσύνη

Χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται αποτελεσματικά την επικοινωνία του με τους άλλους, αφορά δηλαδή τις δυνατότητες που διαθέτει ένας άνθρωπος στον προφορικό και τον γραπτό λόγο, ώστε να πετύχει ορισμένους σκοπούς, όπως να πληροφορήσει, να καθοδηγήσει, να εξηγήσει, να πείσει και να συγκινήσει.

Τα άτομα με αυτό το είδος νοημοσύνης αρέσκονται στο να διαβάζουν, να γράφουν και να διηγούνται ιστορίες. Είναι ικανοί στην απομνημόνευση διαφόρων δομών και μορφών λόγου, στους γλωσσοδέτες και στα λογοπαίγνια. Είναι πολύ πιθανό να χρησιμοποιούν πλούσιο λεξιλόγιο, να έχουν ικανότητα δημιουργίας συναρπαστικών ιστοριών και συναρπαστικού τρόπου διήγησης, να χαρακτηρίζονται από κλίση στα γλωσσικά παιχνίδια και στη γλωσσομάθεια, να έχουν ευκολία στη δημιουργία σκέψεων και να μπορούν να μεταδίδουν αποτελεσματικά τις ιδέες τους.

2. Λογική – Μαθηματική Νοημοσύνη

Αφορά στην ικανότητα του ατόμου για λογική και συστηματική σκέψη. Αυτή η μορφή νοημοσύνης είναι η πρώτη που ανιχνεύθηκε και ίσως γι' αυτό τον λόγο να είναι και ευκολότερα κατανοητή.

Αυτοί οι άνθρωποι κατανοούν καλύτερα όχι μόνο τους αριθμούς, αλλά και τις σχέσεις ανάμεσα στα φαινόμενα, φυσικά, κοινωνικά, οικονομικά. Έχουν ιδιαίτερες ικανότητες συλλογισμού πάνω στο ειδικό και την αναγωγή του στο γενικό, και μπορούν να πειραματίζονται με απόλυτα ελεγχόμενο τρόπο.

Τα άτομα με υψηλή λογική νοημοσύνη χαρακτηρίζονται από την ικανότητα συνθετικής και αναλυτικής σκέψης, κατανόησης σχέσεων, καθώς και αναγνώρισης

συστηματικότητων, έχουν μεγάλη ευκολία στα μαθηματικά, μπορούν να επεξεργαστούν νοερά μαθηματικούς υπολογισμούς, με πολύ μεγάλη ταχύτητα, αρέσκονται στο να πειραματίζονται, να διατυπώνουν υποθέσεις και να προσπαθούν να τις επαληθεύσουν, να δουλεύουν με αριθμούς και να κάνουν ερωτήσεις. Επίσης, αρέσκονται στη λογική τεκμηρίωση των πραγμάτων, έχουν την τάση να διατυπώνουν με εξισώσεις και μαθηματικούς τύπους φαινόμενα που βλέπουν γύρω τους, ζητούν πάντα από τους συνομιλητές τους να αποδείξουν αυτό που υποστηρίζουν, αναζητούν πάντα ορθολογικές ιδέες και διαδικασίες.

3. Σωματική - Κινησθητική Νοημοσύνη

Είναι η ικανότητα αξιοποίησης των νοητικών λειτουργιών, με σκοπό τον συντονισμό και τον έλεγχο των εκούσιων κινήσεων του σώματος. Τα άτομα που έχουν αναπτύξει ιδιαίτερα αυτή την νοημοσύνη, διαθέτουν ισορροπία, ευελιξία, χάρη και ακρίβεια στις κινήσεις τους. Χρησιμοποιούν το σώμα ή μέλη τους προκειμένου να εκφράσουν ιδέες, πληροφορίες και συναισθήματα ή να κατασκευάσουν χρηστικά αντικείμενα και να λύσουν προβλήματα. Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η κινησθητική νοημοσύνη δε συμβάλλει μόνο στην αξιοποίηση της κατεχόμενης γνώσης, αλλά αποτελεί και άριστο μέσο νοητικής ανάπτυξης και μάθησης. Οργανισμοί που δεν κινούνται δεν αναπτύσσουν τον εγκέφαλό τους. Η εξάσκηση είναι πρωταρχικό στοιχείο της κινησθητικής νοημοσύνης και γίνεται όχι μόνο όταν επαναλαμβάνουμε μια κίνηση, αλλά και όταν παρακολουθούμε κάποιον άλλο να την κάνει. Τα άτομα με αυτό το είδος νοημοσύνης αρέσκονται στο να κινούνται, να αγγίζουν, γενικά να χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματος, γνωρίζουν καλά τις δυνατότητες του σώματός τους και κατέχουν μιμητικές ικανότητες.

4. Οπτική – Χωρική Νοημοσύνη

Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να προσλαμβάνει χωρικές, σχηματικές και χρωματικές πληροφορίες με ακρίβεια και να δημιουργεί με αυτές νοητικές εικόνες τις οποίες μετέπειτα μπορεί να τις εκφράζει με κατασκευές και εικαστικές συνθέσεις. Χαρακτηρίζεται επίσης από τη δυνατότητα ακριβούς αντίληψης του περιβάλλοντος, καθώς και από την ικανότητα νοερής τροποποίησης οπτικών και χωρικών πληροφοριών.

Τα άτομα που έχουν ανεπτυγμένη αυτή τη νοημοσύνη τείνουν να σκέφτονται με εικόνες, έχουν πολύ καλή αίσθηση προσανατολισμού και μπορούν εύκολα να αναπαραστήσουν γραφικά οπτικές πληροφορίες. Η νοημοσύνη αυτή είναι πιο ανεπτυγμένη σε όσους έχουν καλή οπτική μνήμη και ικανότητα να θυμούνται τις διαστάσεις και τα σχήματα των αντικειμένων. Η σπουδαιότητα της χωρικής νοημοσύνης είναι μεγαλύτερη από ό,τι της αναγνωρίζεται συνήθως, καθώς αποτελεί μαζί με τη γλωσσική τις δύο κύριες πηγές πληροφόρησης.

Τα άτομα με αυτό το είδος νοημοσύνης αρέσκονται στο να ζωγραφίζουν, να κατασκευάζουν, να σχεδιάζουν, να δημιουργούν νέα πράγματα, να ονειροπολούν, να κοιτάζουν φωτογραφίες, να παρακολουθούν ταινίες. Είναι επίσης επιδέξια στο να λύνουν λαβυρίθους και puzzles, να διαβάζουν χάρτες και γραφικές παραστάσεις. Παρόλο που αυτό το είδος νοημοσύνης είναι άμεσα συνδεδεμένο με την όραση, ο Gardner υποστηρίζει ότι μπορεί να αναπτυχθεί και σε τυφλά άτομα. Για την ακρίβεια, αυτά τα άτομα έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένη Χωρική Νοημοσύνη, η οποία τους επιτρέπει να κινηθούν ακίνδυνα μέσα στο περιβάλλον.

5. Μουσική Νοημοσύνη

Είναι ο τύπος νοημοσύνης που αναπτύσσεται από τα πρώιμα ακόμα στάδια της παιδικής ηλικίας. Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να συλλαμβάνει, διακρίνει και μετασχηματίζει μουσικά σχήματα και να εκφράζεται με συνθέσεις ή αποδόσεις μουσικών έργων. Χαρακτηρίζεται από την ικανότητα αναγνώρισης μουσικών τόνων, ρυθμών, μοτίβων και «χρωμάτων», καθώς και από την ευελιξία χρησιμοποίησης των παραπάνω με σκοπό τη σύνθεση ή την εκτέλεση μουσικής. Τα άτομα που διαθέτουν ανεπτυγμένη μουσική νοημοσύνη, επιδεικνύουν ευαισθησία στα ηχητικά ερεθίσματα, βαθιά κατανόηση της δομής της μουσικής, και μπορούν εύκολα να αναπαράγουν μελωδίες. Επίσης, τείνουν να σκέφτονται με ρυθμό, να δημιουργούν μουσικά σχήματα και να «ακούν» χωρίς ηχητικά ερεθίσματα. Παράλληλα θυμούνται μελωδίες, αναγνωρίζουν από τις πρώτες νότες συνθέτη και ερμηνευτή, μελετούν με συνοδεία μουσικής, μεταφράζουν τους ήχους που ακούνε σε μουσική αίσθηση, θυμούνται περασμένες καταστάσεις και τις συνδέουν με ήχους, παρατηρούν τον τόνο και το ρυθμό της φωνής στην ομιλία των άλλων, χρησιμοποιούν συχνά μεταφορικές εκφράσεις από τον κόσμο της μουσικής.

6. *Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη*

Είναι η ικανότητα δημιουργίας ενός ακριβούς μοντέλου του Εαυτού, και η χρησιμοποίηση αυτού του μοντέλου με σκοπό την καθοδήγηση της συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα αφορά στην ικανότητα του ατόμου να συνειδητοποιεί, διακρίνει, ονοματίζει, ελέγχει τα συναισθήματά του, να οικοδομεί ακριβή εικόνα για τον εαυτό του και να ασκεί μεταγνωστικό έλεγχο στις νοητικές λειτουργίες του. Με απλά λόγια είναι η ικανότητα του «γνώθι σ' αυτόν».

Τα άτομα με αυτό το είδος νοημοσύνης καταλαβαίνουν καλύτερα τον εαυτό τους, και διαχωρίζουν τα προσωπικά συναισθήματα, τις επιθυμίες, τους φόβους, τις διαθέσεις τους και χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να ρυθμίζουν τη ζωή τους.

Μαθαίνουν καλύτερα με το να δουλεύουν μόνα τους, στον δικό τους χώρο, έχουν αυτοπειθαρχία, κάνουν το καλύτερο ακόμα και όταν δεν τους ελέγχει κανείς. Έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν τον εαυτό τους και μπορούν να εργαστούν και να ολοκληρώσουν ατομικά έργα, χωρίς να έχουν ανάγκη από τη συνεχή στήριξη και παρότρυνση κάποιου άλλου προσώπου. Γνωρίζουν τα όριά τους, χαρακτηρίζονται από αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση, καθώς και από την ικανότητα αυτοσυγκέντρωσης. Φέρονται καλά στον εαυτό τους, χωρίς να τον επικρίνουν ή να τον μειώνουν χωρίς λόγο, γνωρίζουν πότε να χαλαρώνουν, μπορούν και ρυθμίζουν έντονες αρνητικές καταστάσεις του θυμικού, όπως το άγχος, η θλίψη ή η οξυθυμία. Έχουν πνευματική συνείδηση και τους αρέσει να αναλύουν και να ψάχνουν την προσωπική τους αλήθεια και ιδιαιτερότητα. Τα ενδιαφέροντά τους συμπεριλαμβάνουν τον διαλογισμό, τη φιλοσοφία και τη θρησκεία.

7. *Διαπροσωπική Νοημοσύνη*

Είναι η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, των κινήτρων, των διαθέσεων, επιθυμιών, καθώς και των προθέσεων των άλλων. Τα άτομα που έχουν ανεπτυγμένη Διαπροσωπική νοημοσύνη κατανοούν την οπτική θεώρηση των πραγμάτων που υιοθετούν άλλοι άνθρωποι, επιδεικνύουν αποτελεσματική επικοινωνία, εμπάθεια/ενσυναίσθηση, δηλαδή την ικανότητα να συμπάσχουν, να μπαίνουν στη θέση των άλλων και να κατανοούν τους γύρω τους. Λειτουργούν καλύτερα μέσα από

ομαδικές διαδικασίες και συνεργάζονται μαζί τους χωρίς συνεχείς τριβές. Επιπλέον, είναι πολλοί κοινωνικοί και συνεργάσιμοι και δεν αντέχουν τη μοναξιά και την απομόνωση. Σε κάθε περίπτωση, χρειάζονται την παρουσία ενός κοινού.

Τα άτομα με αυτό το είδος νοημοσύνης αρέσκονται στο να έχουν πολλούς φίλους, να μιλούν σε ανθρώπους, να γίνονται μέλη σε διάφορες ομάδες. Ηγούνται, οργανώνουν, διαλέγουν το σωστό άτομο για τη σωστή θέση, επικοινωνούν, χειρίζονται και διευθετούν συγκρούσεις μεταξύ ατόμων .

Η ενδοπροσωπική και η διαπροσωπική νοημοσύνη μοιάζουν ως προς το περιεχόμενό τους, αλλά η πρώτη αφορά στο ίδιο το άτομο, ενώ η δεύτερη στους συνανθρώπους γύρω μας. Συνδέονται άμεσα μεταξύ τους, γιατί μόνο γνωρίζοντας τον εαυτό μας και τα συναισθήματά μας, μπορούμε να κατανοήσουμε τον κόσμο που μας περιβάλλει.

Ο Gardner δεν απέκλεισε ποτέ την πιθανότητα ύπαρξης κι άλλων ειδών νοημοσύνης. Για την ακρίβεια, πιστεύει ότι είναι *«αδύνατον να υπάρξει μια και μοναδική, αναντίρρητη και παγκόσμια αποδεκτή λίστα των ανθρωπίνων ειδών νοημοσύνης»*. Πρόσφατα, πρότεινε άλλα τρία υποψήφια είδη νοημοσύνης: τη Νατουραλιστική, την Πνευματική και την Υπαρξιακή, τα οποία βρίσκονται υπό μελέτη.

Προσδιόρισε τη Νατουραλιστική νοημοσύνη ως την ικανότητα αναγνώρισης και ταξινόμησης της γλωρίδας και της πανίδας, καθώς και ως την ικανότητα εκτίμησης του αντίκτυπου της φύσης στον άνθρωπο και το αντίστροφο.

Όσον αφορά την υπαρξιακή νοημοσύνη, την προσδιόρισε ως το ενδιαφέρον του ατόμου για βασικά θέματα και θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τη ζωή.

Στο πλαίσιο αυτής της θεωρίας, οι διάφορες δεξιότητες που αποτελούν το περιεχόμενο της νοημοσύνης, έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, το κάθε είδος νοημοσύνης λειτουργεί ανεξάρτητα από κάποιο άλλο, το κάθε άτομο παρουσιάζει διαφορετική επίδοση σε διάφορους τομείς της ζωής του, κυρίως λόγω γενετικών, περιβαλλοντικών και άλλων αιτιών και τέλος κάθε είδος νοημοσύνης μπορεί να αναπτυχθεί, να εξελιχτεί και να ωριμάσει ανάλογα με το μέγεθος, την ενδυνάμωση και τη μακροχρόνια εξάσκηση μιας ικανότητας.

Καμία αναφορά στα είδη της νοημοσύνης δεν είναι ολοκληρωμένη χωρίς την αναφορά στη γενική ιδέα του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως αντικείμενο της παρούσας μελέτης θα αναπτυχθεί εκτενέστερα στη συνέχεια. Αξίζει μόνο να αναφερθεί πως ο Goleman συνοψίζει την εντυπωσιακή ανακάλυψη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κατανόηση της ισχυρής επιρροής που έχουν τα συναισθήματα στην ανάπτυξη και τη μάθηση. Τα συναισθήματα αλληλεπιδρούν, με σκοπό να καθορίσουν το πώς βλέπουμε τον κόσμο καθώς μεγαλώνουμε και να προωθήσουν ή να καθυστερήσουν τη μάθηση. Σύμφωνα με το Goleman, ένας άνθρωπος που μπορεί να χρησιμοποιεί τα συναισθήματά του με αποτελεσματικό τρόπο έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει ένας πετυχημένος και παραγωγικός πολίτης.

Ένα είδος νοημοσύνης, για να γίνει αποδεκτό και να ενταχθεί στα μέχρι τώρα γνωστά είδη της νοημοσύνης, θα πρέπει να πληροί ορισμένα κριτήρια τα οποία κατατάσσονται σε τρεις ομάδες:¹³

- Εννοιολογικά κριτήρια (Conceptual Criteria),
αυτά που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των θεμελιωδών αρχών της νοημοσύνης.
- Κριτήρια Συσχετισμού (Correlational Criteria),
η ομάδα των συσχετιζόμενων κριτηρίων.
- Αναπτυξιακά κριτήρια (Development Criteria),
η «εξελίξιμη» ομάδα κριτηρίων.

Με βάση τα παραπάνω, το είδος της νοημοσύνης που εξετάζεται κάθε φορά, θα πρέπει να πληροί συγκεκριμένα κριτήρια. Για παράδειγμα, η συναισθηματική νοημοσύνη, με βάση τα «Εννοιολογικά κριτήρια», θα πρέπει να διακατέχεται από συγκεκριμένα πνευματικά χαρακτηριστικά, με βάση τα «Κριτήρια Συσχετισμού», να υπάρχει σύγκριση με εμπειρικά δεδομένα ενώ με βάση τα «Αναπτυξιακά κριτήρια» να είναι αναπτυσσόμενη.

¹³ Mayer J.D., Caryso D.R., & Salovey P., (2000), σελ. 177-183.

1.5.1 Εξέλιξη της Νοημοσύνης

Σύμφωνα με τον Piaget, η νοημοσύνη είναι ένας δυναμικός παράγοντας ο οποίος οικοδομείται προοδευτικά, έχοντας σαν βάση την κληρονομικότητα, αλλά συγχρόνως ακολουθώντας την εξελικτική πορεία της ζωής του ατόμου και καθοριζόμενη από το εξωτερικό του περιβάλλον. Η νοημοσύνη παράλληλα επιτρέπει στο άτομο να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και δεδομένου ότι το περιβάλλον όπως και ο άνθρωπος αλλάζουν συνεχώς, η αλληλεπίδραση μεταξύ τους πρέπει επίσης να αλλάζει συνεχώς, να είναι δηλαδή δυναμική.

Βασικοί μηχανισμοί με τους οποίους αναπτύσσεται η νοημοσύνη στο άτομο είναι η αφομοίωση και η συμμόρφωση. Είναι βιολογικά προκαθορισμένες λειτουργίες και αποτελούν τις βασικές διεργασίες με βάση τις οποίες αναπτύσσεται η νοητική ικανότητα του ατόμου σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης. Σε κάθε όμως στάδιο της ανάπτυξης η νοημοσύνη παρουσιάζει διαφορετική δομή. Κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου, ο τρόπος που αντιλαμβάνεται τον κόσμο και λύνει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει διαφοροποιείται.¹⁴

Η διπλή αυτή διαδικασία της αφομοίωσης και της συμμόρφωσης περιέχει την ενεργητική δράση του υποκειμένου, που εξασφαλίζει την ανάπτυξη, την αλλαγή και την απόκτηση των εμπειριών. Οι εμπειρίες που λαμβάνει το άτομο από το περιβάλλον του αφομοιώνονται και οδηγούν στην κατάκτηση της γνώσης. Έτσι, η γνώση αυτή προέρχεται μέσα από τις εμπειρίες τις οποίες το άτομο έχει αποκτήσει από την ερευνητική του διάθεση αλλά και την ενεργή συμμετοχή του στη διαδικασία της μάθησης. Δεν μένει το άτομο μόνο δέκτης των εμπειριών που του παρέχονται έτοιμες αλλά αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του και βρίσκει τα δικά του ερεθίσματα, κάνοντας τα δικά του βήματα. Η γνώση που έχει κατακτήσει με αυτόν τον τρόπο το άτομο είναι ποιοτική γνώση η οποία παραμένει και το άτομο θα την κατέχει πλέον για πάντα.

Η συμμόρφωση σε σχέση με την αφομοίωση, παρουσιάζει μεγαλύτερη επέκταση, γιατί, ενώ κατά την αφομοίωση ο οργανισμός εντάσσει τις καταστάσεις σε αυτές που ήδη προϋπάρχουν, κατά τη συμμόρφωση αναγκάζεται να προσαρμοστεί στις καταστάσεις που παρέχονται από το ίδιο το περιβάλλον. Όταν οι επεκτάσεις αυτές λάβουν μεγάλες διαστάσεις, επέρχεται μια

¹⁴ Φράγκου, Χ.Π., 2001, *Ψυχοπαιδαγωγική*, εκδ. Gutenberg – Παιδαγωγική Σειρά, 208-240.

ανισορροπία στον οργανισμό η οποία με νέες και γρήγορες επεκτάσεις μετατρέπεται σε ισορροπία.

Η νοητική εξέλιξη, κατά τον Piaget είναι μία αδιάκοπη ροή από την ισορροπία προς την ανισορροπία και από την ανισορροπία προς την ισορροπία. Αυτές οι διαδοχικές μορφές ισορροπίας του οργανισμού αποτελούν τα στάδια ανάπτυξης της νοημοσύνης. Ο Piaget θεμελιώνει τη γνωστική θεωρία μάθησης στην υπόθεση ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη προσαρμογής τόσο στο φυσικό όσο και στο κοινωνικό του περιβάλλον. Έχει δηλαδή ανάγκη από μια ισορροπία που εξαρτάται από βιολογικούς μηχανισμούς. Και όλα αυτά πηγάζουν από την αυθόρμητη τάση του ανθρώπου για δράση. Έτσι εξηγούνται, τόσο οι κατώτερες όσο και οι ανώτερες μορφές μάθησης. Είναι λοιπόν από την αρχή φανερό ότι δεν πρόκειται πια για μια μονοσήμαντη πρόκληση αντιδράσεων από εξωτερικά ερεθίσματα, όπως πραγματεύεται ο συμπεριφορισμός, αλλά για κάτι εντελώς διαφορετικό. Πρόκειται για την ενεργητική δράση του ατόμου, είτε προκαλείται είτε όχι από κάποιο ερέθισμα, με σκοπό να προσαρμοστεί καλύτερα στο περιβάλλον του.

Ο Piaget θεωρεί, όπως συμβαίνει και σε άλλες θεωρίες, ότι η βιολογική ωρίμανση, η εμπειρία και η κοινωνική αλληλεπίδραση είναι παράγοντες μάθησης. Πιο συγκεκριμένα, η βιολογική ωρίμανση των μηχανισμών του νευρικού και ορμονικού συστήματος ουσιαστικά δίνει προοδευτικά νέες δυνατότητες για πνευματική ανάπτυξη. Η εμπειρία από την άλλη, είναι η στενή επαφή του υποκειμένου με το περιβάλλον. Η κοινωνική αλληλεπίδραση, επίσης, έχει την έννοια της ενίσχυσης του ατόμου στην πορεία των σταδίων ανάπτυξης που ακολουθεί, χωρίς όμως να παίζει τον κυρίαρχο ρόλο στη θεωρία.

1.6 Συναισθήματα

Στη παρούσα ενότητα θα οριστούν τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα, τα οποία αποτελούν τις βασικές μορφές συναισθημάτων, οι οποίες και χαρακτηρίζουν τον άνθρωπο.

1.6.1 Μορφές συναισθημάτων

Η θετική ψυχολογία εστιάζει στα θετικά συναισθήματα και αποτελεί έναν σχετικά πρόσφατο κλάδο της επιστήμης της ψυχολογίας. Ο κλάδος της θετικής ψυχολογίας αναπτύχθηκε το 1998 από τον Seligman, ο οποίος ήταν ο τότε Πρόεδρος του Αμερικανικού Συλλόγου Ψυχολόγων (Carter, 2009). Ο συγκεκριμένος άνοιξε τον

δρόμο για την περαιτέρω μελέτη των θετικών συναισθημάτων, θεωρώντας ότι μέχρι τότε και ειδικά μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο η ψυχολογία είχε εστιάσει στη μελέτη των αρνητικών συναισθημάτων και ειδικά τη θλίψη, τον θυμό και το άγχος.

Ο ίδιος, σε αντίθεση με τα παραπάνω αρνητικά συναισθήματα, εντόπισε και διευκρίνισε το πόσο σημαντικό είναι να μελετά κάποιος και τα θετικά, όπως είναι η ευχάριστη ζωή, οι κοινωνικές εκδηλώσεις, το συναίσθημα που επιφέρει στον άνθρωπο η ανάγκη να ζήσει πολλά χρόνια και να ευτυχήσει στην καθημερινότητά του και κυρίως στο ευρύτερο οικογενειακό, επαγγελματικό και κοινωνικό του περιβάλλον. Η θετική ψυχολογία δίνει μεγάλη βαρύτητα στις έξι κυρίαρχες αρετές, όπως τις χαρακτηρίζει, και στα είκοσι έξι χαρακτηριστικά που επιφέρουν την ευζωία (Morris, 2005).

Οι έξι αρετές είναι οι ακόλουθες:

1. σοφία-γνώση (δημιουργικότητα, περιέργεια, φιλομάθεια, προοπτική)
2. θάρρος (αυθεντικότητα, ενθουσιασμός, ανδρεία, γενναιότητα,)
3. δικαιοσύνη (πρωτοβουλία, ευθύνη, συνεργασία, εντιμότητα)
4. εγκράτεια (μετριοπάθεια-μετριοφροσύνη, σύνεση-σωφροσύνη, αυτοέλεγχος, συγχώρεση, ταπεινοφροσύνη)
5. υπερβατικότητα (διάκριση, ευγνωμοσύνη, ελπίδα, καλαισθησία, χιούμορ)
6. ανθρωπιά (αγάπη, καλοσύνη).

Η δύναμη των συναισθημάτων είναι έντονη, δεδομένου ότι όλες οι ενέργειες όλων των ανθρώπων επηρεάζονται από τα συναισθήματα. Παρ' όλα αυτά, τα συναισθήματα θεωρούνται συχνά ως ζήτημα στο οποίο μπορεί κανείς να αναφερθεί με δυσκολία, ιδιαίτερα εάν λάβουμε υπόψη ότι δεν υφίσταται ακόμα ένας ορισμός που είναι γενικά αποδεκτός από όλους. Επιπρόσθετα, υπάρχουν εκατοντάδες συναισθήματα και αυτό όχι επειδή είναι καθολικά διαφορετικά, αλλά λόγω των πολυάριθμων «συνδυασμών» και «μεταλλαγών» με τα οποία εμφανίζονται στη διανοητική ζωή των ανθρώπων.

Αν και δεν υπάρχει συνολική συμφωνία, τα συναισθήματα μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- θυμός (οργή, πικρία, αγανάκτηση, εχθρότητα)
- θλίψη (στεναχώρια, μελαγχολία, μοναξιά, απελπισία, κατάθλιψη)
- φόβος (στρες, νευρικότητα, τρόμος, φρίκη, πανικός)
- απόλαυση (ευτυχία, χαρά, ανακούφιση, ικανοποίηση, διασκέδαση, ενθουσιασμός, ευχαρίστηση)
- αγάπη (αποδοχή, φιλία, εμπιστοσύνη, τρυφερότητα, λατρεία)
- έκπληξη (κλωνισμός, θαυμασμός, ερώτηση, κατάπληξη)
- αποστροφή (περιφρόνηση, δυσφορία, φρίκη, αηδία) και
- ντροπή (ενοχή, ακαταλληλότητα, απογοήτευση, μεταμέλεια).

Αυτή η ταξινόμηση των συναισθημάτων δεν είναι αποδεκτή από όλους. Εντούτοις, σύμφωνα με μια έρευνα του Ekman (1980), οι πρώτες τέσσερις κατηγορίες διακρίνονται σε όλους τους ανθρώπους, ανεξάρτητα από το πολιτισμικό τους υπόβαθρο. Εκτός από τα λιγιστά κοινά για τον καθέναν συναισθήματα, όπως ο θυμός, η αγάπη, ο φθόνος, το στρες και η θλίψη, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να περιγραφούν με ακριβείς λέξεις τα συναισθήματα που αισθάνεται κανείς.

Τα συναισθήματα αποτελούν το μέσο αποστολής συγκεκριμένων μηνυμάτων, τα οποία παραλαμβάνονται από την ψυχοσύνθεση κάθε προσώπου και εκφράζονται με διαφορετικούς τρόπους για κάθε άτομο. Αυτό είναι που διακρίνει τους ανθρώπους μεταξύ τους και, κατά συνέπεια, κάνει τις συναισθηματικές τους εκφράσεις να διαφέρουν ακόμα κι αν προέρχονται από τα ίδια συναισθήματα.

1.6.2 Λειτουργία συναισθημάτων

Διάφορες θεωρίες έχουν διατυπωθεί όσον αφορά τη λειτουργία των συναισθημάτων. Δύο από αυτές, από τις χαρακτηριστικότερες που προσπαθούν να δώσουν μια εξήγηση του πλούσιου συναισθηματικού κόσμου των ανθρώπων, είναι η προσέγγιση κοινωνικής κατασκευής του συναισθήματος και η ψυχαναλυτική προσέγγιση, οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Αναφορικά με την πρώτη προσέγγιση και σύμφωνα με τους κοινωνιολόγους, τα συναισθήματα βοηθούν τους ανθρώπους να αξιολογούν τις κοινωνικές καταστάσεις και να συμβαδίζουν με αυτές. Μια τέτοια θεώρηση θέτει τα συναισθήματα κάτω από ένα κοινωνικό πλαίσιο και υπογραμμίζει τη διαπροσωπική τους φύση. Τα

συναισθήματα μπορούν να είναι ευχάριστα ή δυσάρεστα, κάτι που εξαρτάται από τις διαπροσωπικές σχέσεις, και συμβάλλουν στη διατήρηση των αξιών ή την ανάδειξη της ανάγκης για αλλαγή.

Το βασικότερο χαρακτηριστικό αυτής της θεωρίας είναι ότι τα συναισθήματα είναι κοινωνικά φαινόμενα, τα οποία διαμορφώνονται ανάλογα με τον πολιτισμό της κοινωνίας. Επίσης, υποστηρίζεται ότι τα συναισθήματα συντάσσονται μέσω της γλωσσικής περιγραφής και εξωτερικεύονται. Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον παρέχει τους κανόνες, τα ήθη και το «γλωσσάρι» των συναισθηματικών γεγονότων, που θα καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο αυτά θα εκφραστούν, ανάλογα με το είδος του κοινού (φίλοι, οικογένεια, αφεντικό κλπ.). Επιπλέον θεωρείται ότι τα συναισθήματα είναι μαθημένοι τύποι συμπεριφοράς και ότι αποτελούν τα εργαλεία για τον προσδιορισμό των διαπροσωπικών σχέσεων.

Η ψυχαναλυτική προσέγγιση του συναισθήματος δέχεται τα συναισθήματα ως θεμελιώδεις παρακινούμενες δυνάμεις στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων. Υποστηρίζει, όπως και η κοινωνική θεωρία, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να μετρηθεί, επειδή τα συναισθήματα δεν μπορούν να ποσολογηθούν και δεν μπορούν να περιλαμβάνονται όλα στην κατηγορία της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI). Αντίθετα, εντούτοις, με την κοινωνική θεωρία, αναγνωρίζει ότι τα συναισθήματα προέρχονται από μια πρωτόγονη, προ-λεκτική, προ-γνωστική και προ-κοινωνική κατάσταση, και από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου.

Ανεξάρτητα από το πόσο αλλάζουν ή περιορίζονται από τους κοινωνικούς κανόνες και αλλαγές, δεν θα χάσουν ποτέ την προσωπική τους χροιά. Σύμφωνα με τη θεωρία, ο εσωτερικός κόσμος ενεργεί μερικές φορές ασυνείδητα, ως υπεράσπισή του ενάντια στις συγκεκριμένες ιδέες και συναισθήματα που απειλούν τον ψυχισμό του ατόμου. Κατά συνέπεια, η θεωρία της ψυχανάλυσης αποδέχεται το ασυνείδητο ως προπομπό των συναισθημάτων, υποστηρίζοντας ότι αυτό πολλές φορές υποκινεί τα διάφορα συναισθηματικά γεγονότα.

Έχοντας ως βάση την υπόθεση για μια αμοιβαία σχέση μεταξύ της διάνοησης και του συναισθήματος και λαμβάνοντας υπόψη το ερευνητικό υλικό όσον αφορά στις έννοιες «νοημοσύνη» και «συναίσθημα», οι επιστήμονες αποπειράθηκαν να

πραγματοποιήσουν μια σύνθεση αυτών των φαινομενικά αντίθετων εννοιών, έτσι ώστε να εγκαθιδρύσουν τη «συναισθηματική νοημοσύνη».

Ουσιαστικά με βάση τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι τα συναισθήματα διαχωρίζονται σε πολλές κατηγορίες, με βασικότερες όμως τα αρνητικά και τα θετικά συναισθήματα, μια και βάσει αυτών το άτομο πορεύεται και λειτουργεί στη καθημερινότητα του· απλά τα αρνητικά και τα θετικά ορίζονται και εκφράζονται μέσα από πολλές παραλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Συναισθηματική Νοημοσύνη

*«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, αυτό είναι εύκολο.
Αλλά, το να θυμώσει με το σωστό άτομο, στο σωστό
βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και
με το σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι εύκολο».*

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια

2.1 Εισαγωγή

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια σχετικά νέα έννοια, η οποία έχει προταθεί από τους επιστήμονες, προκειμένου να περιγράψει χαρακτηριστικά και ικανότητες που φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ανθρώπων στη ζωή τους και την εργασία τους. Σε επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από διαφορές μεταξύ των προσωπικοτήτων. Μία απλή παρατήρηση αναφέρεται στο γεγονός ότι μαζί με τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των ανθρώπων, οι εμφανείς διαφορές οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κάθε άτομο είναι μοναδικό. Αυτές μπορεί να αναφέρονται στον ρυθμό και τον τόνο των κινήσεων, την ταχύτητα της αντίληψης και της αντίδρασης, τις γνωστικές διαδικασίες, την ένταση των συναισθημάτων, τα κίνητρα της δράσης και την ιεράρχηση των αξιών. Από την άλλη πλευρά, τα χαρακτηριστικά της πνευματικής ζωής που όλοι οι άνθρωποι μοιράζονται περιλαμβάνουν την προσωπικότητα, την κοινωνικότητα, την ηθικότητα, τη νοημοσύνη και ανάμεσά τους τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σε γενικές γραμμές οι διαφορές είναι αρχικά εξωτερικές και στη συνέχεια εσωτερικές, όπου αναφέρονται σε συναισθήματα, αντιλήψεις και απόψεις (Goleman et al., 2013).

Ο τομέας της ψυχολογίας που ερευνά τις διαφορές μεταξύ των ατόμων θεωρεί ότι τα προαναφερθέντα κοινά χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τα άτομα, δημιουργώντας ατομικά γνωρίσματα τα οποία, ανάλογα με τον βαθμό που παρουσιάζονται στη διανοητική τους ζωή, καθιστούν τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστό και μοναδικό.

Ο πνευματικός κόσμος ενός ανθρώπου επηρεάζεται από το περιβάλλον, μέσω των ερεθισμάτων, ενώ το ίδιο το άτομο αντιδρά σε αυτά τα ερεθίσματα. Η ανθρώπινη αντίδραση στα περιβαλλοντικά ερεθίσματα αναφέρεται ως συμπεριφορά, και η σημασία της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων με το περιβάλλον τους χαρακτηρίζεται ως κρίσιμη.

Προκειμένου να προσεγγιστεί σταδιακά η ουσία της «συναισθηματικής νοημοσύνης» (emotional intelligence), η διευκρίνιση των εννοιών των συναισθημάτων, καθώς επίσης και της νοημοσύνης, είναι απαραίτητη. Το παρόν κεφάλαιο αναλύει και μετρά τις πτυχές και το περιεχόμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

2.2 Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ο Goleman ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του. Από τους Salovey & Mayer ορίζεται ως η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση

Οι ψυχολόγοι εξετάζουν το ζήτημα της νοημοσύνης εδώ και πολλές δεκαετίες. Η νοημοσύνη είναι η βιολογική-ψυχολογική ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πολιτισμικό περιβάλλον, έτσι ώστε τυχόν προβλήματα να μπορούν να λυθούν και να δημιουργηθούν προϊόντα που έχουν αξία σε έναν πολιτισμό. Σήμερα έχουμε φθάσει σε ένα σημείο, όπου είμαστε σε θέση να μιλάμε για διάφορους εξειδικευμένους τύπους νοημοσύνης, πέρα από το γνώριμο δείκτη νοημοσύνης (IQ). Έτσι, για παράδειγμα, υπάρχει η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), η πνευματική νοημοσύνη (SQ) και η διευθυντική νοημοσύνη (MQ).

Ο Δείκτης Νοημοσύνης (Intelligence Quotient) είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος νοημοσύνης, εξαιτίας του γεγονότος ότι παλαιότερα η ψυχολογία θεωρούσε τη διάνοηση ως την ανώτατη λειτουργία, που σχετίζεται με την απόκτηση της γνώσης και την ικανότητα της αξιοποίησης της γνώσης. Ιστορικά, τα συναισθήματα τοποθετήθηκαν σε μια κατώτερη θέση από τη διανοητική ζωή. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην τάση χαρακτηρισμού κάποιου ως ευφυή όταν σκεφτόταν με έναν τρόπο που συμφωνούσε με τη λογική. Υπό αυτό το πλαίσιο, η επιστήμη της ψυχολογίας προχώρησε στη δημιουργία μιας σειράς από ψυχομετρικές κλίμακες μέτρησης, γνωστές ως τεστ νοημοσύνης. Αυτές δημιουργήθηκαν από ψυχολόγους για να αξιολογήσουν τις ικανότητες:

- α) της αντίληψης της ομιλίας
- β) της σωστής χρήσης του λόγου
- γ) της αριθμητικής
- δ) της αντίληψης για τις σχέσεις με το περιβάλλον
- ε) της μνήμης
- ζ) της οπτικής αντίληψης, και
- στ) της κριτικής ικανότητας.

Ο Wundt (1893) ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε ένα τέτοιο τεστ για τη μέτρηση της νοημοσύνης στη Λειψία. Το 1904 στη Γαλλία, οι Binet και Simon επινόησαν ένα τεστ για κάθε ηλικία και μέτρησαν τη νοημοσύνη σε μονάδες διανοητικής ηλικίας (intellectual age), όπου η χρονολογική ηλικία κατά την οποία ένα παιδί με φυσιολογικές ικανότητες μπορούσε να λύσει ένα πρόβλημα, ισούταν με τη διανοητική του ηλικία.

Σύντομα η μέθοδος Binet και Simon χρησιμοποιήθηκε σε πολλές χώρες και κυρίως στις ΗΠΑ. Το IQ ή δείκτης νοημοσύνης είναι το πηλίκο της διανοητικής ηλικίας με τη χρονολογική ηλικία. Από τότε, πολυάριθμα τεστ έχουν δημιουργηθεί για τη μέτρηση του δείκτη νοημοσύνης. Σήμερα, τέτοια τεστ χρησιμοποιούνται ευρέως στην κοινωνία, από τους μαθησιακούς και επαγγελματικούς κλάδους, ως μέρος της διαδικασίας της αξιολόγησης των ανθρώπων.

Μέσω της προόδου που σημειώθηκε στην επιστήμη της ψυχολογίας, σταδιακά έγινε κατανοητό ότι η νοημοσύνη δεν είναι ένα αποκλειστικό γνώρισμα των ανθρώπων. Τα μικρά παιδιά, καθώς επίσης και τα ανώτερα θηλαστικά, χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη νοημοσύνης. Αυτό έχει οδηγήσει τους ψυχολόγους σε μια επέκταση της σημασίας της νοημοσύνης και σε μια διαφορετική κατηγοριοποίηση της εμφάνισής της.

Η κατηγοριοποίηση στους τύπους νοημοσύνης από τον Thorndike, που αναφέρθηκε προηγουμένως, θεωρείται ως το σημαντικότερο βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση. Επίσης, φαίνεται ότι οι επιστήμονες έχουν συναγάγει το συμπέρασμα ότι το επίπεδο του δείκτη νοημοσύνης δεν παρέχει παρά λίγα συμπεράσματα και προβλέψεις για την επιτυχία ενός προσώπου στη ζωή. Συνεπώς, η εξαγωγή του δείκτη νοημοσύνης μάλλον αφορά περισσότερο την ακαδημαϊκή επιτυχία ενός ατόμου, παρά την επιτυχία του στη ζωή συνολικά (Cherniss & Goleman, 1998).

2.3 Ιστορική Αναδρομή

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζεται να έχει τις ρίζες της στην μερική αποτυχία των παραδοσιακών μετρήσεων της λογικής σκέψης (τα τεστ IQ, SATs κτλ.) να προβλέψουν εάν ένα άτομο πρόκειται να πετύχει στη ζωή του συνολικά. Έτσι, μια αναζήτηση νέων μοντέλων, πιο αξιόπιστων, που στοχεύουν στην πρόβλεψη της επιτυχίας ενός ατόμου στη ζωή του, οδήγησε αρχικά τον Thorndike (1920) να μιλήσει για την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα κατανόησης και αντιμετώπισης των ανδρών, των γυναικών, των παιδιών και των εφήβων, με άλλα λόγια, την ικανότητα να ενεργεί κανείς σοφά στις διαπροσωπικές σχέσεις, θέτοντας τα θεμέλια για την περαιτέρω ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Κατόπιν, το 1937, σε συνεργασία με τον Stern, αναφέρθηκε στις τρεις όψεις της κοινωνικής νοημοσύνης. Η πρώτη όψη περιλάμβανε στοιχεία που αφορούσαν τη στάση ενός ατόμου έναντι της κοινωνίας και συγκεκριμένα σε θέματα πολιτικά, οικονομικά και σχετικά με τις αξίες στοιχεία. Η δεύτερη όψη εξέταζε τη γνώση ενός ατόμου επάνω σε κοινωνικά θέματα, και η τρίτη όψη σχετιζόταν με την κοινωνική προσαρμοστικότητα του ατόμου δηλαδή την εξωστρέφεια ή την εσωστρέφειά του.

Εδώ, είναι απαραίτητο να αναφερθεί η συμμετοχή του Wechsler (1940, 1952, 1958) πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, ο οποίος επίσης υποστήριξε ότι η διανοητική ικανότητα ενός ατόμου δεν είναι ο αποκλειστικός καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του στη ζωή. Για τα επόμενα πενήντα χρόνια, το ζήτημα δεν φαίνεται να καθήλωσε την επιστημονική κοινότητα με κάποιον θεαματικό τρόπο, έτσι ώστε να προκύψει κάποια έρευνα ή κάποιο ενδιαφέρον νέο στοιχείο.

Το 1983, ο Gardner, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, συνέχισε την προσπάθεια για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακόμα κι αν δεν χρησιμοποίησε τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη», αναφέρθηκε στην πολλαπλή νοημοσύνη και συγκεκριμένα σε επτά τύπους:

1. Τη Γλωσσική νοημοσύνη
2. τη Λογική/Μαθηματική
3. τη Σωματική/Κινησθητική
4. την Οπτική/Χωρική
5. τη Μουσική
6. την Ενδοπροσωπική
7. τη Διαπροσωπική νοημοσύνη.

Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι οι τελευταίοι δύο τύποι συμπεριλήφθηκαν μεταξύ των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης και πιο συγκεκριμένα, η ενδοατομική νοημοσύνη αναφέρθηκε ως «*η ικανότητα ενός ανθρώπου να γνωρίζει τα συναισθήματά του*» ενώ η διαπροσωπική ορίστηκε ως «*η ικανότητα ενός ανθρώπου να κατανοεί τα συναισθήματα και τις προθέσεις άλλων ατόμων*».

Κατόπιν, το 1988, ο Bar-On εισήγαγε το μοντέλο του που σχετίζεται με την ευημερία (well-being) του ατόμου. Ταξινόμησε με αυτόν τον τρόπο τη συναισθηματική νοημοσύνη, την οποία ονόμασε «συναισθηματικό περιεχόμενο» (συναισθηματικός δείκτης, EQ), στο ευρύτερο πλαίσιο της προσωπικότητας ενός ατόμου.

Η θεωρία του Gardner (1983) αποτέλεσε στην ουσία τη βάση στη μετέπειτα θεωρία των Salovey και Mayer για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι, οι Salovey και Mayer (χρονολογία), οι οποίοι ήταν οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν τον όρο

«συναισθηματική νοημοσύνη», εξέτασαν αυτή την έννοια ως ευρύτερη από την έννοια της «κοινωνικής» νοημοσύνης.

Το 1990 δημοσιεύτηκε η πρώτη ολοκληρωμένη εργασία στη Συναισθηματική Νοημοσύνη από τους Salovey & Mayer βάσει της οποίας η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως «η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση». Υποστήριξαν ότι υπάρχει ένα είδος νοημοσύνης, διαφορετικό από τη γνωστική ευφυΐα, που μπορεί να μετρηθεί με αξιόπιστο τρόπο. Προσδιόρισαν, λοιπόν, αρχικά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος και πρότειναν ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες:

1. έχουν γνώση των δικών τους συναισθημάτων
2. έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα
3. επιδεικνύουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων
4. έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν και να διαπραγματευτούν με τους άλλους ανθρώπους συναισθηματικά
5. είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους συναισθήματα για να υποκινήσουν τον εαυτό τους.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τρεις κατηγορίες επίκτητων χαρακτηριστικών:

1. την αξιολόγηση (appraisal) και την έκφραση ενός συναισθήματος
2. τη ρύθμιση (regulation) ενός συναισθήματος και
3. τη χρησιμοποίηση των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι Salovey και Mayer (1997) προσπάθησαν να καθιερώσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία αυτοτελή νοημοσύνη, ανεξάρτητη από τους άλλους τύπους, με βάση τη θεωρητική τους προσέγγιση και τον ορισμό της νοημοσύνης.

Ο Goleman (1996) διεύρυνε το πεδίο έρευνας προσθέτοντας συγκεκριμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες σχετικά με την κατανόηση και την έκφραση

των συναισθημάτων. Ο Goleman χωρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο μεγάλες κατηγορίες δεξιοτήτων τις προσωπικές και τις κοινωνικές. Αυτές αποτελούνται από μια πληθώρα από υποστηρικτικές δεξιότητες που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Το 1997, οι Mayer και Salovey συμπλήρωσαν το προηγούμενο μοντέλο τους, υπογραμμίζοντας τα γνωστικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, και αναφέροντας ότι οι άνθρωποι μπορούν να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν συναισθηματικά και διανοητικά. Το νεότερο μοντέλο αποτελείται από τέσσερα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. την αντίληψη, την αξιολόγηση και την έκφραση ενός συναισθήματος
2. τη συμμετοχή των συναισθημάτων στη σκέψη
3. την κατανόηση, την ανάλυση και την υιοθέτηση των συναισθημάτων και
4. τη διαχείριση των συναισθημάτων.

Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey (1997), βάσει αυτών των συμπληρωματικών στοιχείων η περαιτέρω συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί.

2.4 Θεωρητικά μοντέλα

2.4.1 Goleman

Σύμφωνα με τον Goleman (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες προσωπικές δεξιότητες:

- αντίληψη του εαυτού (self-awareness)
- συναισθηματική διαχείριση (emotional management)
- κινητοποίηση του εαυτού (self-motivation)
- ενσυναίσθηση (empathy)
- διαπροσωπικές σχέσεις (interpersonal relationships)
- επικοινωνία (communication) και

➤ προσωπικό ύφος (personal style).

Αυτά τα χαρακτηριστικά χωρίζονται σε προσωπικές δεξιότητες, όπως είναι η αντίληψη του εαυτού, η συναισθηματική διαχείριση, η κινητοποίηση του εαυτού, το προσωπικό ύφος, και σε κοινωνικές δεξιότητες όπως, για παράδειγμα, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία. Με βάση τον διαχωρισμό των προσωπικών ή αλλιώς ενδοατομικών και των κοινωνικών-διαπροσωπικών δεξιοτήτων, το νεότερο μοντέλο του Goleman (1998) ονομάστηκε «Θεωρία της Απόδοσης» και ενσωμάτωσε τις ανωτέρω συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες:

1. Αυτοεπίγνωση (self-awareness), αντίληψη του εαυτού
2. Αυτοέλεγχος-αυτορύθμιση (self-regulation)
3. Κίνητρα συμπεριφοράς, παρακίνηση (motivation)
4. Ενσυναίσθηση (empathy) και
5. Κοινωνικές δεξιότητες (social skills).

Αυτεπίγνωση / Αντίληψη του εαυτού

Η αντίληψη του εαυτού σχετίζεται με την αναγνώριση ότι ένα άτομο έχει συναισθήματα σε μια συγκεκριμένη στιγμή και χρησιμοποιεί αυτά τα συναισθήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία άλλωστε επηρεάζεται από τις αξίες των ατόμων. Αναφέρεται, επίσης, στην ικανότητα του ατόμου να διαθέτει μια ρεαλιστική άποψη σχετικά με τις δυνατότητές του, δηλαδή τα δυνατά και αδύναμα σημεία του. Έχοντας αυτήν τη δυνατότητα της επίγνωσης των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και στην αυτοπεποίθηση, θα είναι διαθέσιμος να δεχτεί οποιαδήποτε κριτική στοχεύει στη βελτίωσή του και θα επιδιώκει να μαθαίνει από τις προηγούμενες εμπειρίες. Τέλος, η αντίληψη του εαυτού οδηγεί στην αυτοπεποίθηση όσον αφορά τις δεξιότητες, τις αξίες και τους στόχους.

Αυτορρύθμιση / Αυτοέλεγχος

Ο αυτοέλεγχος αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα. Η αυτορρύθμιση αφορά τη δυνατότητα διαχείρισης των συναισθημάτων κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνουν παρά να αποτρέπουν από τα διάφορα καθήκοντα του ατόμου. Για παράδειγμα, ως προς τον έλεγχο του θυμού, η δεξιότητα αυτή βοηθά το άτομο να απελευθερώνεται από τη «φυλακή» των συναισθημάτων του. Η αυτορρύθμιση, επίσης, σχετίζεται με την επιβράδυνση και την παρακράτηση των ενεργειών, εάν κάτι τέτοιο πρόκειται να τις βοηθήσει να ολοκληρωθούν επιτυχώς.

Κίνητρο / Παρακίνηση

Το κίνητρο είναι η συναισθηματική τάση που κατευθύνει και διευκολύνει την εκπλήρωση στόχων, μέσω της αναζήτησης της ικανοποίησης από τις δραστηριότητες του ατόμου. Κατά συνέπεια, βοηθά στην αύξηση των πρωτοβουλιών και δημιουργεί θέληση για βελτίωση, καθότι άτομα τα οποία έχουν ανώτερα επίπεδα κινήτρου, έχουν την ικανότητα να βρίσκουν οι ίδιοι κίνητρα για τους εαυτούς τους και παράλληλα βλέπουν τα λάθη τους ως τομείς προς βελτίωση και διόρθωση. Επίσης, σύμφωνα με τους Spencer και Spencer (1993), η ανάγκη για επιτυχία είναι αυτό που διακρίνει τους μέτριους από τους χαρισματικούς ηγέτες.

Ενσυναίσθηση

Ο όρος αυτός σημαίνει συνειδητοποίηση και συγκεκριμένα αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, καθώς επίσης και την ταυτόχρονη ταύτιση και τον συνυπολογισμό τους μέσω της ενίσχυσης της ανάπτυξης των άλλων και του σωστού χειρισμού της διαφορετικότητας. Είναι δηλαδή η δυνατότητα ενός ανθρώπου να αντιλαμβάνεται το εσωτερικό πλαίσιο αναφοράς κάποιου άλλου με ακρίβεια (Rogers 1959), χωρίς να ξεχνά τη δική του συναισθηματική ταυτότητα.¹⁵ Η ομιλία και διάφορα χαρακτηριστικά της αποτελούν έναν τρόπο ανάδειξης των συναισθημάτων, καθώς οι άνθρωποι εκφράζονται συνήθως μέσω του τόνου της φωνής τους ή μέσω των εκφράσεων του προσώπου τους και κινήσεων των χεριών τους. Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα της αναγνώρισης τέτοιου είδους

¹⁵ Μαλικιώση – Λοϊζου, (2001), Η συμβουλευτική ψυχολογία στην εκπαίδευση. Από τη θεωρία στην πράξη, Αθήνα.

εκφράσεων. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει ένα υψηλό επίπεδο αντίληψης του εαυτού και αυτοδιαχείρισης.

Κοινωνικές δεξιότητες

Οι κοινωνικές δεξιότητες αναφέρονται στο πόσο καλά ένα άτομο χειρίζεται τα συναισθήματά του στις διαπροσωπικές σχέσεις και πόσο εύκολα μπορεί να αναπτύξει τέτοιες σχέσεις. Συγκεκριμένα πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης. Οι κοινωνικές δεξιότητες απαιτούν διπλωματία και ευγενικούς τρόπους, πειθώ, ικανότητες διαπραγμάτευσης ή επίλυσης των παρεξηγήσεων. Σε κάθε περίπτωση, απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου ένα άτομο να διαθέτει ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες, είναι να έχει προηγουμένως αναπτύξει τις προσωπικές του ικανότητες.

Οι πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις επιμέρους συναισθηματικές ικανότητες είναι ιεραρχικά αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η μια επηρεάζει την άλλη σε κάποιο βαθμό και ταυτόχρονα η μια εξελίσσεται και θεμελιώνεται πάνω στην άλλη. Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η κάθε μια από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης.¹⁶

2.4.2 Mayer, Salovey και Caruso

Οι Mayer, Salovey και Caruso είναι από τους πρώτους που ενδιαφέρθηκαν να μελετήσουν, στις αρχές της δεκαετίας του '90, με συστηματικό τρόπο την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, παράγοντας πλούσιο επιστημονικό υλικό. Οι Mayer John και Salovey Peter, είναι Αμερικανοί καθηγητές ψυχολογίας, ενώ ο Caruso David, οποίος προστέθηκε αργότερα στην ερευνητική ομάδα είναι ιδρυτής της εταιρείας El Skills Group και ασχολείται περισσότερο με θέματα εργασιακής ψυχολογίας.

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η προσέγγιση των Salovey και Mayer (1990) στη συναισθηματική νοημοσύνη αφορά στην ικανότητα ενός ατόμου να ασχολείται επιτυχώς με τα συναισθήματά του ιδίου αλλά και των άλλων, και στην ικανότητα να

¹⁶ Goleman D. (1995).

λαμβάνει αποφάσεις (decision-making) και να επιλύει προβλήματα (problem-solving). Πιο συγκεκριμένα, το προτεινόμενο μοντέλο τους αποτελείται από τρεις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων: την αξιολόγηση και την έκφραση ενός συναισθήματος, τη ρύθμιση (regulation) ενός συναισθήματος και τη χρήση των συναισθημάτων στην επίλυση προβλημάτων.

Βασισμένοι στο αναθεωρημένο τους μοντέλο, οι Salovey και Mayer (1997) θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συντίθεται από τέσσερις δεξιότητες¹⁷:

- 1) την αντίληψη, την αξιολόγηση και την έκφραση ενός συναισθήματος
- 2) τη συναισθηματική μεσολάβηση στη σκέψη
- 3) την κατανόηση, την ανάλυση, και τη χρησιμοποίηση της συναισθηματικής γνώσης και
- 4) την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και τη σκεπτόμενη (reflective) ρύθμιση των συναισθημάτων, για την περαιτέρω συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη.

Οι ικανότητες αυτές βρίσκονται σύμφωνα με τους ερευνητές σε ιεραρχική διάταξη, η οποία αποδίδεται με τη μορφή πυραμίδας και λειτουργούν με τρόπο ενιαίο. Στα κατώτερα στρώματα της πυραμίδας αυτής βρίσκονται οι ικανότητες εκείνες που βοηθούν στην εκτέλεση θεμελιωδών ψυχολογικών λειτουργιών, ενώ στα ανώτερα επίπεδα βρίσκονται οι πιο σύνθετες ικανότητες, εκείνες που βοηθούν στην αυτοδιαχείριση και την επίτευξη προσωπικών στόχων.¹⁸ Πιο απλά, στη βάση της πυραμίδας βρίσκεται η ικανότητα να αντιλαμβάνεται το άτομο με ακρίβεια τα δικά του συναισθήματα αλλά και τα συναισθήματα των συνανθρώπων του, ενώ στην κορυφή, η ικανότητα να τα διαχειρίζεται κατάλληλα.

¹⁷ Mayer J. D., & Salovey P., (1997), 3-31.

¹⁸ Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R., (2008), 503-217

2.4.3 CARES

Ο Bagshaw (2000), σε μια προσπάθεια να ορίσει τις συναισθηματικές δεξιότητες, οδηγήθηκε στη θεωρία CARES, που προκύπτει από τη σύντμηση του «CARES», όπου:

C = «δημιουργική τάση» (creative tendency)

A = «ενεργός επιλογή» (active choice)

R = «ανθεκτικότητα στην πίεση» (resistibility under pressure)

E = «ενσυναισθηματικές σχέσεις» (empathic relationships) και

S = «αντίληψη του εαυτού και αυτοέλεγχος» (self awareness and self control).

2.4.4 Cooper και Sawaf

Οι Cooper και Sawaf (1997) πρότειναν τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτές είναι η συναισθηματική μόρφωση, ετοιμότητα, ένταση και αλχημεία.

1. Συναισθηματική μόρφωση (emotional literacy), η οποία αναφέρεται στη γνώση των συναισθημάτων και του τρόπου λειτουργίας τους
2. Συναισθηματική ετοιμότητα ή ανταποκρισιμότητα (fitness), που απαιτεί συναισθηματική ευελιξία και εξάσκηση (workout)
3. Συναισθηματική ένταση (intensity), η οποία περιλαμβάνει τη συναισθηματική επιμονή και
4. Συναισθηματική αλχημεία (alchemy), η οποία αφορά στην ικανότητα της χρήσης ενός συναισθήματος με δημιουργικό τρόπο.

2.4.5 Bar-On

Ο Bar-On (1997) προτείνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε ικανότητες που συμβάλλουν στην ενίσχυση του ατόμου για την αντιμετώπιση των δυσκολιών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος. Αυτές περιέχουν:

- την ικανότητα της συνείδησης και κατανόησης του εαυτού
- την ικανότητα της συνείδησης και κατανόησης των ατόμων που σχετίζονται μαζί του
- την ικανότητα αντιμετώπισης ισχυρών συναισθημάτων και ελέγχου των παρορμητικών αντιδράσεων και
- την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές και στην επίλυση προβλημάτων προσωπικής και κοινωνικής φύσεως.

Η θεωρία του είναι σύνθετη και συμπεριλαμβάνει γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες.

2.4.6 Goleman, Boyatzis και Rhee

Οι Goleman – Boyatzis – Rhee (1998), βασισμένοι στην προηγούμενη μελέτη του Goleman, η οποία ονομάστηκε «Θεωρία της Απόδοσης» συνεργάστηκαν και διατύπωσαν μια νέα θεωρία. Το νέο αυτό μοντέλο διατυπώνει αντί για πέντε, τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες.¹⁹

- 1) Αυτεπίγνωση (Self – Awareness)
- 2) Αυτοδιαχείριση (Self – Regulation)
- 3) Κοινωνική Επίγνωση (Social Skills)
- 4) Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (Relationships).

¹⁹ Boyatzis R., Goleman D., Rhee K., (1999).

Αυτεπίγνωση

Αναφέρεται στην ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει την εσωτερική συναισθηματική του κατάσταση και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την αυτεπίγνωση είναι:

- Η συναισθηματική επίγνωση, δηλαδή η αναγνώριση των συναισθημάτων, των επιπτώσεων και των αποτελεσμάτων αυτών.
- Η αυτοαξιολόγηση, δηλαδή η γνώση των προσωπικών ορίων και η αναγνώριση των ισχυρών σημείων και των αδυναμιών.
- Η αυτοπεποίθηση, δηλαδή η σιγουριά για την αξία και τις ικανότητες.

Αυτοδιαχείριση

Με αυτόν τον όρο ορίζεται η ικανότητα του ανθρώπου να διαχειρίζεται την εσωτερική συναισθηματική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη συγκεκριμένη έννοια είναι τα εξής:

- Αυτοέλεγχος (Emotional self-control)· η ικανότητα να διαχειρίζεται κάποιος τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του.
- Αξιοπιστία (trustworthiness)· εκδήλωση τιμιότητας και ακεραιότητας σε όλες τις ενέργειες.
- Ευσυνειδησία (conscientiousness)· ικανότητα ανάληψης ευθύνης.
- Πρωτοβουλία (initiative)· ετοιμότητα για δράση σε κάθε ευκαιρία.
- Τάση για επίτευξη (achievement orientation)· η προσπάθεια που καταβάλλει κάποιος για βελτίωση και ολοκλήρωση των στόχων του.
- Προσαρμοστικότητα (adaptability)· ευελιξία στις αλλαγές.
- Αισιοδοξία (optimism)· επιμονή για την πραγματοποίηση των στόχων, ακόμα και στις απρόβλεπτες και δύσκολες καταστάσεις.

Κοινωνική Επίγνωση

Κοινωνική επίγνωση σύμφωνα με τους μελετητές έχει ένας άνθρωπος ο οποίος αντιλαμβάνεται και έχει επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων ανθρώπων. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν αυτήν την ικανότητα είναι τα εξής:

- Ενσυναίσθηση (empathy), κατανόηση των συναισθημάτων και των απόψεων των άλλων, καθώς και το έμπρακτο ενδιαφέρον στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν.
- Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση (service orientation), ικανότητα κάποιου ανθρώπου να αναγνωρίζει ή και να προβλέπει τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να κάνει ενέργειες για την ικανοποίηση και την εκπλήρωσή τους.
- Επιχειρησιακή επίγνωση (organizational awareness), ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες εξελίξεις στον χώρο της εργασίας του.
- Πολιτική αντίληψη (cultural awareness), ικανότητα των συναισθηματικών επιλογών και των τάσεων της ομάδας στην οποία συμμετέχει κάποιος.

Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων

Είναι η ικανότητα κάποιου να δημιουργεί τις αντιδράσεις που θέλει. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την επιτυχημένη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων είναι τα εξής:

- Ηγεσία (inspirational leadership)· έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων.
- Επικοινωνία (communication)· έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων.
- Διαχείριση συγκρούσεων (conflict management)· διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών.
- Διευκόλυνση αλλαγών (change catalyst)· ικανότητα κάποιου να προκαλεί και να διαχειρίζεται κατάλληλα τις αλλαγές.

- **Επιρροή (influence)**: άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.
- **Ενίσχυση ανάπτυξης των άλλων (developing others)**: ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων, έτσι ώστε να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να βελτιωθούν.
- **Ανάπτυξη δεσμών (building bonds)**: καλλιέργεια λειτουργικών και δημιουργικών σχέσεων, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων.
- **Ομαδικότητα και συνεργασία (teamwork and collaboration)**: συνεργασία για την επίτευξη των στόχων.

2.4.7 Bradberry και Greaves

Οι Bradberry και Greaves στο βιβλίο τους, *Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο* (2006), κάνουν μια αξιολογή προσπάθεια να παρουσιάσουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με έναν πιο κατανοητό και πρακτικό τρόπο, σε σχέση με τον Goleman. Κάνουν λόγο για τη συναισθηματική διάσταση της λογικής και ορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του. Τονίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε, χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων και παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα. Προτείνουν τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες οι οποίες συγκροτούν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη:

- **Αυτεπίγνωση**

Αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας, τις τάσεις μας, και την προδιάθεση που έχουμε προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά.

- **Αυτοδιαχείριση**

Σημαίνει να χρησιμοποιούμε την επίγνωση των συναισθημάτων μας για να είμαστε ευέλικτοι και να κατευθύνουμε προς την επιθυμητή κατεύθυνση τη συμπεριφορά μας.

- **Κοινωνική επίγνωση**

Αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι, ακόμη και αν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο.

➤ **Διαχείριση σχέσεων**

Αναφέρεται στην ικανότητα να χειριζόμαστε με επιτυχία τις σχέσεις.

2.4.8 Petrides και Furnham

Οι δυο ερευνητές Petrides και Furnham ανέπτυξαν μια θεωρία η οποία βασίστηκε στη σύνθετη εννοιολογική κατασκευή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται από δύο βασικές έννοιες, τη συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα και τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, και επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους στο δεύτερο είδος αυτής. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, αφορά τις προσωπικές εκτιμήσεις που έχει ο κάθε άνθρωπος για τη συναισθηματική του λειτουργικότητα. Σύμφωνα με το μοντέλο των ερευνητών, οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως γνώρισμα, είναι οι εξής:²⁰

- Προσαρμοστικότητα
- Διεκδικητική συμπεριφορά
- Συναισθηματική αντίληψη
- Συναισθηματική έκφραση
- Διαχείριση συναισθημάτων
- Συναισθηματική ρύθμιση
- Προσαρμοστικότητα
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Αυτοεκτίμηση
- Κινητοποίηση
- Κοινωνική επίγνωση
- Διαχείριση άγχους
- Ενσυναίσθηση
- Ευτυχία
- Αισιοδοξία.

²⁰ Petrides K. V., Pita R., & Kokkinaki F. (2007), 273-289.

2.4.9 Ομοιότητες και διαφορές

Μία ομοιότητα που παρατηρείται μεταξύ των αναφερόμενων θεωριών είναι ότι οι περισσότερες συζητούν τις συναισθηματικές δεξιότητες που ανήκουν στις κατηγορίες συναισθηματικών ικανοτήτων που αφορούν την αναγνώριση-διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού, καθώς επίσης και των συναισθημάτων των άλλων. Περαιτέρω, υπάρχει μια σύμπνοια μεταξύ των θεωριών του Gardner (1983) και του Goleman (1996), μέσα από την παρατήρηση ότι οι τομείς της αντίληψης του εαυτού και της αυτοδιαχείρισης στη θεωρία του Goleman συμπεριλαμβάνονται στην ενδοατομική νοημοσύνη του Gardner, ενώ οι τομείς της κοινωνικής συνείδησης και της διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων, αντίστοιχα περιλαμβάνονται στο πλαίσιο της διαπροσωπικής νοημοσύνης.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των θεωριών. Αρχικά, οι Salovey και Mayer (1997) ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως παρακολούθηση και έλεγχο των συναισθημάτων του ατόμου και των συνανθρώπων του. Επίσης τα συναισθήματα χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ασκούν επιρροή στις σκέψεις και τις ενέργειές. Συνεπώς, εξετάζουν το κίνητρο ως δευτερεύουσας σπουδαιότητας, αντίθετα από τον Goleman (1996), ο οποίος το περιλαμβάνει στη θεωρία του και συγκεκριμένα στο μετέπειτα μοντέλο του. Ακόμη, ο Bar-On (1988) περιέχει στο μοντέλο του τον αυτοσεβασμό και την ανεξαρτησία, παράγοντες που δε σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman από αυτές των Bar-On και Mayer – Salovey είναι ότι ο Bar-On εξετάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την οπτική μιας θεωρίας της προσωπικότητας και οι Mayer – Salovey ως θεωρία νοημοσύνης. Αντίθετα ο Goleman την προτάσσει ως μια θεωρία απόδοσης, δηλαδή δίνει έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης. Ίσως σε αυτό το γεγονός οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του, καθώς και το γεγονός ότι έγινε σε πολύ σύντομο διάστημα τόσο δημοφιλής.

Η θεωρία του Lane και των συνεργατών του (1990) διαφέρει από τις προηγούμενες στο ότι υπογραμμίζει την ανάπτυξη της συναισθηματικής εμπειρίας, καθώς αυτή

μεταφέρεται από τις εσωτερικές στις εξωτερικές μορφές. Η εν λόγω θεωρία αφορά κατά κύριο λόγο τη διεργασία εξέλιξης της συναισθηματικής συνείδησης, την οποία και θεωρεί ως το σημαντικότερο συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης και συγκεκριμένα ως βάση για την επιτυχή ανάπτυξη των υπολοίπων συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Τέλος, μια ακόμη διαφορά που πρέπει να επισημανθεί, είναι ότι ο Bar-On (1997), αντίθετα με άλλους ερευνητές, αναφέρεται ξεχωριστά στη συναισθηματική νοημοσύνη και την κοινωνική νοημοσύνη, θεωρώντας την πρώτη ως ένα σύνολο από προσωπικές δεξιότητες του ατόμου, ενώ τη δεύτερη ως σύνολο από δεξιότητες οι οποίες σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Δεν πρέπει, εντούτοις, να αγνοηθεί το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ως βιο-διανοητική λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού, προϋποθέτει ένα φυσιολογικό υπόβαθρο, προκειμένου να εκφραστεί. Επιπλέον, οι άνθρωποι, ως ψυχοσωματικές οντότητες, εκφράζονται μέσα από την ενεργοποίηση ενός συνόλου από σωματικούς και διανοητικούς μηχανισμούς, που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, προκειμένου να εκφραστεί αυτό το οποίο οι ψυχολόγοι ονομάζουν «διανοητική ζωή».

2.5 Κατηγορίες

Στη παρούσα ενότητα θα μελετηθούν οι διάφορες κατηγορίες κοινωνιών και η θέση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε αυτές. Θα γίνει γενικά σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την κοινωνία.

Το γεγονός ότι κοινωνίες στο παρελθόν ήταν «ανθρωποκεντρικές», τοποθετώντας στο επίκεντρο της προσοχής τους το άτομο ως άτομο και όχι το άτομο ως μέλος του συνόλου, δεν είναι τυχαίο. Από την άλλη πλευρά, η σύγχρονη έρευνα έχει προσανατολιστεί προς τη μελέτη των ατομικών χαρακτηριστικών που περιέχουν τα συναισθήματα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να λάβει μια πλήρη εικόνα του διανοητικού κόσμου του ανθρώπου, δεδομένου ότι οι μελέτες μέχρι πρότινος περιορίζονταν στον τομέα της νοημοσύνης που υπογραμμίζει τις «ακαδημαϊκές ικανότητες», όπως ο δείκτης νοημοσύνης. Σήμερα, το άτομο έχει τη δυνατότητα να συνειδητοποιήσει ότι η

ακριβής οργάνωση και ο «ψυχρός» υπολογισμός όλων των πραγμάτων, πιθανόν να το οδηγούν σε ένα συναισθηματικό αδιέξοδο (Chermiss & Goleman, 1998).

Οι επιστήμονες έχουν θεωρήσει ότι η έννοια της νοημοσύνης πρέπει να επεκταθεί, προκειμένου να λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικές δεξιότητες, που βελτιώνουν τις ανθρώπινες σχέσεις και αναφέρονται κυρίως στον έλεγχο της παρορμητικής (impulsive) έκφρασης των συναισθημάτων και στη διαχείριση του άγχους.

Έννοιες όπως το «συναισθηματικό περιεχόμενο», η «κοινωνική νοημοσύνη» και η «διαπροσωπική νοημοσύνη» έχουν κάνει την εμφάνισή τους, για να περιγράψουν ένα χαρακτηριστικό: την ανθρώπινη ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης, με αποτελεσματικό τρόπο, των συναισθημάτων, αλλά και των συνανθρώπων κάποιου. Αυτή η ικανότητα περιγράφεται καλύτερα με τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» (EI).

2.6 Διαστάσεις

Οι ψυχολόγοι I. Mayer του Πανεπιστημίου του Νιού Χάμσαϊρ και P. Salovey του Πανεπιστημίου του Γέηλ, αναφέρθηκαν πρώτοι στον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη», σε μια ακαδημαϊκή έρευνα του 1989 (Salovey και Mayer, 1990).

Αργότερα, ο ψυχολόγος και δημοσιογράφος Goleman, που υποστήριξε την ονομασία και ανέπτυξε τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα δημοφιλές βιβλίο με τον τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» (Emotional Intelligence, Goleman 1996), παρουσίασε τη συναρπαστική υπόθεση της ύπαρξης ενός νέου τύπου νοημοσύνης, βασισμένου στην αντίληψη και την έκφραση των συναισθημάτων.

Επιπλέον, ο Gardner (1983) υποστηρίζει την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να ταξινομηθεί ως ξεχωριστό είδος νοημοσύνης, αναφέροντας επιπρόσθετα κριτήρια προς παρατήρηση. Παράλληλα, συμφωνεί με την προσέγγιση ότι τυχόν εγκεφαλικές βλάβες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ορίζονται σήμερα μέσα από πολυάριθμα βιβλία, περιοδικά και άρθρα τα οποία έχουν εκδοθεί για το θέμα. Αλλά, τελικά, ποια είναι η πραγματική διάσταση της «συναισθηματικής νοημοσύνης». Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένα πολύπλευρο ζήτημα, έτσι ώστε ένας απλός ορισμός να μην μπορεί να υφίσταται. Αντίθετα, οι διαστάσεις της είναι πολλές και ποικίλες. Σε αυτές συχνά αναφέρεται η έκφραση «συναισθηματικές ικανότητες», η οποία σύμφωνα με τον Goleman (1998), αποδίδει το νόημα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρακάτω αναφέρονται μερικές από τους συνηθέστερες διαστάσεις της .

Σύμφωνα με τον Goleman (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει το τι αισθάνεται και να είναι σε θέση να ελέγξει τα συναισθήματά του προτού εκείνα τον χειραγωγήσουν, να είναι ικανό να παράσχει στον εαυτό του κίνητρο, προκειμένου να επιτυγχάνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικό και να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί, καθώς και να κατανοεί πώς αισθάνονται οι άλλοι και να είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη σχέση του μαζί τους. Ο ίδιος συγγραφέας (Goleman, 1997) δηλώνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων που αποτελούνται από τη γνώση του εαυτού, τη διαχείριση των συναισθημάτων, την ενθάρρυνση, το συναίσθημα και τις κοινωνικές δεξιότητες.

Επιπλέον, ο Martinez (1997) υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε μη-γνωστικές (non-cognitive) ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρίες που επηρεάζουν την πιθανότητα ενός ατόμου να είναι ικανό να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του.

Ακόμα, οι Salovey και Mayer (1990) αναφέρονται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης που περιέχει την ικανότητα του ατόμου να παρατηρεί τα συναισθήματά του, αλλά και εκείνα των άλλων ανθρώπων, αλλά και την ικανότητα να διακρίνει και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες, έτσι ώστε να εξετάζει τις σκέψεις και τις ενέργειές του. Μετέπειτα, οι ίδιοι ερευνητές όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα της ακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που αφορούν την αναγνώριση, τον

ανασχηματισμό και τη ρύθμιση των συναισθημάτων του ατόμου και του περίγυρού του (Salovey και Mayer, 1995). Συμπληρώνοντας για άλλη μια φορά τον ορισμό τους, οι Salovey και Mayer (1997) πρόσθεσαν ότι πρόκειται για μια υπενθύμιση (reminder) των συναισθημάτων, όταν εκείνα διευκολύνουν τη σκέψη, την κατανόηση, τη χρήση της συναισθηματικής γνώσης και τη διαχείριση των συναισθημάτων, έτσι ώστε να προωθείται μια συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη.

Αρκετές ακόμη διαφοροποιήσεις του ορισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν διατυπωθεί. Επί παραδείγματι, οι Caruso et al. (1999) αναφέρουν ότι το EI είναι η ικανότητα ενός ατόμου να εκτιμά επακριβώς και να διακρίνει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα απορροφά πνευματικά και να ρυθμίζει τον αντίκτυπο των αρνητικών και των θετικών συναισθημάτων. Οι Sparrow και Knight (2006) δηλώνουν ότι πρόκειται για την πρακτική της παρατήρησης των συναισθημάτων του εαυτού αλλά και των άλλων, λαμβάνοντάς τους υπόψη κατά τη λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η Origioli et al., (1999) συνιστούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν τύπο ευφυούς τακτικής, που περιέχει την ικανότητα του ατόμου να παραμένει ήρεμο υπό πίεση, να αναπτύσσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές του σχέσεις, να είναι δημιουργικό και να προσπαθεί να αναπτύξει τις σχέσεις του με άλλους ανθρώπους. Τέλος, σύμφωνα με τον Rock (2007), συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα χρήσης της συναισθηματικότητας, με τρόπους ευφείς, ώστε να διευκολύνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Όπως φαίνεται παραπάνω, κάθε ερευνητής διαθέτει το δικό του ορισμό για τη συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ οι ορισμοί τείνουν να δρουν συμπληρωματικά ο ένας στον άλλο, καλύπτοντας διαφορετικές πτυχές του θέματος. Κατά συνέπεια, οι περισσότεροι ερευνητές αναλύουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ακόλουθες τέσσερις θεματικές περιοχές: την αντίληψη, την κατανόηση, τον έλεγχο και τη χρήση των συναισθημάτων.

2.7 Εξέλιξη, χαρακτηριστικά και ρόλος

Από τους ορισμούς που αναφέρθηκαν, διαφαίνεται η εξελικτική πορεία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι φέρεται να μπορεί να αναπτυχθεί σε όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου. Η ανάπτυξη και η καλλιέργεια στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεκινάει στα πρώτα στάδια της ζωής μας και συνεχίζει να διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια της σχολικής μας ηλικίας. Στις μεγαλύτερες ηλικίες, η οικοδόμηση συνεχίζεται πάνω στις αρχικές συναισθηματικές δεξιότητες. Η επίδραση του περιβάλλοντος είναι αυτή που διαμορφώνει στο μεγαλύτερο βαθμό τις συναισθηματικές δεξιότητες.

Υπάρχει μια ασυμφωνία απόψεων μεταξύ των ερευνητών όσον αφορά εάν το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ανθρώπου μπορεί να αυξηθεί, ή εάν διατηρείται σταθερό καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Επίσης, υπό συζήτηση είναι ο βαθμός στον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί, το όριο ηλικίας -εάν υπάρχει- εντός του οποίου είναι σε θέση κανείς να το αυξήσει, καθώς επίσης και το στάδιο ή τα στάδια της ζωής του ανθρώπου, κατά τη διάρκεια των οποίων οι διάφορες «παρεμβάσεις» θα είναι αποτελεσματικότερες.

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί, ωστόσο προτείνουν πως αυτό συμβαίνει κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας και μέχρι το δέκατο πέμπτο έτος και όχι όταν το άτομο είναι ενήλικο. Η άποψη αυτή βρίσκει υποστήριξη στο γεγονός ότι γνωρίσματα που συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως παραδείγματος χάριν οι αξίες, οι σκέψεις, η εμπειρία, το περιβάλλον, οι συνήθειες και άλλα συσχετίζονται με τα βαθύτερα επίπεδα προσωπικότητας και αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της ζωής. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με δύο έρευνες (Fineman 1997, Hopfl και Linstead, 1997), λόγω του γεγονότος ότι αυτά τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται στην παιδική ηλικία, υπάρχει μια πιθανότητα να μπορούν να διαφοροποιηθούν.

Αρκετές είναι οι μελέτες που έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξελίξιμη τουλάχιστον μέχρι την πέμπτη δεκαετία της ζωής ενός ανθρώπου (Bar-On, 2000; Mayer, Salovey & Caruso, 2000). Αυτό είναι σημαντικό στοιχείο, καθώς σημαίνει ότι η

συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί είτε μέσω της εμπειρίας είτε μέσα από τις διαδικασίες μάθησης και εκπαίδευσης.²¹ Το γεγονός της εξέλιξης μέσω εκμάθησης και εκπαίδευσης έχει συντελέσει στη δημιουργία διαφόρων προγραμμάτων βελτίωσης.

Η υπόθεση που έχει διατυπωθεί είναι ότι οι δεξιότητες σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διδαχθούν, αν και η καλλιέργειά τους απαιτεί χρόνο. Πολλές είναι οι έρευνες που έχουν εστιάσει στην επίδραση της ηλικίας στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ενδιαφέρον είναι το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε έρευνα των Mayer, Caryso και Salovey το εύρημα της οποίας ήταν πως ο μεγαλύτερος ρυθμός ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρείται στα πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου.²² Σύμφωνα, επίσης, με μια έρευνα (Ballou, Bowers, Boyatzis και Kolb, 1999), επαγγελματίες ηλικίας από 45 έως 55 ετών δείχθηκε ότι παρουσίασαν βελτίωση κατά 67% στις δεξιότητες της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

2.8 Μοντέλα μέτρησης

Στα μέσα του 20^{ού} αιώνα αποδείχθηκε ότι δεν υπήρχε απαραίτητη σύνδεση του υψηλού δείκτη νοημοσύνης (IQ) ενός ανθρώπου με την επαγγελματική του επιτυχία και γενικότερα την επιτυχία του στη ζωή και την ευτυχία του στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Αυτό οδήγησε τους επιστήμονες σε έρευνα, ανακαλύπτοντας μια άλλη διάσταση της νοημοσύνης, αυτή της συναισθηματικής, η οποία αφορά στην ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του.

Το 1983, κάποια χρόνια πριν από τη δημοσίευση της έρευνας των Salovey και Mayer, το 1990, οι οποίοι εισήγαγαν για πρώτη φορά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο ψυχολόγος Gardner εισήγαγε την έννοια της συνύπαρξης των πολλαπλών ειδών νοημοσύνης σε βιβλίο που δημοσίευσε.²³ Ο Gardner υποστήριξε ότι οι πολλαπλές μορφές νοημοσύνης έχουν την ίδια σημασία και είναι εξίσου σημαντικές με τη γνωστική. Για αυτό τον λόγο είναι απαραίτητη η μέτρησή της, όπως ακριβώς προσμετρούνται οι διανοητικές ικανότητες με τα σχετικά τεστ IQ.

²¹ Zeidner M., Matthews G., Roberts R., & MacCann C. (2003), 46,69-96.

²² Mayer J., Caryso D. R. και Salovey P. (1999), 27,267-298.

²³ Gardner H., (1983).

Οι θεωρητικοί των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης, πέρα από την αποδόμηση και την περιγραφή της έννοιάς της, εστίασαν και στη μέτρησή της, κατασκευάζοντας κλίμακες και ερωτηματολόγια. Αρκετοί είναι εκείνοι οι οποίοι στηριζόμενοι σε ένα ήδη υπάρχον θεωρητικό μοντέλο σχεδίασαν επιπλέον ερωτηματολόγια.

2.8.1 LeDoux, αμυγδαλή

Η συναισθηματική νοημοσύνη μετριέται μέσα από τα συναισθήματα. Σε συναισθήματα όπως ο θυμός, ο φόβος, η αγάπη, η έκπληξη, η θλίψη, ο εγκέφαλος λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να προετοιμάζει το σώμα για έναν ξεχωριστό τρόπο αντίδρασης. Όταν το συναίσθημα, για παράδειγμα, είναι θυμός, το αίμα ρέει προς τα χέρια, οι παλμοί της καρδιάς αυξάνονται και οι ορμόνες παράγονται, προσδίδοντας στο άτομο μεγάλη ενεργητικότητα. Αντίστοιχα, η θλίψη προκαλεί μια μείωση της ενεργητικότητας και του ενθουσιασμού και επιβραδύνει τη διαδικασία του μεταβολισμού του σώματος (LeDoux, 1996).

Σύμφωνα με τον LeDoux (1996), η αμυγδαλή στον εγκέφαλο διαδραματίζει έναν βαρύνοντα ρόλο στην παραγωγή των συναισθημάτων. Εξελικτικά, πρόκειται για ένα από τα αρχαιότερα τμήματα του εγκεφάλου και εντοπίζεται στο οσφρητικό μέρος του εγκεφάλου. Αυτή είναι υπεύθυνη για τις συναισθηματικές λειτουργίες ως «δεξαμενή» των συναισθημάτων και της μνήμης. Η απουσία της από τον εγκέφαλο οδηγεί σε μια δυσχέρεια του ατόμου να κατανοήσει συναισθηματικά τις διάφορες καταστάσεις, κάτι το οποίο περιγράφεται με τον όρο «συναισθηματική τύφλωση» (emotional blindness). Κατά συνέπεια, με την έλλειψη της αμυγδαλής του εγκεφάλου, η αντίληψη για τα συναισθήματα χάνεται, το πάθος, ακόμη και το δάκρυ ή η θλίψη. Ο LeDoux (1996) επισημαίνει ότι η αμυγδαλή δρα ως μία ‘ψυχολογική φρουρά’ και παίζει βασικό ρόλο στη συναισθηματική νοημοσύνη.

2.8.2 Μικτά και μοντέλα ικανότητας

Οι Mayer et al. (2000)²⁴ κατηγοριοποιούν τα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης σε δύο ομάδες, ανάλογα με το σε ποια πλευρά της εστιάζουν, στα

²⁴ Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R., (2000), 396-420.

μοντέλα ικανότητας και τα μικτά μοντέλα.²⁵

1. Μοντέλα ικανότητας

Ερμηνεύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα του νου, η οποία έχει ομοιότητες και αντιστοιχίες με τα υπόλοιπα είδη νοημοσύνης που αναφέρονται στις γνωστικής ικανότητες.

2. Μικτά μοντέλα

Ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως συνδυασμό ικανοτήτων ενός ανθρώπου. Αυτές οι ικανότητες αφορούν την προσαρμογή του ατόμου, καθώς και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Οι ερευνητές τα ονόμασαν μικτά, διότι εκτός από τις σχετικές με τα συναισθήματα ιδιότητες περιλαμβάνουν και ιδιότητες σχετικές με τις ικανότητες.

2.8.3 Αυτοαναφορές, ετεροαναφορές και αντικειμενική μέτρηση

Τα διάφορα ψυχομετρικά εργαλεία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το θεωρητικό υπόβαθρο και τον τρόπο υπολογισμού σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να υπολογίσουν σε πιο βαθμό ο άνθρωπος είναι συναισθηματικά νοήμων.

1. Αυτοαναφορές και ετεροαναφορές

Τον συγκεκριμένο τρόπο μέτρησης τον προτιμούν τα μικτά μοντέλα μέτρησης. Συνήθως πρόκειται για ερωτηματολόγια τα οποία περιέχουν μια σειρά δηλώσεων και προτάσεων, που εξετάζουν ικανότητες, διαθέσεις, προδιαθέσεις και χαρακτηριστικά και ζητούν από τον εξεταζόμενο να εκφράσει βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας ως προς το τι πιστεύει ότι ισχύει για τον ίδιο. Η διαφορά μεταξύ των δυο ερωτηματολογίων έγκειται στο αν τα συμπληρώνει ο ίδιος για τον εαυτό του ή άλλα άτομα του περιβάλλοντός του.

²⁵ Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R., (2008), 503-517.

2. Αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων

Πρόκειται για ερωτηματολόγια που περιέχουν ερωτήσεις και προβλήματα, για την επίλυση των οποίων υπάρχει μια και μόνο σωστή απάντηση. Σε αυτή την περίπτωση ο εξεταζόμενος βαθμολογείται με βάση αντικειμενικά και προκαθορισμένα κριτήρια, όπως ακριβώς συμβαίνει στα ερωτηματολόγια των γνωστικών ικανοτήτων, μετρώντας έτσι το επίπεδο της συναισθηματικής του νοημοσύνης

2.8.4 Κριτήρια *Bar-On*

Ο Bar-On το 1997 ανέπτυξε ένα μοντέλο, το «Bar-On Emotional Quotient Inventory» (EQ-I) το οποίο αποτελείται από πέντε βασικές ομάδες που περιλαμβάνουν δεκαπέντε υποομάδες οι οποίες αναλύονται σε εκατόν τριάντα τρία στοιχεία. Τα εκατόν τριάντα τρία στοιχεία που χρησιμοποιεί για την αντικειμενική μέτρηση των ικανοτήτων ενός ατόμου είναι οργανωμένα σύμφωνα με το μοντέλο του Bar-On στις παρακάτω κλίμακες μέτρησης.²⁶

1. Κλίμακες ενδοπροσωπικών ικανοτήτων (interpersonal skills), οι οποίες μετρούν:
 - Την άποψη για τον εαυτό μας (self-regard)
 - Την ικανότητα επιβολής (assertiveness)
 - Τη συναισθηματική αυτογνωσία (emotional self-awareness)
 - Την ανεξαρτησία (independence)
 - Την αυτοπραγμάτωση (self-actualization).
2. Κλίμακες διαπροσωπικών ικανοτήτων (interpersonal skills), οι οποίες μετρούν:
 - Την ικανότητα συναισθηματικής ταύτισης (empathy)
 - Την κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility)
 - Τις διαπροσωπικές σχέσεις (interpersonal relationships).
3. Κλίμακες προσαρμοστικότητας (adaptability) περιλαμβάνουν:
 - Τον έλεγχο της πραγματικότητας (reality testing)
 - Την ελαστικότητα (flexibility)
 - Την επίλυση προβλημάτων (problem solving).
4. Κλίμακες διαχείρισης άγχους (stress management), οι οποίες περιλαμβάνουν:
 - Ανεκτικότητα στο άγχος (stress tolerance)

²⁶ Bar-On R., (1997).

- Έλεγχος παρορμήσεων (impulse control).
5. Κλίμακες γενικής διάθεσης (general mood), οι οποίες μετρούν τον βαθμό
- Αισιοδοξίας (optimism)
 - Ευτυχίας (happiness).

Αξίζει, επίσης, να αναφερθεί πως με βάση το παραπάνω μοντέλο του Bar – On αναπτύχθηκε το 2000 ένα νέο μοντέλο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, το EQ-I YV, το οποίο στηρίχθηκε στη λογική του EQ-I, μετρά όμως τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη παιδιών και εφήβων ηλικίας από 7 έως 18 ετών.

2.8.5 Κλίμακα MSCEIT

Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso στηρίζεται στις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

- 1) την αντίληψη, την αξιολόγηση και την έκφραση ενός συναισθήματος
- 2) τη συναισθηματική μεσολάβηση στη σκέψη,
- 3) την κατανόηση, την ανάλυση, και τη χρησιμοποίηση της συναισθηματικής γνώσης, και
- 4) την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και την σκεπτόμενη (reflective) ρύθμιση των συναισθημάτων για την περαιτέρω συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη.

Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις ως ικανότητες της ανθρώπινης νοημοσύνης μπορούν να αξιολογηθούν με το Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT).²⁷ Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε ενήλικο πληθυσμό. Για παιδιά και εφήβους έχει κατασκευαστεί παρόμοια κλίμακα.

2.8.6 Ερωτηματολόγιο 360°

Οι Goleman, Boyatzis και Rhee, με βάση των μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο ανέπτυξαν, κατασκεύασαν μια αξιολόγηση, η οποία ονομάζεται «Τεστ 360 μοιρών», το Emotional Competence Inventory 360° (ECI 360°). Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει τη δυνατότητα να αξιολογεί αριθμητικά τη συναισθηματική επάρκεια ενός ανθρώπου, μιας

²⁷ Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R., (2008).

επιχείρησης ή ενός οργανισμού, στηριζόμενο στις αναφορές και τις απαντήσεις άλλων ανθρώπων.

2.8.7 Ερωτηματολόγιο TEIQue

Οι Petrides και Furnham (2001) στη θεωρία την οποία ανέπτυξαν έκαναν λόγο για τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα του ανθρώπου. Αυτές οι διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για την κατασκευή περιεκτικών εργαλείων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.²⁸ Σύμφωνα με τις διαστάσεις, οι άνθρωποι με υψηλή νοημοσύνη μπορούν να αντιληφθούν τους εαυτούς τους ως εξής:

Προσαρμοστικότητα	Ευέλικτοι και πρόθυμοι να προσαρμοστούν σε καταστάσεις και νέα δεδομένα
Διεκδικητική συμπεριφορά	Αποφασιστικοί και ειλικρινείς, πρόθυμοι να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους
Συναισθηματική αντίληψη	Ξεκάθαροι στα δικά τους συναισθήματα και στην αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων
Συναισθηματική έκφραση	Ικανοί να εκφράσουν και να μεταδώσουν τα συναισθήματά τους
Διαχείριση συναισθημάτων	Ικανοί να επηρεάζουν τα συναισθήματα των άλλων
Συναισθηματική ρύθμιση	Ικανοί να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους
Προσαρμοστικότητα	Σκεπτικιστές και λιγότερο ικανοί να ενδώσουν σε κάποια έντονη επιθυμία τους
Διαπροσωπικές σχέσεις	Ικανοί να αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις
Αυτοεκτίμηση	Πετυχημένοι και με αυτοπεποίθηση
Κινητοποίηση	Κινητοποιούν τους εαυτούς τους και δεν παραιτούνται λόγω κάποιας δυσκολίας
Κοινωνική επίγνωση	Πετυχημένοι στην ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων με εξαιρετικές κοινωνικές δεξιότητες

²⁸ Petrides K. V., & Furnham A., (2001), 425-448.

Διαχείριση άγχους	Ίκανοί να αντέχουν στην πίεση και να ελέγχουν τη σωματοποίηση του άγχους
Ενσυναίσθηση	Ίκανοί να αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική κατάσταση και θέση των άλλων
Ευτυχία	Πρόσχαροι και ικανοποιημένοι από τη ζωή τους
Αισιοδοξία	Σίγουροι για τον εαυτό τους, εστιάζοντας στη θετική πλευρά των πραγμάτων

Οι ερευνητές, στηριζόμενοι στις παραπάνω διαστάσεις, κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, το TEIQue (Trait Emotional Intelligent Questionnaire).²⁹ Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 153 προτάσεις, οι οποίες αξιολογούνται σε μια κλίμακα Likert 7 σημείων. Οι προτάσεις αυτές είναι οργανωμένες στις 15 αυτές διαστάσεις και σε 4 παράγοντες, την ευεξία, τον αυτοέλεγχο, τη συναισθηματικότητα και την κοινωνικότητα. Αθροίζοντας τη βαθμολογία των απαντήσεων σε αυτές τις 153 προτάσεις, προκύπτει μια γενική μονάδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Από αυτές επίσης προκύπτουν οι επιμέρους τιμές για κάθε έναν από τους 4 παράγοντες και αναλυτικές τιμές για 13 από τις 15 διαστάσεις της κλίμακας. Οι δύο διαστάσεις που δεν παράγουν αναλυτικές τιμές είναι αυτές της «κινητοποίησης» και της «προσαρμοστικότητας», καθώς σχεδιάστηκαν για να συμβάλλουν αποκλειστικά και μόνο στην παραγωγή της γενικής τιμής της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Εκτός από το TEIQue, το οποίο έχει σχεδιαστεί για να μετράει τη συναισθηματική νοημοσύνη των ενηλίκων, έχουν κατασκευαστεί επίσης το TEIQue-AF, για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εφήβων από 13 έως 17 ετών, το TEIQue-CF, για τα παιδιά ηλικίας από 8 έως 12 ετών και το TEIQue-360, το οποίο είναι τεστ που βασίζεται σε αναφορές άλλων ανθρώπων.

1.9 Οφέλη της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης

Στη φιλοσοφική του διερεύνηση γύρω από την αρετή και την ευημερία, ο Αριστοτέλης βρίσκεται μπροστά από την πρόκληση του ελέγχου της συναισθηματικής ζωής μέσω της νοημοσύνης. Τα πάθη μας, εάν εκφράζονται σωστά, έχουν κάποια ευφυΐα, καθοδηγούν τις σκέψεις μας, τις αξίες μας και την επιβίωσή μας. Αλλά δεν είναι

²⁹ Petrides K. V., & Furnham A., (2004), TEIQue.

δύσκολο για εκείνα να ξεφύγουν εκτός ελέγχου. Όπως ανέφερε ο Αριστοτέλης, η συναισθηματικότητα δεν είναι το πρόβλημα, αλλά η καταλληλότητα του συναισθήματος και της έκφρασής του. Το ερώτημα είναι πώς μπορούμε να καταστήσουμε τα συναισθήματα μας ευφυή, πώς μπορούμε να φέρουμε μια πολιτισμένη συμπεριφορά στις πόλεις μας και ένα συντροφικό συναίσθημα στην κοινωνία μας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί ως προς τη σχέση της με πολλούς παράγοντες. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν ποικίλες έρευνες που αποδεικνύουν τη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων, καλής ψυχικής και σωματικής υγείας, καθώς επίσης και μεταξύ υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης και επιτυχίας στην εργασία και την εκπαίδευση.

Ο Goleman (1995) έδωσε πρώτος ώθηση σε αυτές τις έρευνες, υποστηρίζοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία και ευτυχία του ανθρώπου. Συγκεκριμένα διατύπωσε ότι ο δείκτης της νοημοσύνης IQ μπορεί να προβλέψει μόνο το 20% της επιτυχίας στη ζωή, αφήνοντας το υπόλοιπο 80% στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε αυτό το πεδίο έχουν ανακαλύψει μια θετική συσχέτιση νοημοσύνης και ευεξίας,³⁰ αυτοεκτίμησης³¹ και ικανοποίησης από τη ζωή.³² Επίσης, υψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν συσχετισθεί με αποτελεσματικότερη διαχείριση προβλημάτων και δυσκολιών.³³ Σύμφωνα με τις έρευνες σε διαπροσωπικό επίπεδο σχέσεων, μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς τα άτομα με υψηλό δείκτη επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο αυτοαξιολόγησης και παρατήρησης του ίδιου τους του εαυτού³⁴ και μεγαλύτερη ενσυναίσθηση στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, με άλλα λόγια μπορούν πιο εύκολα να αντιληφθούν τις καταστάσεις από την οπτική γωνία που

³⁰ Brackett M. A., Rivers S. E., Shiffman S., Lerner N., & Salovey P., (2006), 780-795.

³¹ Ciarrochi J. V., Chan A. Y. C., & Caputi P., (2000), 539-561

³² Austin E. J., Saklofske D. H., & Evan V., (2005), 547-558

Gannon N. & Ranzijn R., (2005), 1353-1364

³³ Mikolajczak M., & Luminet O., (2008), 1445-1453.

³⁴ Schutte N. S., Malouff J. M., Bobik C., Coston T. D., Greeson C., Jedlicka C., Rhodes E., & Wendorf G., (2001), 523-536.

τα βλέπει κάποιος άλλος και να συμπάσχουν μαζί του χωρίς να απολέσουν τη δική τους ιδιαίτερη προσωπικότητα και άποψη. Στην ίδια έρευνα οι Schutte et al. (2001) παρατήρησαν ότι οι συμμετέχοντες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο συνεργάσιμοι και έχουν περισσότερο ανεπτυγμένες τις κοινωνικές τους δεξιότητες ενώ παράλληλα βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη συζυγική τους ζωή.

Όσον αφορά τα παιδιά και τους εφήβους έχει βρεθεί ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει θετικά κοινωνικά αποτελέσματα και καλύτερη σχολική επίδοση.³⁵ Οι μαθητές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζονται ως καλύτεροι φίλοι από τους συνομηλίκους τους³⁶ και υπάρχει ισχυρή σύνδεση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη βαθμολογία στα μαθήματα.³⁷

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επίσης μελετηθεί στον εργασιακό χώρο και γενικότερα στο επαγγελματικό περιβάλλον. Οι έρευνες δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την καλύτερη λήψη αποφάσεων,³⁸ την αποτελεσματικότερη διαχείριση στις διαπραγματεύσεις και το εμπόριο³⁹ και στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων, όταν αναζητούν εργασία. Στην εργασιακή επίδοση των οικονομικών αναλυτών και των στελεχών της διοίκησης μεγάλων επιχειρήσεων υπάρχει θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, της κοινωνικότητας των εργαζομένων και των μεγαλύτερων αυξήσεων μισθών.⁴⁰

Υπάρχουν, επίσης, έρευνες που εξετάζουν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ψυχική και τη σωματική υγεία των ανθρώπων. Παράλληλα όμως έχει διαπιστωθεί αρνητική συσχέτιση από την κατανάλωση αλκοόλ, καπνού⁴¹ και εξαρτήσεων από το διαδίκτυο.⁴²

³⁵ Denham S. A., Blair K. A., DeMulder E., Levitas J., Sawyer K., & Auerbach-Major S., (2003) 238-256.

³⁶ Mestre J.M., Guil R., Lopes P.N. Salovey P., & Gil-Olarte P., (2006) 112-117.

³⁷ Petrides K. V., Frederickson N. & Furnham A., (2004), 277-293.

³⁸ Day .A. L., & Carroll S. A. (2004) 1443-1458.

³⁹ Elfnbein H. A., Foo M. D., White J.B., Tan, & Aik (2007), 205-223.

⁴⁰ .Lopes P.N., Cote S., Grewal D., Kadis J., Gall M., & Salovey P., (2006), 132-138.

⁴¹ Brackett M. A., Mayer J. D., & Warner R. M., (2004), 1387-1402.

⁴² Engelberg E., & Luminet O., (2008), 1445-1453.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ηγεσία

«Αν οι πράξεις σου εμπνέουν τους άλλους να ονειρεύονται, να μαθαίνουν, να πράττουν περισσότερα και να προοδεύουν, τότε είσαι ηγέτης».

John Quincy Adams

3.1 Εισαγωγή

Ο ηγέτης μιας μονάδας είναι ο επικεφαλής της και ο αρμόδιος για όλα τα λειτουργικά και διοικητικά της θέματα αλλά παράλληλα αποτελεί μέρος του προσωπικού. Η επιλογή του για την πλήρωση της θέσης γίνεται βάσει της νομοθεσίας και των διαδικασιών που προβλέπονται σε έναν οργανισμό, άλλοτε ιδιωτικό και άλλοτε δημόσιο. Από τον οργανισμό καθορίζονται και τα καθήκοντα που αφορούν τόσο τη διαχείριση του προσωπικού όσο και το σύνολο των υποθέσεων ενός οργανισμού και ειδικότερα αυτών που σχετίζονται με τη διοίκηση.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει πρώτα από όλα να είναι γνώστης του ισχύοντος νομικού πλαισίου, να αναλαμβάνει τις ευθύνες του, να αναγνωρίζει προτεραιότητες, να είναι εγκρατής και μεθοδικός, να αναγνωρίζει τα λάθη του και να είναι καλός ακροατής. Επίσης, οφείλει να είναι ευθύς και να σκέφτεται ότι κάθε εργαζόμενος που είναι στην εταιρεία του μπορεί να γίνει καλός ηγέτης μελλοντικά με τη δική του βοήθεια (Arends, 2014).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να διέπεται από συγκεκριμένες δεξιότητες. Οφείλει να πιστεύει στη συνεργασία και να μπορεί να αντιλαμβάνεται πράγματα και καταστάσεις, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά. Βασικό όμως προσόν του αποτελεί και η προσωπικότητα και η επαγγελματική του εμπειρία, κριτήρια βασικά τόσο για την επιλογή του όσο και για την αποτελεσματικότητά του (Harber, 1992).

Το όραμα του αποτελεσματικού ηγέτη πρέπει να είναι συλλογικό και να έχει ως αποτέλεσμα την ενεργό εμπλοκή στην επιτυχία όλων των εργαζομένων, χωρίς φαινόμενα αδρανοποίησης και υπονόμησης (Stevens, 2014). Έτσι, δεν αιφνιδιάζεται η μονάδα από τα γεγονότα, αλλά είναι έτοιμη να τα αντιμετωπίσει μέσα από τον προγραμματισμό (Dimmock, 2013). Μέσα από τη διαδικασία της συλλογικότητας, ο ηγέτης ενός οργανισμού οφείλει να μην ενεργεί ως διοικητικός προϊστάμενος, αλλά ως αρχιτέκτων και ενορχηστρωτής της συλλογικής προσπάθειας, με την προϋπόθεση, ότι οι εργαζόμενοι της μονάδας που διοικεί, εστιάζουν επίσης στη συλλογικότητα, προάγουν την ομαδικότητα και ενδιαφέρονται για το κοινό καλό (Bennathan & Boxall, 2013).

Όταν η διαφωνία μεταξύ των εργαζομένων εκφράζει μια διαφορετική θεώρηση των πραγμάτων, ο ηγέτης πρέπει να προβληματίζεται. Οι διαφωνίες συνήθως δείχνουν νέους δρόμους και ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι ευαίσθητος και ανοικτός σε καινοτόμες προσεγγίσεις της εκπαίδευσης. Ο ηγέτης, τέλος, της μονάδας έχει πρώτα από όλα παιδαγωγική αποστολή. Αυτό σημαίνει ότι τα παιδαγωγικά κριτήρια, σε επίπεδο συναισθημάτων και συμπεριφορών που αναπτύσσει αναφέρονται στην αυτοπειθαρχία και πρέπει να αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης των διαχειριστικών επιλογών του (Harris, 2013).

Ο ρόλος του ηγέτη μιας μονάδας θεωρείται κεφαλαιώδους σημασίας. Αποτελεί μέρος της διοίκησης, παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχουν και υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις από τη δική του. Αυτό σημαίνει ότι αποτελεί μέρος της γενικότερης πολιτικής και διαδικασίας που υπάρχει και είναι ο βασικός αρμόδιος για να φροντίσει για την ενσωμάτωση των αλλαγών αλλά και την επιτυχία και την αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας της μονάδας την οποία εποπτεύει. Η επίτευξη, για παράδειγμα, των εκπαιδευτικών στόχων διδασκαλίας και μάθησης απαιτεί από το

προσωπικό την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας εκπαίδευσης, που θα εφαρμόσουν μέσα στην εταιρεία, και η οποία εκπορεύεται από τον ηγέτη (Busher & Saran, 2013).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο ηγέτης της μονάδας είναι αρμόδιος για τα διοικητικά θέματα. Η οργάνωση των πάντων, η συντήρηση της μονάδας και των μέσων της, η επικοινωνία, κ.ά., είναι μόνο κάποια από τα θέματα που ο ηγέτης πρέπει να ασχοληθεί. Από αυτά γίνεται κατανοητό ότι ο ρόλος του έχει πολλές διαστάσεις και κάποιες από αυτές δεν είναι προβλέψιμες σε πολλές περιπτώσεις, λόγω της ευρείας γκάμας των σχετικών ομάδων με τη μονάδα, από τους εργαζόμενους μέχρι τους πελάτες και άλλους.

Το παρόν κεφάλαιο, βιβλιογραφικά καλείται να μελετήσει τον πολυμορφικό ρόλο του ηγέτη και επιδιώκει να θέσει ένα ερώτημα, σε σχέση με το ποιος τελικά είναι ο πραγματικός του ρόλος, πώς αυτός συνδέεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και πώς τον επηρεάζει.

3.2 Ορισμός της ηγεσίας

Στη βιβλιογραφία της διοίκησης, καταβάλλεται μία έντονη προσπάθεια να παρουσιαστούν οι διαφορές ανάμεσα σε χώρους εργασίας των ηγετών. Η διαφοροποίηση αυτή σκοπό έχει να τονίσει την πολυπλοκότητα και την ιδιαιτερότητα των σχέσεων των συμμετεχόντων σε μια μονάδα, την τεράστια ευθύνη του καθορισμού των στόχων που βαρύνουν έναν σημαντικό αριθμό ανθρώπων που συμμετέχουν στη διοίκηση, καθώς και τη δυσκολία αξιολόγησης του αποτελέσματος.

Αυτό συμβαίνει, λόγω των πολλαπλών διαστάσεων και εννοιών που έχει η μονάδα και του τρόπου λειτουργίας που αυτές υπαγορεύουν, αφού όλες σχετίζονται με την οργάνωσή της. Μία από αυτές τις διαστάσεις είναι η κοινωνική της. Από πολλούς επιστήμονες, η μονάδα θεωρείται κοινωνικό σύστημα του οποίου η βασική λειτουργία είναι να συγκεντρώνει διάφορους πόρους μέσα από το περιβάλλον του, όπως οι πελάτες (Χυτήρης, 2001).

Κοινωνική είναι και η διάσταση που αποδίδει σε μια εταιρεία ο Bennett (1974), τονίζοντας όμως τη μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, αφού δεν θεωρεί τη μονάδα, την εταιρεία, τον οργανισμό τίποτα άλλο από ένα κοινωνικό κατασκεύασμα, το οποίο όμως δεν έχει καμία ουσιαστική λειτουργία αυτόνομα. Σε αυτό το κτήριο, το οποίο συγκεντρώνονται κάποιοι συγκεκριμένοι άνθρωποι για μία συγκεκριμένη ενέργεια, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, απαιτούνται οι σκέψεις και οι ενέργειες μίας ομάδας ανθρώπων υπό το πρίσμα της οργάνωσης.

Πέρα όμως από την κοινωνική διάσταση της μονάδας, υπάρχουν ακόμα η νομική, η οικονομική και η παιδαγωγική που έχουν μεγάλη σημασία στο θέμα της οργάνωσής της. Η οικονομική διάσταση έγκειται στο γεγονός ότι εκτός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που φέρει η κάθε εταιρεία, έχει ένα κοινό χαρακτηριστικό με άλλους οργανισμούς και αυτό είναι η σχέση κόστους και αποτελέσματος. Αυτό είναι εύλογο, λόγω του ότι μια εταιρεία αποτελεί παράγοντα της εθνικής ανάπτυξης (Σαΐτη, 2000). Κατά συνέπεια, και στο θέμα της οργάνωσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η οικονομική διάσταση.

Τέλος, μια εταιρεία έχει και παιδαγωγική διάσταση. Η παιδαγωγική διάσταση καθορίζει ως πρωταρχικούς σκοπούς επίτευξης τους παιδαγωγικούς και όχι τους οργανωτικούς, κάτι όμως που δεν αποκλίνει από την οργανωτική διάσταση, αφού η αγωγή σε έναν οργανισμό δεν παράγεται μόνο μέσω της ύλης που διδάσκεται σε αυτόν, αλλά και άλλων στοιχείων που απαρτίζουν την καθημερινότητα και πραγματικότητα, συμβάλλοντας και ενισχύοντας την κοινωνική μάθηση.

Το γεγονός των πολλαπλών και σύνθετων διαδικασιών που απαρτίζουν τη μονάδα δεν αποτελεί ελαφρυντικό για την αποτελεσματικότητά της που πρέπει να επιτευχθεί με κάθε τρόπο. Η εταιρεία αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα ή κοινωνική οργάνωση, αφού δεν απαρτίζεται μόνο από το σύνολο διάφορων στοιχείων, όπως είναι οι χώροι εργασίας, οι μηχανές παραγωγής κλπ. αλλά και από ανθρώπους. Ένα από τα βασικά στοιχεία μιας μονάδας είναι η δομή και η μορφή λειτουργίας που διαθέτει, όσον αφορά τη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων μέσα σε αυτή.

Αυτή πρέπει να λαμβάνει υπόψη το σύνολο των τομέων στους οποίους διαχέεται η εργασία, καθώς και τη σχέση, τη σύνδεση και τη διοικητική δομή (τυπική ή άτυπη), που περιλαμβάνει. Σε γενικές γραμμές αυτό συνεπάγεται ότι μια εταιρεία εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης, στο πλαίσιο της οποίας αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις. Επιπρόσθετα, μια εταιρεία λειτουργεί σύμφωνα με επίσημους κανόνες και αρχές, που ρυθμίζουν την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά των μελών της κοινότητας.

Στο χώρο των εταιρειών, μπορεί κάποιος να εννοήσει ως εκπαίδευση την παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων, την πνευματική και σωματική ανάπτυξη, την κοινωνικοποίηση, κ.λπ. Όλα αυτά είναι μέρος των στόχων μιας εταιρείας. Οι στόχοι αυτοί όμως επηρεάζονται από τα κοινωνικά, πολιτικά, οικονομικά, ιστορικά, τεχνολογικά και άλλα δεδομένα της εκάστοτε κοινωνικής ομάδας που περικλείει μια μονάδα. Όπως επίσης, ότι το αποτέλεσμα της επίτευξης ή μη, των στόχων μιας εταιρείας επηρεάζει άμεσα και τον κοινωνικό περίγυρο. Είναι άλλωστε πολλές οι φορές που ακούμε ότι η ανάπτυξη ή μη μιας χώρας είναι θέμα παιδείας.

Όπως προαναφέρθηκε, η σχέση μιας εταιρείας με την κοινωνία είναι στενή και άμεση. Αυτό επηρεάζει όλους τους τομείς λειτουργίας της και κυρίως τα ιδιαίτερα περιβάλλοντα που έχουν συγκεκριμένα οικονομικά και κοινωνικά στοιχεία και υπάρχουν μεταβολές που επηρεάζουν μεταξύ άλλων και την εκπαίδευση. Η εκπαίδευση δεν μπορεί να παραμένει αποστασιοποιημένη και αμετάβλητη μέσα στον κυκεώνα των κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων που πλήττουν την κοινωνία. Οι μεταβολές της κοινωνίας επηρεάζουν και τις δικές της μεταβολές, προκειμένου να μην αποκοπεί από την κοινωνία και οι εταιρείες μετατραπούν σε οργανισμούς που δεν έχουν καμία σχέση με τα κοινωνικά δρώμενα (Φασούλης, 2000).

Εξαιτίας των παραπάνω, μια εταιρεία δεν έχει ενιαίους στόχους τόσο επιστημονικά όσα και οργανωτικά. Στο πεδίο της οργάνωσης, οι στόχοι της διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη από αυτές τις κατηγορίες είναι οι προσωπικοί στόχοι, είτε αυτοί αφορούν τους εργαζόμενους, είτε τους πελάτες. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι στρατηγικοί στόχοι. Η επιδίωξη αυτών των στόχων είναι διαφορετική για τους

πελάτες από ό,τι για τους εργαζόμενους, αλλά συνήθως επιβάλλονται μέσω των πρώτων, διότι αυτοί είναι οι τελικοί αποδέκτες. Η τρίτη κατηγορία είναι οι στόχοι των πόρων που αφορούν τόσο τους πελάτες όσο και τους εργαζομένους, αφού κάθε μία από αυτές τις ομάδες, για ξεχωριστούς λόγους, τους χρειάζονται.

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση των στόχων μιας εταιρείας σχετίζεται απόλυτα με την οργάνωση της μονάδας, διότι δεν είναι ισόποσοι. Συνήθως, οι υλικοί πόροι δεν είναι τόσοι ώστε να μπορούν να καλύψουν όλους τους εργαζομένους και έτσι η οργάνωση πρέπει να έχει ρεαλιστικές βάσεις, δηλαδή ποιοι στόχοι είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν και ποιοι όχι και κατά συνέπεια, να ιεραρχηθούν ανάλογα.

Ο ηγέτης, λοιπόν, μιας μονάδας δεν είναι ένας απλός ηγέτης ενός οποιουδήποτε οργανισμού. Είναι η κεφαλή μιας πολυπληθούς και πολύμορφης ομάδας ανθρώπων, η οποία μέσα από κανόνες και διατάξεις που διαρκώς αναπροσαρμόζονται στις κοινωνικές αλλαγές, προσπαθεί να υλοποιήσει το δύσκολο σκοπό παραγωγής, αλλά και του θετικού αντίκτυπου στη κοινωνία, γενικά έχει να κάνει με τα δικά του συναισθήματα, με των εργαζομένων του αλλά και με της κοινωνίας στο σύνολό της. Αυτή η ομάδα από μόνη της είναι μια κοινωνική ομάδα με συγκεχυμένους και διαφορετικούς προβληματισμούς από αυτούς των ενηλίκων ατόμων της κοινωνίας. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτή η δυσκολία του έργου του ηγέτη μιας εταιρείας η οποία αποτελεί έναν κοινωνικό οργανισμό που επηρεάζει και επηρεάζεται από έναν αριθμό ατόμων της κοινωνίας, ακόμα και από ολόκληρη την κοινωνία.

Η ευθύνη είναι πολύ μεγάλη και το έργο του πολύ σοβαρό. Γι' αυτό παρατηρείται στη βιβλιογραφία που ασχολείται με τη διοίκηση, η επιμονή να διαφοροποιηθεί η μονάδα από τους υπόλοιπους οργανισμούς (Moos et al., 2004).

Οι θεωρίες της διοίκησης ξεκινούν στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, όπου το περιβάλλον γινόταν όλο και πιο περίπλοκο. Πρώτος ο Adam Smith, θέτει δεδομένα σε σχέση με τη λειτουργία της παραγωγής, μιλώντας για θέματα σε σχέση με τη διοίκηση (Τζωρτζάκης, & Τζωρτζάκη, 2002).

Αργότερα ο Frederic Taylor, θέτει στα τέλη του 19^{ου} αιώνα τα δεδομένα που έπρεπε να χαρακτηρίζουν τη σχέση ατόμου και παραγωγής. Αργότερα μέσα από τη μελέτη

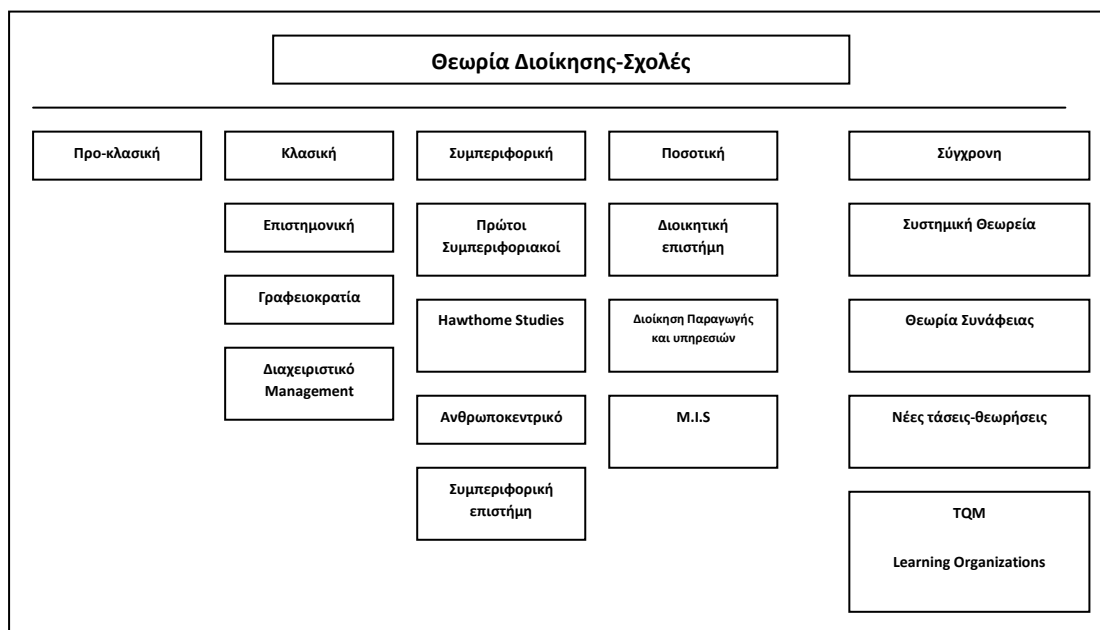
του Weber, τίθενται τα δεδομένα της γραφειοκρατίας και της εσωτερικής πειθαρχίας ως βάση διοίκησης των οργανισμών (Κόντης, 1990).

Μια από τις βασικές κλασικές θεωρίες της διοίκησης είναι αυτή του Henry Fayol. Ο συγκεκριμένος παρατήρησε ότι τα εργαζόμενα σε όλα τα επίπεδα στελέχη ενός οργανισμού ο οποίος στοχεύει στο κέρδος, θα πρέπει να εκτελούν τις ακόλουθες δράσεις: Σχεδιασμό, Οργάνωση, Ηγεσία και έλεγχο (Φλώρος, 1993).

Μια άλλη βασική διοικητική θεωρία είναι αυτή του Weber, ο οποίος αναπτύσσει τις απόψεις του με βάση τη θεωρία X και Ψ, εκ των οποίων η μεν X ορίζει τον εργαζόμενο ως ένα όν που πρέπει να δουλεύει υπό πίεση και με βάση κανόνες, ενώ η Ψ ορίζει τον εργαζόμενο ως ένα όν το οποίο χαίρεται να εργάζεται και θεωρεί την εργασία ως πολύτιμο αγαθό (Μπουραντάς, 2001).

Οι μελέτες του Hawthorne θέτουν τη διοίκηση σε μια νέα εποχή, δείχνοντας ότι ο εργαζόμενος είναι πιο παραγωγικός, όταν νοιώθει ασφάλεια και γενικά το ευρύτερο κλίμα της εργασίας του είναι τέτοιο που τον κάνει να νοιώθει ευτυχισμένος (Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη, 2001).

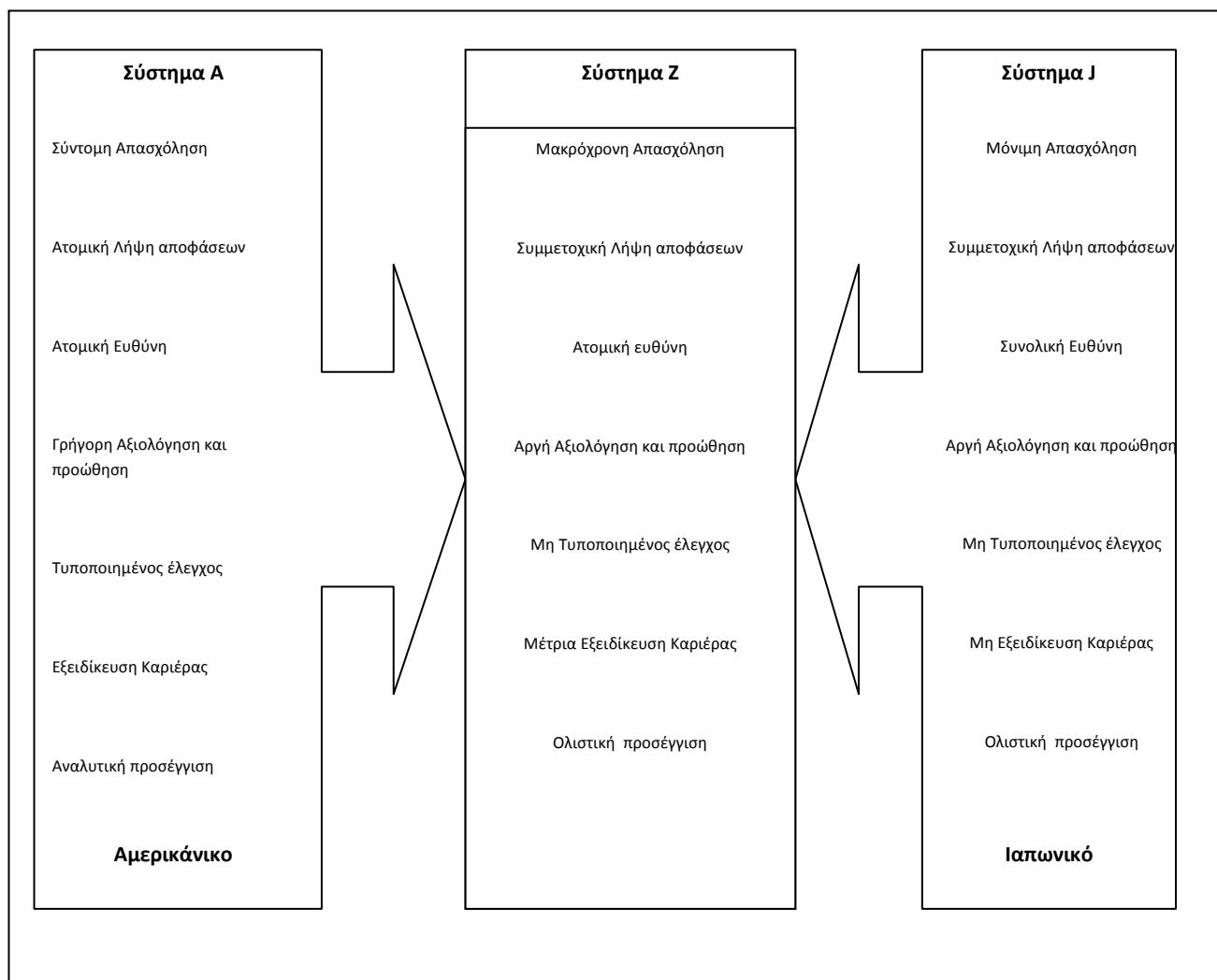
Εξελικτικά και με βάση το Σχήμα 1, οι θεωρίες διοίκησης από τις παραδοσιακές στις μοντέρνες πέρασαν από τα ακόλουθα στάδια (Χαραλαμπίδης, 2011):



Σχήμα 1-Θεωρίες Διοίκησης

Πηγή: Χαραλαμπίδης, Ι. (2011) Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης, Τμήμα μηχανικών πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων

Η σύγχρονη θεώρηση της διοίκησης ξεκινά με τη ποσοτική προσέγγιση, η οποία αναφέρεται αφενός στην ποσοτική διοίκηση, μέσα από τη χρήση γραμμικού προγραμματισμού και μοντελοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, και αφετέρου σε νέες θεωρητικές παρεμβάσεις όπως η διοίκηση παραγωγής, η διοίκηση ολικής ποιότητας και η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων (Harrison, 2006). Από εκεί γίνεται η μετάβαση στις μοντέρνες θεωρίες διοίκησης, με έμφαση στη θεωρία Z του William Ouchi, ο οποίος θέτει ως δεδομένο ότι η μοντέρνα διοίκηση πρέπει να εστιάζει κυρίως στο άτομο (Harrison, 2006). Στο Σχήμα 2 παραθέτονται οι σύγχρονες προσεγγίσεις του management.



Σχήμα 2-Μοντέρνες τάσεις στη Διοίκηση

Πηγή: Χαραλαμπίδης, Ι. (2011) Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης, Τμήμα μηχανικών πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, σήμερα το βασικό μοντέλο διοίκησης είναι αυτό όπου ο εργαζόμενος συμμετέχει, έχει άποψη, έχει διάρκεια στην απασχόλησή του, δέχεται μη τυποποιημένο έλεγχο, έχει σχετικά καλές προοπτικές καριέρας. Ο έλεγχος γίνεται σε λογικά πλαίσια και γενικά επιδιώκεται το περιβάλλον εργασίας να είναι φιλικό.

Από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα, η ηγεσία αποτέλεσε και αποτελεί ένα

σημαίνουν θέμα συζήτησης και μελέτης το οποίο έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές (Μπουραντάς, 2002). Ιστορικά, οι κλασικές θεωρίες ηγεσίας οι οποίες αποτέλεσαν τη βάση ανάδειξης και εφαρμογής της ηγετικής επιστήμης είναι οι ακόλουθες (Osburn et al., 2006).

1. Προσέγγιση των χαρακτηριστικών: Εστιάζει στην εύρεση και μελέτη των χαρακτηριστικών, όπως είναι η κυριαρχικότητα, η αυτοπεποίθηση κ.λπ. και ξεχωρίζει τον ηγέτη από τον μάνατζερ.
2. Συμπεριφορική προσέγγιση: Εστιάζει στην ανάλυση και αποκωδικοποίηση αλλά και στη ταξινόμηση των συμπεριφορών, οι οποίες οδηγούν στην ηγετική αποτελεσματικότητα, υιοθετώντας υποψήφιους ηγέτες.
3. Θεωρία του διοικητικού πλέγματος: Χρησιμοποιήθηκε από επιχειρηματικές μονάδες αρκετών χωρών, ως εργαλείο ανάπτυξης της ηγεσίας (Nelson & Quick, 2011).
4. Σημαίνοντα μοντέλα κλασικών θεωριών ηγεσίας ήταν η χαρισματική, μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία, οι οποίες κατηγοριοποίησαν τα είδη ηγετών στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Γνωστικών Πόρων του Fiedler, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξετάζεται σε σχέση με τις νοητικές του ικανότητες ή την πείρα του, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες στρες (Chanoch & House, 2006).

Η θεωρία πορείας-στόχου προσφέρει χρήσιμα στοιχεία στο θέμα της ικανοποίησης του εργαζόμενου, αλλά παρουσιάζει ελλείψεις όσον αφορά την ακριβή πρόβλεψη της απόδοσης του εργαζόμενου. Βασικό προσόν της θεωρίας θεωρείται η προσπάθεια που γίνεται να συνδεθεί η θεωρία της ηγεσίας με τη θεωρία των κινήτρων, μέσω της θεωρίας της προσδοκίας.

Τέλος, το Μοντέλο της Κάθετης Διάδας του Graen εξετάζει το πώς η φύση της σχέσης του ηγέτη με τους υφισταμένους του επιδρά στη διαδικασία άσκησης της διοίκησης. Εδώ τα χαρακτηριστικά της κατάστασης αφορούν τις διαφορετικές σχέσεις

που δημιουργούνται ανάμεσα στον διευθυντή και σε μεμονωμένα μέλη της ομάδας των υφισταμένων (Graen & Cashman, 1975). Πέρα από τα παραπάνω υπάρχουν και άλλα μοντέλα που αναφέρονται στο σήμερα, όπως η υπέρ-ηγεσία, η ηθική ηγεσία και τέλος η πνευματώδης ηγεσία (Fernando, 2007).

3.3 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ο ηγέτης και η διοίκηση έχουν διάφορες εκφράσεις που συνδέονται όχι μόνο με πρακτικά και λειτουργικά θέματα αλλά και με προσωπικά και συναισθηματικά δεδομένα. Ένας ηγέτης μπορεί να εκλαμβάνεται ως μία φιγούρα προστασίας, ως μία φιγούρα που προκαλεί θετικά και αρνητικά συναισθήματα, ως μία φιγούρα εγωιστική αλλά και ως στόχος επίθεσης αλλά και λατρείας (Gabriel, 1997).

Δεν είναι τυχαίο εξάλλου ότι μεγάλο τμήμα της έρευνας που υπάρχει σχετικά με τη διοίκηση έχει και ψυχοσυναισθηματικές διαστάσεις και δανείζεται το θεωρητικό της υπόβαθρο από άλλες επιστήμες όπως η ψυχανάλυση. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η θεωρία του Freud, σύμφωνα με την οποία κάθε άνθρωπος έχει ένα δικό του ηγέτη, που προκύπτει μέσα από το πλαίσιο της οικογένειας. Τον ρόλο αυτό φέρει ο πατέρας ο οποίος επηρεάζει τον άνθρωπο ψυχολογικά και συναισθηματικά και η επιρροή αυτή, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, εκτός της οικογένειας, μετατρέπεται σε πολιτική (Gabriel & Carr, 2002; De Board, 2014).

Αυτό διαφαίνεται και αποδεικνύεται στην πράξη από το γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι ηγέτες της παγκόσμιας ιστορίας, είτε λειτούργησαν θετικά είτε αρνητικά, αποτέλεσαν πατρική φιγούρα για τον λαό τους. Αυτός εξάλλου ήταν και ο λόγος που σε δύσκολες στιγμές της ιστορίας, που ένας λαός χρειάστηκε υποστήριξη, στράφηκε στον ηγέτη του, με τρόπο ανάλογο της προστασίας που κάποιος αποζητά από τον πατέρα του (Gabriel, 2011).

Οι επιρροές αυτές ωθούν στη μελέτη των πολιτικών ηγετών υπό το πρίσμα της παιδικής τους ηλικίας και των επιδράσεων και των επιρροών που δέχτηκαν σε αυτή. Μεγάλες αρνητικές και θετικές φιγούρες της ιστορίας, όπως ο Hitler και ο Gandhi, μελετούνται όχι μόνο με άξονα το έργο τους αλλά και υπό το πρίσμα της παιδικής τους ζωής, του περιβάλλοντος στο οποίο μεγάλωσαν και αναπτύχθηκαν, κ.ά. (Fotaki

et al., 2012).

Η ψυχολογία και γενικά η θεωρία των συναισθημάτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εστίασε όμως μόνο στη σχέση ηγέτη και λαού αλλά και στη σχέση ηγέτη και μικρότερων αριθμητικά ομάδων. Ο Freud ταυτίζει τη συμπεριφορά των μελών μιας μικρής ομάδας με αυτή των μελών μιας οικογένειας. Αντίστοιχος συνεπώς είναι και ο τρόπος που η συνείδησή τους και το εγώ τους διαμορφώνονται, αφού τόσο τα μέλη της οικογένειας όσο και της μικρής ομάδας ταυτίζονται με τον ηγέτη τους και το υπερεγώ τους δομείται βάσει αυτού του προτύπου (Elms, 2013).

Το γεγονός όμως ότι ο ηγέτης γίνεται το κεντρικό πρόσωπο μιας ομάδας αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα την ανάπτυξη μόνο θετικών συναισθημάτων απέναντί του. Αντίθετα, μπορεί να αποτελέσει το επίκεντρο επιθετικότητας, λόγω του φόβου που προκαλείται στα μέλη της ομάδας, όχι πάντα δικαιολογημένα (Ponterotto, 2014).

Σήμερα παγκοσμίως, οι χώρες της Ευρώπης βιώνουν μια από τις πιο δυσμενείς οικονομικές κρίσεις που βίωσε η ανθρωπότητα. Η κατάσταση αυτή έχει οδηγήσει στην εξαθλίωση ένα μεγάλο ποσοστό των πολιτών, με αποτέλεσμα να βρithουν φαινόμενα ανθρώπων που ζουν στον δρόμο, η εγκληματικότητα, η ευρύτερη απαξίωση του ανθρώπου και άλλα παρόμοια φαινόμενα.

Δυστυχώς, οι ηγέτες του σήμερα, σύμφωνα τη θεωρία του Zaretsky (2008), είναι εγωκεντρικοί, εγωπαθείς, εις βάρος της κοινωνίας και του ανθρώπου, τα αξιώματά τους βαρύνουν περισσότερο από το συμφέρον των πολλών, πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα να πράττουν με γνώμονα το δικό τους προσωπικό όφελος και όχι το κοινό καλό.

Η ψυχολογία, πέρα από την επεξήγηση του ρόλου του ηγέτη, καταλήγει και στο συμπέρασμα ότι στις μέρες μας απουσιάζουν οι ηγέτες που ενδιαφέρονται για το κοινό καλό. Αυτού του είδους όμως οι ηγέτες είναι απαραίτητοι και το αποδεικνύει η ιστορία που είναι γεμάτη από σημαντικούς άνδρες, των οποίων η δράση και η συμπεριφορά διαμόρφωσαν στην ουσία την ιστορία. Αν απουσίαζαν αυτές οι ηγετικές μορφές, τα ιστορικά δεδομένα θα ήταν διαφορετικά και ίσως όχι θετικά για την ανθρωπότητα (Hogg et al., 2012).

Για τους συγκεκριμένους θεωρητικούς, σήμερα δεν υπάρχουν τέτοιοι ηγέτες. Αν ζούσε σήμερα ο Gandhi, θα μπορούσε μέσα από τη διδασκαλία του, τους πύρινους αλλά και ειρηνοποιούς του λόγου, τη πολιτική της μη-βίας, να οδηγήσει τον κόσμο σε μια επαναστατική δράση η οποία δεν θα βασιζόταν στη βία, αλλά στην επιδίωξη της εκπλήρωσης ενός ευγενούς στόχου (Hogg et al., 2012).

Μέχρι τη δεκαετία του 1970, το επάγγελμα του διευθυντή και γενικά του ατόμου με ηγετικό ρόλο ήταν πιο περιορισμένο. Οι διευθυντές είχαν κυρίως διοικητικό ρόλο και βασική τους αρμοδιότητα ήταν η επιβολή της πειθαρχίας στους εργαζόμενους. Η εξέλιξη του ρόλου του ηγέτη άρχισε να λαμβάνει χώρα σε μεγάλο βαθμό κατά τη δεκαετία του 1970, λόγω της ανάδυσης της έρευνας που υπήρχε για τον αποτελεσματικό ηγέτη (Peterson & Deal, 1998).

Η μελέτη σε αυτό το πεδίο ανέδειξε ότι οι λειτουργίες του ηγέτη της μονάδας συνδέονταν άμεσα με τα επιτεύγματα των εργαζομένων ακόμα και σε εταιρείες που ήταν εγκατεστημένες σε περιοχές μεγάλης φτώχειας που αντιμετώπιζαν πολύπλοκες προκλήσεις (Brookover et al., 1982; Weber, 1971). Ειδικότερα, αποτελεσματικός ηγέτης θεωρήθηκε αυτός που είναι σε θέση να αναπτύξει κοινότητες που εστιάζουν σε υψηλά ποιοτικά πρότυπα και προσδοκίες (Brookover et al., 1982; Weber, 1971).

Επίσης, αποτελεσματικότητα υπάρχει και στο μοίρασμα της διοικητικής ηγεσίας, στη συνεργασία και την εξασφάλιση της συνέχειας των υψηλής ποιότητας προγραμμάτων και τέλος, σε αυτούς που έχουν αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες (Marcus, 1976; Wellisch et al., 1978).

Με τη μεταβολή του ρόλου ο όρος του ηγέτη αναδύθηκε, για να περιγράψει μία ευρύτερη ομάδα διευθυντικών ρόλων και ευθυνών που απευθύνονταν στις ανάγκες του εργασιακού περιβάλλοντος πολλών επιτυχημένων διευθυντών (Peterson & Deal, 1998).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η σημασία του αποτελεσματικού ηγέτη, απέκτησε σημαίνοντα ρόλο στη βιβλιογραφία (Senge, 1990; Purkey & Smith, 1983; Gates et al., 2001).

Ένας διαχειριστής αποτελεί έναν ηγέτη ο οποίος προωθεί την επιτυχία όλων, υποστηρίζοντας, καλλιεργώντας το σωστό κλίμα και τη σωστή διαδικασία σε τέτοιο επίπεδο που προκαλεί θετικά αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο πελατών όσο και σε επίπεδο εργαζομένων.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες κατανοούν τη σημασία της κουλτούρας ως βασικής μεταβλητής στην αποτελεσματική αλλαγή (Deal & Peterson, 1999; Fullan, 2001; NAESE, 2001). Οι ηγέτες, οι εργαζόμενοι και οι πελάτες οι οποίοι μοιράζονται κοινές αξίες και πεποιθήσεις, εργάζονται πιο αποτελεσματικά μαζί. Έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, σεβασμό ο ένας προς τον άλλο και είναι πιο πιθανό να αναλάβουν κινδύνους (Hughes, 1999). Οι ηγέτες με συνεκτική κουλτούρα αναγνωρίζουν τη σημασία της εστίασης στην επαγγελματική ανάπτυξη, του χρόνου για τη μάθηση, τον προβληματισμό και την κοινή ηγεσία.

Η κοινή ηγεσία διευκολύνει μια διαδικασία συνεχούς αναμόρφωσης, για να εξασφαλιστεί ότι οι στόχοι έχουν επιτευχθεί και ότι οι αναδυόμενες ανάγκες αντιμετωπίζονται κατάλληλα. Οι οργανισμοί που αγκαλιάζουν και δεν φοβούνται τις οργανωτικές αλλαγές είναι πιο επιτυχημένοι στην υλοποίηση νέων πρωτοβουλιών (Peterson & Deal, 1998; Wasley et al., 1997). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον που προάγει την ακαδημαϊκή και κοινωνική επιτυχία στους πελάτες (CEC, 2001).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες καλλιεργούν τρόπους για την πραγματοποίηση της οικοδόμησης και ανταλλαγής γνώσεων, με τον εντοπισμό, για παράδειγμα, των εργαζομένων οι οποίοι έχουν τις κατάλληλες ικανότητες αλλά και το γνωστικό υπόβαθρο, ώστε να διδάσκουν αποτελεσματικά και να δημιουργούν μεθόδους με τις οποίες μπορούν να μοιραστούν τις δεξιότητές τους, στο πλαίσιο, όπως καθοδήγηση, εκπαίδευση, παρουσιάσεις για τους ενδιαφερόμενους συναδέλφους, ομάδες και άλλα. Οι ηγέτες παρέχουν ευκαιρίες για την από κοινού ηγεσία, την αναγνώριση του ταλέντου και της προσπάθειας και δομές για τη συνεργασία και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Οι ηγέτες εξασφαλίζουν στην εταιρεία την εφαρμογή των οργανωτικών και συναισθηματικών παρεμβάσεων για τους εργαζομένους. Μπορούν να

χρησιμοποιήσουν τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης των επιδόσεων για τον εντοπισμό των ελλειμμάτων έτσι ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν και να αναγνωρίσουν τα άτομα που κάνουν υποδειγματικό έργο καθημερινά. Η αποτελεσματική διαχείριση, επίβλεψη και ενθάρρυνση βοηθούν στο να διασφαλιστεί ότι όλοι εργάζονται από κοινού για να διαχειριστούν τη συμπεριφορά και την ευρύτερη απόδοση ενός οργανισμού (Peterson & Deal, 1998; Thomas, Correa, & Morsink, 2001; Walther-Thomas et al., 2000).

Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζει, μέσω της διαχείρισής του, όχι μόνο την ομαλή λειτουργία αλλά και τις κατάλληλες συνθήκες, για να επιτευχθεί σωστά η μάθηση για όλους τους εργαζομένους.

Οι αρμοδιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι πολύπλευρες και πολυεπίπεδες. Ωστόσο, ασχολείται κυρίως με την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των ατόμων και τη δημιουργία ενός κοινού συμπλέγματος προσδοκιών γύρω από την εφαρμογή αυτών των δεξιοτήτων και γνώσεων. Έτσι, οι εργασίες του περιλαμβάνουν τη διατήρηση των διάφορων συνιστωσών σε μια παραγωγική σχέση μεταξύ τους και τα άτομα, υπόλογα ως προς τη συμβολή τους στα συλλογικά αποτελέσματα (Elmore, 2000).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρειάζονται δεξιότητες διαχείρισης και ηγεσίας που τους επιτρέπουν να:

1. προσλαμβάνουν, εποπτεύουν και καθοδηγούν ικανά άτομα που έχουν δεσμευτεί στην αριστεία όλων των εργαζομένων (Deal & Peterson, 1999; Hughes, 1999; Heifetz, 1994),
2. θεσπίζουν και εφαρμόζουν πολιτικές και διαδικασίες (Hughes, 1999),
3. παρέχουν υποστήριξη για διάφορες προσπάθειες (Blasé & Kirby, 1992; Wald, 1998) και
4. δημιουργούν κοινότητες μάθησης που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη, την αριστεία και την επαγγελματική ανάληψη κινδύνων (Joyce & Showers, 1995; Klingner et al., 2001).

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές πρέπει επίσης να γνωρίζουν τις οργανωτικές δομές που μπορούν να υποστηρίξουν τους εργαζόμενους και τους πελάτες, όπως τη διαδραστική συλλογική δραστηριότητα, τη συνδιδασκαλία και τα εκτεταμένα σχέδια ολοκλήρωσης (Benz et al., 2000; Bateman & Bateman, 2001; Elmore, 2000; Lipsky & Gartner, 1997; Pankake & Fullwood, 1999; Rea et al., 2002; Thomas et al., 2001; Walther-Thomas et al., 2000).

Οι επιδέξιοι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν την παρακολούθηση των επιδόσεων, καθώς και την αποτελεσματική υποβολή εκθέσεων και τη λήψη αποφάσεων με βάση τις πληροφορίες της αξιολόγησης. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την υποστήριξη που χρειάζονται για να χρησιμοποιούν τα δεδομένα αποτελεσματικά, προκειμένου να κάνουν κατάλληλες τροποποιήσεις.

Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν την ανάγκη να εξευρεθούν οι κατάλληλες εναλλακτικές λύσεις για τη διατήρηση, την κοινωνική προώθηση και τον περιορισμό των παραγόντων που προκαλούν προβλήματα στην επίδοση (Lipsky & Gartner, 1997; CEC, 2001; NASBE, 1992).

Ο ηγέτης συνεπώς θα πρέπει να φροντίζει και για τη συναισθηματική διάσταση του ρόλου του. Στόχος του θα πρέπει να είναι η επίτευξη της συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων μερών σε μία μονάδα αλλά και εκτός από αυτή, όπως η κοινότητα στην οποία βρίσκεται η εταιρεία, με απώτερο στόχο να εξασφαλίσει την επιτυχία όλων των εργαζόμενων ξεπερνώντας τα προβλήματα που έχουν.

Η αποτελεσματική συνεργασία οικοδομείται στα θεμέλια των άριστων διαπροσωπικών δεξιοτήτων επικοινωνίας. Οι ηγέτες θα πρέπει να διαμορφώσουν ένα μοντέλο αμφίδρομης επικοινωνίας με την αναζήτηση πληροφοριών από τα μέλη του προσωπικού, τους πελάτες κ.ά., καθώς και με τη διάδοση των πληροφοριών. Σύμφωνα με τον Fullan (2001), οι σχέσεις είναι απαραίτητες για όλες τις επιτυχείς πρωτοβουλίες αλλαγής. Αν βελτιωθούν οι σχέσεις, τα πράγματα γίνονται καλύτερα. Αν παραμείνουν το ίδιο ή επιδεινωθούν, το έδαφος χάνεται. Έτσι, οι ηγέτες πρέπει να είναι άψογοι στην οικοδόμηση σχέσεων με ποικίλα άτομα και ομάδες.

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές χρειάζονται καλά διαμορφωμένες δεξιότητες που θα

τους επιτρέπουν να εργαστούν από κοινού με τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους επαγγελματίες και τους ηγέτες της κοινότητας ώστε να διασφαλίσουν ότι παρέχονται αποτελεσματικά οι υπηρεσίες (Foley & Lewis, 1999; Klingner et al., 2001). Ειδικότερα, οι νέοι διαχειριστές πρέπει να εξοικειωθούν με τις υπάρχουσες οργανωτικές προσδοκίες και τις επικοινωνιακές και συνεργατικές διαδικασίες, π.χ., δομές διοίκησης, δομές συνεργασίας, διαγράμματα ροής της επικοινωνίας. Αυτή η γνώση, σε συνδυασμό με τις αποτελεσματικές δεξιότητες θα διευκολύνουν τις προσπάθειές τους για την οικοδόμηση των σχέσεων. Η έμφαση στην αποτελεσματική επικοινωνία στο πλαίσιο της λογοδοσίας θα εξασφαλίσει ότι οι διαχειριστές θα κατανοούν την αξία που αποδίδεται σε αυτές τις δεξιότητες και τις διαδικασίες ανά περιοχή ηγεσίας (Bateman & Bateman, 2001; NAESP, 2001).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τους διαθέσιμους πόρους για να υποστηρίξουν τις ποικίλες ανάγκες των πελατών, των εργαζόμενων, των προμηθευτών. Οι επιτυχημένοι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν πώς να έχουν πρόσβαση σε πρόσθετη υποστήριξη, όπως αυτή που απαιτείται για να διασφαλιστεί η κατάλληλη εξυπηρέτηση για όλους τους πελάτες (Hughes, 1999; Pankake & Fullwood, 1999).

Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί διευθυντές μεγιστοποιούν την υποστήριξη, χρησιμοποιώντας άλλες επίσημες και ανεπίσημες υπηρεσίες υποστήριξης. Για παράδειγμα, οι αποτελεσματικοί διευθυντές έχουν επίγνωση των δεξιοτήτων στις ξένες γλώσσες και της πολιτιστικής κουλτούρας που διαθέτουν τα μέλη του προσωπικού και οι πελάτες. Μπορούν να διευκολύνουν την ενημέρωση και την ανταλλαγή εμπειριών σε σχέση με αυτά τα θέματα.

Ένας ηγέτης πρέπει να ενεργεί με ακεραιότητα, αμεροληψία και με ηθικό τρόπο. Μέσα από τις δράσεις τους, οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμεύουν ως ισχυρό πρότυπο για τους άλλους. Συγκεκριμένα, διαμορφώνουν σκέψη χωρίς αποκλεισμούς και τρόπους ηγεσίας για την υποστήριξη των πελατών και των εργαζόμενων αλλά και των προμηθευτών (Gates et al., 2001; Klingner et al., 2001; Sage & Burrello, 1994). Τα πρότυπα που αφορούν το σύνολο της δραστηριότητας πρέπει να είναι υψηλά. Επικοινωνούν ένα μήνυμα στην κοινότητα ότι όλοι οι πελάτες αποτελούν κοινή ευθύνη τους (Kearns, Kleinert, & Clayton, 1998; Turnbull & Cilley, 1999).

Οι αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με την ακεραιότητα και τον χαρακτήρα των ηγετών σχηματίζονται στη βάση των αλληλεπιδράσεών τους με τις ομάδες και τα άτομα. Επιπλέον, οι ενέργειες των ηγετών μεταφέρουν τις προσδοκίες τους για την ηθική συμπεριφορά των άλλων. Κατά συνέπεια, οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να είναι επιδέξιοι ηγέτες οι οποίοι κατανοούν τις οργανωτικές αλλαγές σε βάθος και αναγνωρίζουν τους κινδύνους και τις προκλήσεις που υπάρχουν από αυτές (Senge, 1990). Ως αποτέλεσμα, οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να είναι έτοιμοι να συνεργαστούν με άλλους για να εξασφαλίσουν ότι τα δυνητικά εμπόδια αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και ότι οι επαγγελματίες και οι πελάτες έχουν τη στήριξη που χρειάζονται για επιτύχουν (Foley & Lewis, 1999; Fullan, 2001; Pankake & Fullwood, 1999). Για παράδειγμα, οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τη συνεργασία και αναγνωρίζουν τη σημασία των αποτελεσματικών και των επικοινωνιακών δομών, π.χ., κοινός χρόνος προγραμματισμού για όλα τα μέλη των ομάδων. Συγκεντρώνουν εργαλεία και πόρους, π.χ., ικανότητα δημιουργίας ευκαιριών, για την ανάπτυξη ομάδας επίλυσης προβλήματος, για τη διευκόλυνση αυτών των διαδικασιών.

Σημαντικό είναι επίσης ο ηγέτης να αντιλαμβάνεται και το ευρύτερο πλαίσιο του πελάτη και της μονάδας, δηλαδή την κοινωνική, πολιτική, οικονομική, πολιτιστική και νομική διάσταση. Οι ηγέτες συνήθως είναι υπεύθυνοι για την επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τα άλλα μέλη της κοινότητας σχετικά με τις υπηρεσίες (Pankake & Fullwood, 1999; Sage & Burrello, 1994).

3.4 Η σχέση του με τους εργαζόμενους και ηγετικές συμπεριφορές

Η σχέση ηγέτη και εργαζομένων είναι μοναδική αλλά και ιδιαίτερη. Απαιτείται η ύπαρξή της, προκειμένου το κλίμα στην μονάδα να είναι θετικό και αναπτυξιακό. Αυτό σημαίνει ότι μία σχέση στην οποία ο ηγέτης αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους αποκλειστικά ως υφιστάμενους του δεν είναι γόνιμη. Αντί για εντολέας τους, ο ηγέτης θα πρέπει να επιδιώκει να προκαλεί πίστη και αφοσίωση στους εργαζόμενους στο έργο του και να θέτει τον εαυτό του ως πρότυπο μίμησης και όχι αποφυγής. Τα μέλη της κοινότητας και συγκεκριμένα οι συνεργάτες του ηγέτη, για να έχουν άποψη για τη στάση του ηγέτη και να προβαίνουν στη στήριξη του, θα πρέπει να έχουν συμμετάσχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να έχουν κατανοήσει το όραμα και τη

φιλοσοφία του ηγέτη (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 1993).

Για την επίτευξη των παραπάνω σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος λήψης αποφάσεων. Αν ο ηγέτης είναι συγκεντρωτικός και θέλει μόνο να ασκεί εξουσία, δίνοντας εντολές στις οποίες οι άλλοι πρέπει απλώς να υπακούουν, τότε ενδεχομένως να αντιμετωπίσει δυσπιστία και αντίσταση από τους εργαζόμενους. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή στη λήψη συνεργατικών αποφάσεων, μέσα από διαδικασίες και διάλογο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται συνεργατικά θα έχουν και την αντίστοιχη στήριξη (Smith, 2002). Είναι κατανοητό ότι ο δεύτερος τρόπος λήψης αποφάσεων προάγει τη δημοκρατία και τη συνεργασία στα πλαίσια της μονάδας (Nikolaidou & Ainscow, 2002).

Επιπλέον, αυτού του είδους οι διαδικασίες καθιστούν τον ηγέτη γνώστη των αναγκών των εργαζομένων, τους οποίους, παρά τη θέση του, θεωρεί συναδέλφους του, και η άποψή τους είναι σημαντική για τη λειτουργία της μονάδας. Ο ηγέτης οφείλει να είναι ο δέκτης των παραπόνων των εργαζομένων και να αποδίδει την πρέπουσα σημασία σε όλα, πριν μεγεθυνθούν. Ακόμα και αν υπάρχει δισταγμός εκ μέρους του προσωπικού, θα πρέπει να ενθαρρύνει τέτοιου είδους συζητήσεις, εστιάζοντας στην πρόληψη και όχι στην εκ των υστέρων και πολλές φορές αδύνατη, αντιμετώπιση (Pashiardis, 1997).

Η αντικειμενικότητα αποτελεί ένα βασικό οδηγό για τη σωστή ανάθεση εξωδιδασκτικών δραστηριοτήτων που απαιτούν και την ενεργό συμμετοχή του ίδιου του ηγέτη, στο πλαίσιο του ρόλου πρότυπο που έχει (Williams, 2013).

Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και η διάσταση της επιβράβευσης. Η συμμετοχή του καθενός στην εργασία του γίνεται με γνώμονα την κάλυψη, μεταξύ άλλων, και των ψυχολογικών του αναγκών. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η αναγνώριση και η επιβράβευση όλων των προσπαθειών. Στο πλαίσιο δημιουργίας του καλύτερου δυνατού κλίματος στη μονάδα έτσι ώστε να αποτελεί κίνητρο για δραστηριότητες, ο ηγέτης πρέπει να (Cope, 2005):

1. Εξετάζει ποιον καλύτερο τρόπο διοίκησης πρέπει να εφαρμόσει.
2. Επιδεικνύει σεβασμό σε όλους.

3. Αποτελεί τον διαχειριστή των προσωπικών προβλημάτων και συγκρούσεων.
4. Να επιδεικνύει δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα.

Επίσης, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στον τρόπο άσκησης ελέγχου, προκειμένου να αποφευχθεί η δημιουργία συγκρούσεων, διότι αποτελεί μία διαδικασία που δεν είναι αρεστή και δεν γίνεται αποδεκτή με ευχαρίστηση (Σαϊτης, 2000).

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές θέτουν υψηλές προσδοκίες και πρότυπα για την ακαδημαϊκή και κοινωνική ανάπτυξη όλων (NAESP, 2001).

Οι ηγέτες διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην παροχή βοήθειας, ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη να αναπτύξουν μια κοινή δέσμη σκοπών και στόχων για όλους τους πελάτες (Hughes, 1999).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ξέρουν πώς να κινητοποιούν τις κοινότητές τους, για να αντιμετωπίσουν δύσκολα προβλήματα και να αντιμετωπίσουν και προβλήματα που δεν έχουν αντιμετωπιστεί με επιτυχία (Heifetz, 1994; Ikeda et al., 1996). Ωστόσο, οι διευθυντές που έχουν δεσμευτεί σε νέες πρωτοβουλίες, ακόμα κι αν έχουν κερδίσει την υποστήριξη και τη δέσμευση των κοινοτήτων τους, και παρά τις καλύτερες προσπάθειές τους, θα επιφέρουν ελάχιστα αποτελέσματα (Fullan, 2001).

Ως εκ τούτου, οι αποτελεσματικοί διαχειριστές έχουν μια βαθιά δέσμευση για συνεχή βελτίωση που συνδέεται με μια λεπτομερή κατανόηση της διαδικασίας αλλαγής και της ικανότητας να εργαστούν δημιουργικά με τους άλλους, για την αντιμετώπιση των αναδυόμενων ζητημάτων (Kouzes & Posner, 1995; Wasley et al., 1997). Εν συντομία, βλέπουν τους εαυτούς τους ως παράγοντες αλλαγής και συνεργάζονται με όλους, για να αυξηθεί η ικανότητα της εταιρείας τους ως προς τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, οραματιζόμενοι ένα καλύτερο μέλλον για όλους τους πελάτες (Ashby & Krug, 1998; Fullan & Stiegelbauer, 1991; Senge, 1990).

3.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και τύποι Ηγεσίας

Η Ηγεσία, ως επιστήμη ασχολείται με τα αίτια της υποκίνησης, δηλαδή τι είναι αυτό που θα κάνει το άτομο να εργάζεται περισσότερο αποτελεσματικά στον χώρο της εργασίας του. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης σημαίνει όφελος για την οργάνωση αλλά και όφελος για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Μέσα από διάφορες μελέτες που έχουν δημοσιευτεί, έχουν διαμορφωθεί και καθοριστεί έξι βασικά στυλ ηγεσίας που καλύπτουν όλο το φάσμα των μεθόδων δραστηριοποίησης ενός ηγέτη (Goleman, 2000).

Επισημαίνουμε ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά πηγάζουν από διαφορετικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συνολική συμπεριφορά ενός διοικητικού πηγάζει από ένα συνδυασμό των προφίλ που θα παρουσιαστούν και μάλιστα θεωρείται καλύτερος ο διοικητικός που μπορεί να συνδυάζει τα προφίλ αυτά και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του κατάλληλα, ανάλογα με την περίσταση. Κάθε στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει ορισμένες συγκεκριμένες επιδεξιότητες.

Τα 6 στυλ ηγεσίας όπως αυτά παρουσιάστηκαν από τον D. Goleman στο *Leadership that gets results* (Goleman,2000):

1. Πιεστικός-εξαναγκαστικός (Autocratic)
2. Επιτακτικός-καθοδηγητικός (Authoritative)
3. Δημιουργός δεσμών (Affiliative)
4. Δημοκρατικός (Democratic)
5. Καθοριστής ρυθμού (Pacesetting)
6. Εξουσιοδοτικός (Laissez-faire).

Όσον αφορά το στυλ πιεστικός-εξαναγκαστικός, αναφέρεται στον ηγέτη ο οποίος ζητάει άμεσα υποταγή και συμμόρφωση και χαρακτηρίζεται από τη φράση «Κάνε ό,τι σου λέω». Είναι ο ηγέτης ο οποίος θεωρεί ότι το άτομο είναι ανίκανο για αυτοκαθοδήγηση και επομένως ανάξιο εμπιστοσύνης, δηλαδή τα άτομα είναι ανίκανα για μάθηση, σκέψη και δράση. Αρνείται να μεταβιβάσει αρμοδιότητες, αποθαρρύνει την πρωτοβουλία και εμποδίζει τη δημιουργικότητα. Αυτό το στυλ ηγεσίας θεωρείται το λιγότερο αποτελεσματικό από τα υπόλοιπα, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις

έχει αρνητική επίδραση στο γενικό κλίμα ενός οργανισμού δημόσιου ή ιδιωτικού. Ωστόσο, σε περιόδους που μια οργάνωση περνάει κρίση, θεωρείται κατάλληλο, γιατί έχει την ικανότητα να επιβάλει τις αποφάσεις που έχουν παρθεί, έτσι ώστε να αποφευχθεί η κρίση.

Ένας επιτακτικός-καθοδηγητικός ηγέτης παρακινεί τα άτομα σε ένα όραμα, σε ένα στόχο και χαρακτηρίζεται από τη φράση «Έλα μαζί μου». Έχει την ικανότητα να εισάγει νέες ιδέες και να οδηγεί τους ανθρώπους σε μία νέα κατεύθυνση. Έχει αυτοπεποίθηση και καταλαβαίνει τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των άλλων, δείχνοντας κατανόηση. Ένας επιτακτικός-καθοδηγητικός ηγέτης ξεκαθαρίζει στα άτομα τα οποία διοικεί τόσο τα πρότυπα και τους στόχους για την επιτυχία όσο και τις ανταμοιβές τους.

Οι άνθρωποι που δουλεύουν μαζί του ξέρουν πως η εργασία τους σχετίζεται με τους στόχους και τα πρότυπα της οργάνωσης και έχουν την ελευθερία να ανακαλύπτουν και να πειραματίζονται με όλο το ρίσκο που αυτό συνεπάγεται. Θεωρείται ότι είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, μιας και αποδίδει στις περισσότερες περιπτώσεις καλά, αλλά είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν οι αλλαγές ζητούν ένα νέο όραμα, νέες ιδέες ή όταν χρειάζεται η κατεύθυνση, τα πρότυπα και οι στόχοι να είναι ξεκάθαρα (Ambler,2008).

Στο στυλ δημιουργός δεσμών, ο ηγέτης δημιουργεί κλίμα αρμονίας και συναισθηματικούς δεσμούς. Χαρακτηρίζεται από τη φράση «οι άνθρωποι πάνε πρώτα». Έχει την ικανότητα της ενσυναίσθησης, δημιουργεί σχέσεις και επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον. Μοιράζεται ιδέες και εμπνεύσεις, αφήνει τα άτομα να εργαστούν με τον τρόπο που εκείνα θεωρούν πιο αποτελεσματικό και τα υποστηρίζει. Επίσης, αναγνωρίζει και επιβραβεύει τη σωστή δουλειά και καλλιεργεί το συναίσθημα της δέσμευσης και της αφοσίωσης (Ambler,2008). Θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματικό στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν προστριβές ή όταν θα πρέπει να παρακινηθούν οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια πειστικών καταστάσεων.

Ένας δημοκρατικός ηγέτης αναπτύσσει την ομοφωνία μέσω της συμμετοχής και χαρακτηρίζεται από τη φράση «Τι πιστεύεις;». Έχει την ικανότητα να συνεργάζεται, να αναπτύσσει την επικοινωνία, να ακούει και να στέλνει πειστικά και ξεκάθαρα

μηνύματα. Καλλιεργεί, επίσης, κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και αφοσίωσης. Ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, μεταβιβάζει αρμοδιότητες και υποστηρίζει τους υπαλλήλους. Θεωρεί το άτομο ικανό για αυτό-καθοδήγηση και άξιο εμπιστοσύνης. Θεωρείται κατάλληλος στις περιπτώσεις όπου ο ηγέτης νιώθει αβέβαιος για το ποια είναι η καλύτερη κατεύθυνση που πρέπει να πάρει και χρειάζεται ιδέες και οδηγίες από ικανούς υπαλλήλους. Και στην περίπτωση όμως που υπάρχει ένας καθορισμένος στόχος, το δημοκρατικό στυλ λειτουργεί καλά, όταν χρειάζονται νέες ιδέες για την επίτευξη αυτού του στόχου (Dirks et al., 2002).

Στο στυλ καθοριστής ρυθμού, ο ηγέτης θέτει υψηλά πρότυπα απόδοσης, είναι παθιασμένος με την ιδέα ότι όλα πρέπει να γίνονται καλύτερα και γρηγορότερα, και χαρακτηρίζεται από τη φράση *«Κάντο όπως εγώ»*. Ένας ηγέτης με στυλ ρυθμό διακατέχεται από ευσυνειδησία, παίρνει πρωτοβουλίες και έχει φιλοδοξίες που είναι ανεξάρτητες από τις οικονομικές απολαβές και το κύρος. Ένας τέτοιος ηγέτης περιμένει τα άτομά του να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και σκέφτεται ότι *«αν εγώ πρέπει να σου πω, τότε είσαι το λάθος άτομο για τη δουλειά»*. Το στυλ αυτό θεωρείται κατάλληλο στις περιπτώσεις που χρειαζόμαστε γρήγορα αποτελέσματα (Dirks et al., 2002).

Στο στυλ Laissez-faire, ο ηγέτης αναπτύσσει τους ανθρώπους του για το μέλλον και λειτουργεί σαν σύμβουλος παρά σαν παραδοσιακό αφεντικό. Χαρακτηρίζεται από τη φράση *«Προσπάθησε αυτό»*, έχει την ικανότητα της αυτοαντίληψης, της ενσυναίσθησης και την τάση να βοηθάει τα άτομα να ανακαλύψουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους και να τις δέσουν με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Εμπνυχώνει τα άτομα να θέσουν μακροπρόθεσμους αναπτυξιακούς στόχους και να αντιληφθούν την εικόνα της επιτυχίας, και καλλιεργεί αφοσίωση και εμπιστοσύνη. Θεωρείται κατάλληλο στις περιπτώσεις που τα άτομα έχουν ήδη αναγνωρίσει τις αδυναμίες τους και θα ήθελαν να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Avolio & Luthans, 2006).

Συγχρόνως πρέπει πάντοτε να έχει υπόψη του δύο παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τόσο τη συμπεριφορά όσο και την απόδοση όλων των ατόμων μέσα σε μια οργάνωση. Ο πρώτος είναι η αυτοδέσμευση που σημαίνει την ύπαρξη εμπιστοσύνης του ατόμου

στον ίδιο του τον εαυτό. Επίσης σημαίνει ότι το άτομο έχει ισχυρά κίνητρα για να πετύχει στους στόχους του, σε συσχετισμό με την υπευθυνότητα και την αφοσίωση του ατόμου. Κατά δεύτερο λόγο τα εφόδια, οι ικανότητες, η επάρκεια, είναι σημαντικοί παράγοντες για απόδοση. Φυσικά αυτά προϋποθέτουν γνώση, ειδικές ικανότητες που αποκτώνται με την κατάλληλη εκπαίδευση και πείρα (Μπουραντάς, 2005).

Εν κατακλείδι, επισημαίνουμε ότι ένας επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που χειρίζεται τέσσερα ή παραπάνω στυλ ηγεσίας και γνωρίζει να τα συνδυάζει ανάλογα με την περίπτωση. Συγχρόνως το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας είναι αυτό που προσαρμόζεται κάθε φορά στο συγκεκριμένο άτομο που καλείται να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Μπουραντάς, 2005).

Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται. Πρέπει, δηλαδή, να είναι ταιριαστό με το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου ασκείται αλλά και με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του. Το πιο σημαντικό στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται το στυλ ηγεσίας είναι τα άτομα-συνεργάτες μέσω των οποίων ο προϊστάμενος-ηγέτης έχει να υλοποιήσει το έργο. (η ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα). Όταν αυτή είναι χαμηλή, τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλή ταιριάζουν τα πιο συμμετοχικά (Μπουραντάς, 2005).

Ο χαρισματικός ηγέτης

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν, συναντάμε πολλές και διαφορετικές απόψεις για το πώς ορίστηκε η χαρισματική ηγεσία μέσα στα χρόνια. Ξεκινώντας το ταξίδι μας στον χρόνο, μια από τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν είχαν ως αφετηρία κληρονομικά και φυσικά χαρακτηριστικά (Horner, 1997).

Η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας ερμηνεύτηκε από τις εσωτερικές ιδιότητες με τις οποίες ένα πρόσωπο έχει γεννηθεί. Η σκέψη ήταν ότι εάν τα γνωρίσματα που διαφοροποιούν τον ηγέτη από τους οπαδούς του μπορούσαν να προσδιοριστούν, οι ηγέτες θα μπορούσαν να αξιολογηθούν γρήγορα και να τεθούν στο τιμόνι της καθοδήγησης (Horner, 1997).

Βέβαια, η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του χαρισματικού ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε τη δεκαετία του 1930 στο Πανεπιστήμιο του Iowa από τους Lippitt R., White R., κάτω από την καθοδήγηση του Lewin K. Οι προσπάθειες επικεντρώθηκαν στον προσδιορισμό των βασικών στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και στον εντοπισμό του πιο αποτελεσματικού μεταξύ αυτών (Μπουραντάς, 2005).

Οι χαρισματικοί ηγέτες δεν εμφανίζονται καθημερινά, αποτελούν κάτι σπάνιο και σύμφωνα με το μεγάλο κοινωνιολόγο Μαξ Βέμπερ, δεν είναι χαρισματικός ο δημοφιλής, ο κοσμαγάπητος, ο γοητευτικός, άνθρωποι δηλαδή με ιδιαίτερες ικανότητες, που τα ΜΜΕ σπεύδουν να χαρακτηρίσουν χαρισματικούς. Ούτε είναι κατ' ανάγκη χαρισματικός ο κάθε πολιτικός που μπορεί να συναρπάξει τα πλήθη (Μαυρογορδάτος, 2010). Σύμφωνα με τον Μαυρογορδάτο, στο άρθρο του «Ο χαρισματικός ηγέτης», χαρισματικός είναι *«Εκείνος ο ηγέτης που εμπνέει πίστη, που έχει ειδικές ικανότητες, που υπακούει σε ιδιαίτερη νομοτέλεια, που μάλιστα δύσκολα συμβιβάζεται με δημοκρατικά πλαίσια. Ο χαρισματικός ηγέτης αξιώνει από τους οπαδούς του να τον ακολουθούν τυφλά και άκριτα, δεν δεσμεύεται από γραπτούς και άγραφους κανόνες, προγράμματα και δηλώσεις ούτε καν τις δικές του, διαθέτει ελευθερία και επιβολή. Τέλος, η μοναδικότητα του χαρισματικού ηγέτη γίνεται πρόδηλη στο κρίσιμο ζήτημα εύρεσης του διαδόχου του»* (Μαυρογορδάτος, 2010).

Ο χαρισματικός ηγέτης αναδεικνύεται σε συνθήκες γενικευμένης κρίσης των θεσμών και συνακόλουθης διάχυτης ανασφάλειας. Σε τέτοιες καταστάσεις ξεχωρίζει από το πλήθος το οποίο καλεί να παραδοθεί στη γοητεία του (Μαυρογορδάτος, 2010). Οι γκουρού της ηγεσίας, ο W. Benis και ο P. Drucker, υποστηρίζουν ότι η δουλειά του ηγέτη είναι κυρίως εσωτερική δουλειά. Προσωπική, δηλαδή, ενδοσκοπήση και αυτό-ηγεσία» (Δαμουλιάνου, 2008)

Ο Τριανταφύλλου αναφέρει ότι *«ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται της ήπιας ισχύος ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, του οράματος και της επικοινωνίας, όσο και αυτές της οργάνωσης και της μακιαβελικής πολιτικής. Αλλά ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται επίσης να κατανοήσει το πώς θα υιοθετήσει τη μίξη αυτών των ικανοτήτων σε συγκεκριμένες καταστάσεις»* (Τριανταφύλλου, 2009).

Σύμφωνα με τη Βάρβογλη «Δεν έχει σημασία πόσο χαρισματικό είναι ένα άτομο, αν δεν υπάρχει κάποιο άλλο το οποίο να μπορεί να επηρεαστεί να δράσει από τον αρχηγό. Η ηγεσία ενέχει τη συλλογικότητα και δεν περιορίζεται στο ατομικό στοιχείο» (Βάρβογλη, 2004).

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ικανοί να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους και να δημιουργήσουν μια αίσθηση ευφορίας και διάθεση για αλλαγές και βελτιώσεις. Η χαρισματική ηγεσία φαίνεται να χρειάζεται, όταν υπάρχει αβεβαιότητα και δυσκολίες. Είτε πρόκειται για αρχηγούς πολιτικών κομμάτων είτε για θρησκευτικούς ηγέτες είτε μάνατζερ, οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν ένα κοινό μόντο συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα έχουν την ικανότητα να μεταφέρουν μεγάλες ιδέες με απλά μηνύματα, να επικοινωνούν χρησιμοποιώντας σύμβολα, αναλογίες, μεταφορές και ιστορίες, ώστε όλοι να τους καταλαβαίνουν, είναι αισιόδοξοι, ρισκάρουν, αμφισβητούν το κατεστημένο, δημιουργούν όραμα και καθιερώνουν αξίες για όλους. Επίσης, βοηθούν τους άλλους ν' αναλάβουν δράση, η συμπεριφορά τους αποτελεί μοντέλο για τους οπαδούς τους και τέλος ενθαρρύνουν τους οπαδούς.

Η μοναξιά αποτελεί βασικό συστατικό του χαρισματικού ηγέτη. Σύμφωνα με τη Δαμουλιάνου, στο άρθρο της «Η μοναξιά του ηγέτη», «Τα στελέχη που θέλουν να ασκήσουν αποτελεσματικά ηγεσία στο χώρο τους, θα πρέπει να μάθουν να ζουν στιγμές μοναξιάς, θα πρέπει να τις αντέχουν, να γοητεύονται από αυτές, να τις αγαπούν, ώστε να μπορούν να τις αξιοποιούν δημιουργικά για μια καλύτερη επιχείρηση, για ένα καλύτερο θεσμό στην κοινωνία, για ένα καλύτερο μέλλον για τον άνθρωπο» (Δαμουλιάνου, 2007). Ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να αισθανθεί μόνος χωρίς περιορισμούς, για να δημιουργήσει νέες ιδέες, να καινοτομήσει, να πάρει πρωτοβουλίες (Δαμουλιάνου, 2007).

Οι σημερινοί άνθρωποι θα πρέπει να μπορούν να μαθαίνουν από τα διδάγματα της ιστορίας και να μην ακολουθούν φανατικά διάφορα 'χαρισματικά' άτομα που κατά καιρούς εμφανίζονται στο προσκήνιο, χωρίς να ελέγξουν την ορθότητα των απόψεων και των οραμάτων που εκφράζουν (IN, 2004).

Οι ρόλοι που αποδίδονται σε έναν ηγέτη είναι δύο: ο «χαρισματικός» μέσα από τον οποίο διαθέτει την ενόραση για ένα καλύτερο μέλλον και μπορεί να ενδυναμώνει και

ενεργοποιεί τους ανθρώπους του και ο «αρχιτεκτονικός» με τον οποίο χειρίζεται θέματα σχεδίασης, ελέγχου και συστήματα ανταμοιβής (Δαμουλιάνου, 2003). Τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά είναι η ισχυρή θέληση, το πάθος για υψηλές επιδόσεις, η ταπεινότητα, η ακεραιότητα, οι αξίες, η κοινωνική υπευθυνότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη, η συστημική σκέψη, η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και η ικανότητα της επικοινωνίας (Δαμουλιάνου, 2003).

Ο χαρισματικός ηγέτης πρέπει να έχει όραμα, στόχο, μια σαφή αντίληψη κατεύθυνσης, να αναπτύσσει τον ενθουσιασμό για την επίτευξη στόχων, να εμπνέει τον ενθουσιασμό, να προσφέρει ιδιαίτερη επιβράβευση, να βοηθά τους υφισταμένους να αναπτύσσονται, να απομακρύνει εμπόδια που αφορούν την εκτέλεση έργου, να κερδίζει τη συμμετοχή των υφισταμένων, ενημερώνοντάς τους για τα προβλήματα, να είναι τίμιος και αξιόπιστος (Δαμουλιάνου, 2003).

Ο ηθικός ηγέτης

Ο ηθικός ηγέτης στοχεύει στην ευμάρεια τεσσάρων ομάδων ανθρώπων. Αρχικά των πελατών, προλαμβάνοντας τις ανάγκες τους, παρέχοντας προηγμένης τεχνολογίας υπηρεσίες, και εξυπηρετώντας τους υπεύθυνα. Στη συνέχεια, των εργαζομένων, παρέχοντας ένα υγιές περιβάλλον εργασίας, βοηθώντας τους να επιτύχουν τις επαγγελματικές τους δυνατότητες. Ακολούθως, ο ηθικός ηγέτης ενδιαφέρεται για τους μετόχους του οργανισμού, διατηρώντας ένα σταθερό ποσοστό ανάπτυξης και απόσβεσης της επένδυσης. Τέλος, ο ηθικός ηγέτης ενός οργανισμού στοχεύει στην ευμάρεια της κοινωνίας, δίνοντας το παράδειγμα του υψηλότερου προτύπου της ηθικής συμπεριφοράς (Ζιάβρας, 2006).

Οι έξι αρχές των ηθικών ηγετών της διοίκησης είναι:

1. η εντιμότητα: να είναι τίμιοι σε όλες τις δεσοληψίες με τους άλλους
2. να κάνουν στους άλλους αυτά που θα ήθελαν να κάνουν αυτοί σ' αυτούς
3. να έχουν τη νοοτροπία πως η ζωή είναι αυτό που εσύ φτιάχνεις και να επιλέγουν να κάνουν τη διαφορά
4. να είναι αποφασιστικοί
5. να εφαρμόζουν το αξίωμα: *«κάθε τι που αξίζει να κάνεις αξίζει να το κάνεις»*

καλά» και

6. η αφοσίωση να θεωρούν ως βασική αρχή την πίστη στους σκοπούς και τους στόχους (Ζιάβρας, 2006).

Τα άτομα τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν συναισθηματικοί ηγέτες έχουν συγκεκριμένα προσόντα. Τα προσόντα αυτά αναγνωρίζονται μέσα από συγκεκριμένες μεθόδους οι οποίες είναι η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων, η γνώμη των συνεργατών τους μέσα από ψηφοφορία και η υπόδειξη από ειδικούς παρατηρητές της εταιρείας. Τα θεμελιώδη προσόντα για να χαρακτηριστεί κάποιος ηγέτης είναι τα εξής (Gibson, 1995):

➤ Ευφυΐα

Με βάση τον Stogdill, οι ηγέτες είναι ευφυέστεροι από τους οπαδούς τους. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι όταν ο ηγέτης έχει πολύ υψηλό δείκτη νοημοσύνης ενώ οι υφιστάμενοι του πολύ χαμηλό, το αποτέλεσμα θα είναι αρνητικό, γιατί δεν θα μπορέσει να υπάρξει επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του.

➤ Προσωπικότητα

Έχει αποδειχτεί ότι όταν η προσωπικότητα ενός ατόμου χαρακτηρίζεται από εγρήγορση, πρωτοτυπία, εντιμότητα, ακεραιότητα χαρακτήρα και αυτοπεποίθηση, τότε το άτομο αυτό χαρακτηρίζεται ηγέτης.

➤ Φυσικά χαρακτηριστικά

Πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε σχέση με τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη έχουν αντιφατικά αποτελέσματα. Με αυτό θέλουμε να πούμε ότι υπάρχει ομάδα ερευνητών που ισχυρίζεται ότι ένα άτομο όταν είναι μεγαλόσωμο έχει περισσότερες πιθανότητες να επιβληθεί σε μια ομάδα ανθρώπων· άρα είναι καλύτερος ηγέτης από κάποιον οι φυσικές ικανότητες του οποίου δεν δημιουργούν δέος σε μια ομάδα ανθρώπων. Από την άλλη, άλλοι ερευνητές πιστεύουν, έχοντας και το παράδειγμα του Μ. Ναπολέοντα, ότι δεν παίζει κανένα ρόλο η εξωτερική εμφάνιση του ατόμου στην δυναμική του σαν

ηγέτης.

➤ Ικανότητα για εποπτεία

Δεν είναι εφικτό να μετρηθεί η εποπτεία σαν έννοια, το μόνο το οποίο επιδιώκουν οι ερευνητές να ελέγξουν είναι το αν αυτός ο οποίος ασκεί εποπτεία, προβαίνει στις σωστές ενέργειες και παίρνει όλα τα απαιτούμενα μέτρα (Pacanowsky et al., 1994).

Τα χαρακτηριστικά, οπωσδήποτε συντελούν στη διαμόρφωση της ηγετικής ικανότητας. Υπάρχουν όμως και αντικρουόμενες απόψεις για το κατά πόσο μπορούν να αποτελέσουν ασφαλές μέσο για να χαρακτηρίσουμε κάποιον ηγέτη. Οι κύριοι λόγοι οι οποίοι καλλιεργούν αυτές τις απόψεις είναι η συνεχής ανακάλυψη νέων χαρακτηριστικών που δημιουργούν σύγχυση, τα τεστ στα οποία υποβάλλονται οι επίδοξοι ηγέτες που μπορούν να διερευνήσουν παραμέτρους και τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν θεωρούνται αξιόπιστα, και τέλος τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι φυσικό να διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση (Pacanowsky et al., 1994).

3.6 Συμπεράσματα

Προκειμένου να γίνει η διοικητική ηγεσία μία βιώσιμη κίνηση καριέρας για τους εργαζόμενους ηγέτες, οι κρατικές υπηρεσίες εκπαίδευσης, οι επαγγελματικές οργανώσεις και τα πανεπιστήμια πρέπει να βρουν καινοτόμους τρόπους για να προετοιμάσουν τους ηγέτες αποτελεσματικά, διατηρώντας παράλληλα μία ρεαλιστική πορεία έργου και προσδοκιών πάνω στη δουλειά.

Απαιτείται περισσότερη έρευνα για να εξεταστεί ο ρόλος του ηγέτη, να βελτιωθεί η διαδικασία της προετοιμασίας και να διερευνηθούν εναλλακτικά μοντέλα ηγεσίας. Για παράδειγμα, καινοτόμες δομές όπως οι ομάδες ηγεσίας, οι συν-διευθυντές και άλλα κατανομημένα μοντέλα ηγεσίας μπορούν να αποτελέσουν πιο βιώσιμες εναλλακτικές λύσεις. Τα προγράμματα προετοιμασίας πρέπει να δώσουν έμφαση στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων που επιτρέπουν στους διευθυντές να οργανώσουν τους τρόπους που θα εκμεταλλευτούν τις συλλογικές επαγγελματικές δεξιότητες, τις γνώσεις και την

εμπειρία των ενδιαφερομένων μερών. Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες δημιουργούν ένα καλύτερο περιβάλλον μάθησης για όλους τους πελάτες, πιο παραγωγικά και ικανοποιητικά περιβάλλοντα εργασίας για τα μέλη του προσωπικού και πιο ρεαλιστικές θέσεις εργασίας για τον εαυτό τους που θα εστιάζουν σε κρίσιμα ζητήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Επιχείρηση

4.1. Εισαγωγή

4.1 Ανάλυση περιβάλλοντος

Στην σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο διάφορες δυνάμεις και καταστάσεις επιδρούν και επηρεάζουν την πορεία κάθε επιχείρησης. Συνήθως, ανάλογα τον κλάδο, οι δυνάμεις αυτές είναι διαφορετικές, αλλά παρ' όλα αυτά ένας μεγάλος αριθμός περιβαλλοντικών δυνάμεων επιδρά στις στρατηγικές όλων των επιχειρήσεων. Έτσι θα εξεταστούν αναλυτικά οι δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (στο οποίο η επιχείρηση δεν μπορεί να επιδράσει), καθώς και του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης (στο οποίο η επιχείρηση αλληλεπιδρά).

4.2 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος

Οι παράγοντες που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον είναι διαρκώς μεταβαλλόμενοι και η διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να φροντίζει για την άμεση προσαρμογή της στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική και συμβάλλει ώστε η επιχείρηση να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές, να χαράξει τη στρατηγική της και να βρει τον τρόπο να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή της (Wheelen & Hunger, 2012).

4.2.1 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στη γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία μια επιχείρηση δραστηριοποιείται και το οποίο επηρεάζει άμεσα τις δραστηριότητές της. Στο πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι εξής μεταβλητές (Wheelen & Hunger, 2012):

- ✓ Η σταθερότητα της κυβέρνησης
- ✓ Το είδος της κυβερνητικής πολιτικής
- ✓ Η οικονομική πολιτική
- ✓ Η φορολογική πολιτική
- ✓ Η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία
- ✓ Η εργατική νομοθεσία
- ✓ Οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος
- ✓ Ειδικά κίνητρα
- ✓ Ο βαθμός αντίδρασης στις πολιτικές αποφάσεις.

Συγκεκριμένα, μπορεί, για παράδειγμα, σε μια χώρα να υπάρχει ένα σταθερό κυβερνητικό τοπίο ενώ οι αλλαγές στη φορολογική, εργατική και οικονομική πολιτική που ακολουθείται να είναι έντονες. Επίσης, μπορεί να υπάρχει ειδική νομοθεσία για τη ρύθμιση και προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και την καταπολέμηση του αθέμιτου ανταγωνισμού στη χώρα.

4.2.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί ένα σύνθετο περιβάλλον, αποτελούμενο από πληθώρα μεταβλητών, οι οποίες επηρεάζουν τόσο τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων όσο και την πορεία τους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Κρίσιμες οικονομικές μεταβλητές που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους είναι:

- ✓ Ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ
- ✓ Το διαθέσιμο εισόδημα
- ✓ Η προσφορά χρήματος
- ✓ Η τάση του γενικού δείκτη τιμών
- ✓ Η υποτίμηση ή ανατίμηση του νομίσματος
- ✓ Τα ποσοστά ανεργίας
- ✓ Το επίπεδο μισθών
- ✓ Η νομισματική και δημοσιονομική πολιτική
- ✓ Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων.

Μετά τις έντονες πολιτικοοικονομικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων στην Ευρώπη, φαίνεται να ανακόπτεται η ύφεση. Με βάση στοιχεία του 2015, η κατανάλωση ζήτησης των νοικοκυριών και η ιδιωτική κατανάλωση μειώθηκε σημαντικά, ενώ και οι επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου ήταν περιορισμένες. Όσον αφορά τις εξαγωγές είχαν ανοδική πορεία (οφειλόμενες κατά κύριο λόγο στην ενίσχυση των εξαγωγικών υπηρεσιών –τουριστική κίνηση). Παρ' όλα αυτά, τους τελευταίους μήνες, τα δημοσιονομικά αποτελέσματα είναι καλά και αναμένεται να επιφέρουν την τόνωση του επενδυτικού κλίματος.

Αναμένεται παράλληλα η εξασθένιση της πτώσης της ιδιωτικής κατανάλωσης και η άνοδος των εξαγωγικών αγαθών. Σχετικά με τα δημοσιονομικά αποτελέσματα, το ΑΕΠ αναμένεται να κινηθεί στα επίπεδα του 2014.

Η ανεργία είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, αλλά επιδιώκοντας την τόνωση της επενδυτικής δραστηριότητας και της ζήτησης, θεωρείται ότι το 2017 θα υποχωρήσει ελαφρά. Τέλος ο γενικός δείκτης τιμών καταναλωτή σημειώνει σταθερή πτώση (αν και με βραδύτερους ρυθμούς) και το 2014 καταγράφηκε αποπληθωρισμός για πρώτη φορά εδώ και πέντε δεκαετίες (I.O.B.E., 2014). Από έρευνα έχει προκύψει ότι η οικονομική κρίση που βιώνει τα τελευταία χρόνια η Ευρώπη έχει οδηγήσει τους καταναλωτές στο κυνήγι προσφορών και στη μεγαλύτερη σύγκριση των τιμών ανάμεσα στα διάφορα προϊόντα. Η συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών επιλέγει φθηνές εναλλακτικές λύσεις (προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας), αλλά και τρεις στους τέσσερις μειώνει τα προϊόντα που αγοράζει.

4.2.3 Κοινωνικό (Πολιτιστικό) Περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία ή μια ομάδα. Ο παράγοντας αυτός είναι πολύ σημαντικός για τις επιχειρήσεις, αφού αποτελούν ένα μικρόκοσμο της κοινωνίας και θα πρέπει να λειτουργούν με τρόπο αποδεκτό από την κοινωνία και να μην προσβάλλουν το κοινό αίσθημα. Οι παράγοντες που σχετίζονται με το κοινωνικό περιβάλλον και που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη είναι:

- ✓ Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων
- ✓ Οι αγοραστικές συνήθειες
- ✓ Η οικογενειακή δομή της κοινωνίας
- ✓ Η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού

- ✓ Ο βαθμός αύξησης του πληθυσμού
- ✓ Το επίπεδο μόρφωσης
- ✓ Διάφορα δημογραφικά στοιχεία
- ✓ Η θέση της γυναίκας στο εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Η ισότητα των μειονοτήτων
- ✓ Ο κώδικας ηθικής των επιχειρήσεων.

Τα τελευταία χρόνια η μεταβολή στις αγοραστικές συνήθειες αλλά και στον τρόπο ζωής έχει οδηγήσει στη μεταβολή τόσο στα προϊόντα που επιλέγει ο καταναλωτής όσο και στα μέρη που επιλέγει για τις αγορές του. Έτσι υπάρχει μια σαφής τάση προτίμησης μεγάλων αλυσίδων πολυκαταστημάτων. Παρά την αύξηση του επιπέδου μόρφωσης, η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος δημιουργεί μεγάλη ευαισθησία στην τιμή των προϊόντων, ενώ το κλίμα που επικρατούσε ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι χαμηλότερης ποιότητας φαίνεται να ανατρέπεται και έχουν αρχίσει να γίνονται περισσότερο δημοφιλή. Τέλος δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ότι ο ρυθμός γεννήσεων έχει πτωτική πορεία.

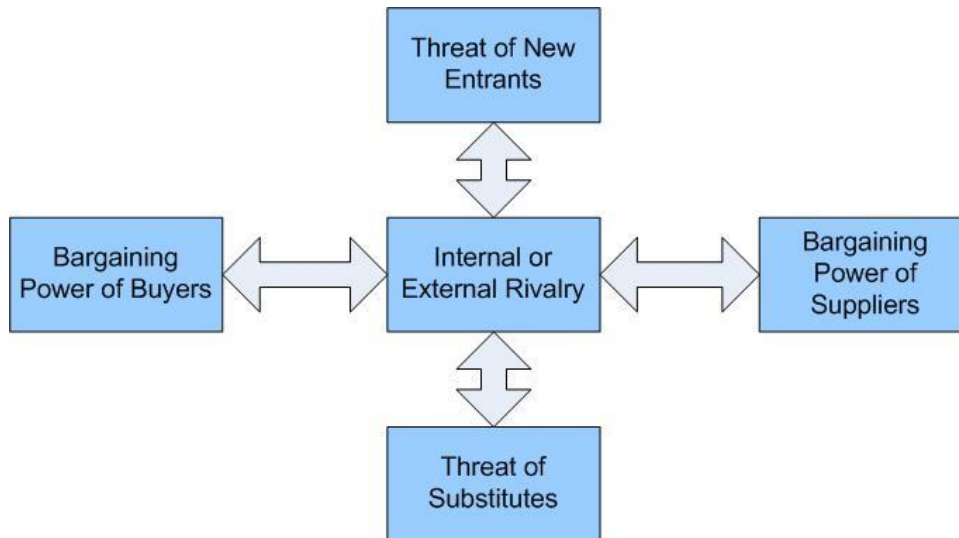
4.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι τόσο γρήγορες που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς, προκειμένου να αναπτύξουν νέες τεχνολογίες ικανές να τους προσφέρουν νέες ευκαιρίες και να τους δώσουν ακόμα ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να μην αφορούν μόνο νέες τεχνολογίες αλλά και την ανακάλυψη νέων τρόπων χρήσης ήδη υπάρχουσών τεχνολογιών. Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να προσαρμόζονται επιτυχώς στις νέες τεχνολογίες αποκτούν νέες ευκαιρίες και προοπτικές ενώ οι παράγοντες που αποτελούν το τεχνολογικό περιβάλλον είναι:

- ✓ Η ανάπτυξη τεχνολογιών
- ✓ Η ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
- ✓ Η δημιουργία νέων προϊόντων, λόγω τεχνολογικών καινοτομιών
- ✓ Οι κρατικές δαπάνες για έρευνα
- ✓ Η πρόοδος στην αυτοματοποίηση
- ✓ Η ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών
- ✓ Η διάδοση του διαδικτύου (Daskaloroulou, 2014).

4.3 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος

Οι δυνάμεις του μικροπεριβάλλοντος επηρεάζουν άμεσα τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων και βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Το άμεσο περιβάλλον είναι αυτό μέσα στο οποίο η επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να συνδυάζει και να οργανώνει τις δυνάμεις του με τρόπο που να καταφέρει να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος, οι δύο σημαντικότερες δυνάμεις είναι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, με βάση την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter (1979).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter

Source: BA Resources.co.uk. (2014), What is Porter's 5 forces Analysis Model?, available at <http://ba-resources.co.uk/strategic-analysis-and-implementation.php>

4.3.1 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους κύριους συνεργάτες μιας επιχείρησης και μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών μπορούν να επηρεάσουν τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Οι περιπτώσεις όπου οι προμηθευτές έχουν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη είναι:

- Ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών
- Ανυπαρξία εναλλακτικών πηγών ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων
- Δυνατότητα των προμηθευτών να ακολουθήσουν καθετοποίηση
- Προϊόντα σημαντικής εισροής για την επιχείρηση.

4.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Σε μια αναφορά οι αγοραστές λειτουργούν με βάση την επιθυμία να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή και επιδιώκουν καλύτερη εξυπηρέτηση, ανώτερη ποιότητα και έτσι ασκούν πίεση στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου.

4.3.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι προϊόντα που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες. Προκειμένου οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις να μειώσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προσφερόμενα προϊόντα, σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που οι αγοραστές θεωρούν σημαντικά.

4.3.4 Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός είναι οι άμεσες ή οι έμμεσες ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση προκειμένου να αμυνθεί ενάντια στις ανταγωνιστικές δυνάμεις.

4.3.5 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο αποτελούν απειλή για τις ήδη υπάρχουσες, αφού οι νέες επιχειρήσεις συνεπάγονται νέα δυναμικότητα και επιδιώκουν να κερδίσουν πόρους και μερίδιο αγοράς.

4.4 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

Ο Cascio (1998) προσπαθεί να προσδιορίσει την έννοια της εργασιακής δέσμευσης αφενός μέσα από πρακτικές και πολιτικές που ακολουθεί ο οργανισμός και αφετέρου μέσα από την αντίληψη των εργαζομένων ότι καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό ανθρώπινες ανάγκες, όπως η ασφάλεια, η δέσμευση, η ανάγκη για ανάπτυξη στον χώρο εργασίας.

Θεωρητικά η εργασιακή δέσμευση είναι απλή υπόθεση. Περιλαμβάνει την προσφορά στους εργαζομένους της ευκαιρίας να πάρουν αποφάσεις αναφορικά με τη δουλειά τους, να σχεδιάσουν τον χώρο εργασίας και γενικά να λάβουν πρωτοβουλία σχετικά με τη σχεδίαση των προϊόντων ή την προσφορά της υπηρεσίας με αποτελεσματικότερο τρόπο. Κάτι τέτοιο απαιτεί μάνατζερ που να εστιάζουν παράλληλα στη δέσμευση των εργαζομένων και στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού (Josien et al., 2008).

Πρακτικά, ωστόσο, χρειάζεται διάθεση από μέρους των ηγετών να μοιραστούν τη δύναμη ή αλλιώς την «εξουσία» που κατά κάποιο τρόπο κατέχουν, εντατική εκπαίδευση τόσο για τους ηγέτες όσο και για τους υπόλοιπους υπαλλήλους και φυσικά υπομονή. Οι εργαζόμενοι με λίγα λόγια πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις πάνω σε έννοιες, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, το κέρδος, η ζημία και οι ηγέτες να ταυτιστούν με τον νέο τους ρόλο, να γίνουν δηλαδή καθοδηγητές, βοηθοί και να συγκεντρώνουν χρήσιμες πληροφορίες.

Οι Heskett, et al., (1994) αναφέρουν ότι η Ποιότητα στην εργασιακή ζωή είναι κάτι που μετριέται από τα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους, την εταιρεία, ενώ σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε από κάποιο Πανεπιστήμιο της Αμερικής (University of South Dakota, Vermillion, USA), όπου μελετήθηκε η σχέση μεταξύ της Ποιότητας στην εργασιακή ζωή και της Αποδοτικότητας συνολικά του οργανισμού: «Εργασιακή δέσμευση» ορίζεται ως οι ευνοϊκές συνθήκες και το περιβάλλον στον χώρο εργασίας που βοηθούν στη δέσμευση των εργαζομένων, με το να αισθάνονται ασφάλεια στον χώρο όπου εργάζονται, να

αμείβονται ικανοποιητικά και να τους παραχωρούνται ευκαιρίες ανάπτυξης.

Οι βασικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού προγράμματος εργασιακής δέσμευσης είναι οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και η μέγιστη αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Κατά τον Swanson (1998) υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών που σχετίζονται με τους ανθρωπίνους πόρους και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Και μια αύξηση στην ανάπτυξη και κερδοφορία σημαίνει ότι υπάρχουν οι χρηματοοικονομικοί πόροι που μπορεί η Διοίκηση να επενδύσει στους υπαλλήλους της, να ενδυναμωθεί δηλαδή ακόμη περισσότερο η εργασιακή δέσμευση και παράλληλα με την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού μεγαλώνει και η δέσμευση των εργαζομένων.

Οι Levering και Moskowitz (1999), μελετώντας τις 100 καλύτερες εταιρείες της Αμερικής, κατέληξαν ότι τα κριτήρια με τα οποία κατατάσσονται στη λίστα των εταιρειών που ακολουθούν φιλοσοφία της εργασιακής δέσμευσης είναι τα ακόλουθα :

- μισθός
- ευκαιρίες
- ασφάλεια
- υπερηφάνεια
- δικαιοσύνη & ανοικτή επικοινωνία
- φιλικότητα.

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται είναι τα ακόλουθα :

- μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων
- περισσότερη ευαισθησία σε ζητήματα τόσο εργασίας όσο και προσωπικά
- αποτελεσματικότερη επικοινωνία
- καλύτερη διανομή των κερδών
- περισσότερη διασκέδαση.

Πράγματι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 500 εταιρείες παροχής υπηρεσιών στην Αμερική απέδειξε τη στενή σχέση μεταξύ πρακτικών μάνατζμεντ που στηρίζουν την εργασιακή δέσμευση και αποδοτικότητα. Βρέθηκε πως είναι ζωτικής σημασίας αποτελεσματικά προγράμματα ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, για την επιβίωση του οργανισμού και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο παγκόσμιο περιβάλλον. Οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ μάνατζμεντ και εργαζομένων αποδείχτηκε για άλλη μια φορά πως ωφελεί και τις δύο πλευρές. Οι εργαζόμενοι από τη μια νιώθουν ασφάλεια και δέσμευση και γίνονται αποδοτικότεροι και η διοίκηση απολαμβάνει αυξημένη χρηματοοικονομική απόδοση που την καθιστά περισσότερο ανταγωνιστική.

4.5 Ο συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σε θεωρητικό επίπεδο, η συναισθηματική νοημοσύνη αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο φροντίζει για τις διαδικασίες και ενεργεί βάσει πληροφοριών συναισθηματικής φύσης, ενδοπροσωπικά και διαπροσωπικά. Οι συζητήσεις σχετικά με την κατασκευή της ΣΝ, κυρίως σε επιχειρησιακό επίπεδο, έχουν οδηγήσει σε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις: στη συναισθηματική νοημοσύνη βάσει ικανότητας και βάσει των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (Hammond et al., 2010).

Η προσέγγιση της ικανότητας χρησιμοποιεί τη μέτρηση της μέγιστης απόδοσης, όπως είναι το τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (MSCEIT) που αξιολογεί τις ατομικές διαφορές στο περιβάλλον του συναισθήματος με τις γνωστικές διαδικασίες. Η συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται αντιληπτή ως γνωστική ικανότητα στην παρακολούθηση των συναισθημάτων του εαυτού μας και των άλλων, πραγματοποιώντας γνωστικές διακρίσεις μεταξύ των συναισθημάτων και χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα στη σκέψη και τη συμπεριφορά (Mayer et al., 2003).

Η προσέγγισή της συναισθηματικής νοημοσύνης βάσει των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ή τα μικτά μοντέλα πραγματοποιείται μέσω ενός γενικότερου πλαισίου της αυτοαντιλαμβανόμενης συναισθηματικότητας του ατόμου και της αποτελεσματικότητας του συναισθήματος (Petrides & Furnham, 2000). Οι υποστηρικτές των μοντέλων αυτών επιστούν την προσοχή στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που σχετίζονται με το συναίσθημα και το περιβαλλοντικό πλαίσιο (Bar-On, 1997).

Αυτές οι προσεγγίσεις περιλαμβάνουν επίσης μοντέλα, όπως αυτό του Boyatzis (Boyatzis et al., 2000) που θεωρεί τη ΣΝ ως ένα σύνολο ικανοτήτων (αυτογνωσίας, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής ευαισθητοποίησης και κοινωνικών δεξιοτήτων), που μετράται μέσω συμπεριφορικών εργαλείων αυτοαξιολόγησης ή αξιολόγησης από συναδέλφους.

Σύμφωνα με τον Damasio (1994), τα συναισθήματα που προσδοκά το άτομο ότι θα το ακολουθήσουν, ως αποτέλεσμα των επιλογών του, πιθανόν να έχουν ισχυρή επίδραση στις αποφάσεις που παίρνει ειδικά σε επαγγελματικό επίπεδο (Damasio, 1994).

Καθώς το άτομο αξιολογεί τις επιλογές του, δεν έχει πάντα ορθολογική κρίση για να καταλήξει στην πιο συμφέρουσα για το ίδιο. (Caruso et al., 2002). Σύμφωνα με τον Caruso et al (2002) *«Τα συναισθήματα τη στιγμή που γίνεται η επιλογή καθώς και τα προβλεπόμενα συναισθήματα που αναμένουμε να βιώσουμε ως αποτέλεσμα μιας επιλογής είναι αυτά που μας καθιστούν ικανούς να επιλέξουμε ανάμεσα σε εναλλακτικές, καμία από τις οποίες δεν είναι ορθολογικά ανώτερη από τις υπόλοιπες»*.

Στον επαγγελματικό του χώρο και με στόχο την επίτευξη των επαγγελματικών του στόχων το άτομο επιλέγει συνήθως την εναλλακτική με το μεγαλύτερο μέσο όρο προβλεπόμενης ευχαρίστησης αλλά και αυτή που μειώνει τις πιθανότητες να βιώσει αργότερα μεταμέλεια, δηλαδή να απογοητευτεί για την απόφαση που πήρε (Wilson & Gilbert, 2005).

Οι άνθρωποι επιλέγουν την εναλλακτική με το μεγαλύτερο μέσο όρο προβλεπόμενης ευχαρίστησης και την εναλλακτική που ελαχιστοποιεί την πιθανότητα να βιώσουν μεταμέλεια, ως αποτέλεσμα της επιλογής τους (Wilson & Gilbert, 2005). Το συναίσθημα παίζει σημαίνον ρόλο κατά τη διαδικασία της επιλογής και υπάρχει πιθανότητα αν η συναισθηματική κατάσταση του ατόμου είναι επιφορτισμένη, να οδηγηθεί σε λάθος αποφάσεις, δηλαδή το συναίσθημα οδηγεί το άτομο σε αποφάσεις υπό πίεση που ενέχουν ρίσκο.

Ένας άλλος παράγον που επηρεάζει τις αποφάσεις ειδικά στον επαγγελματικό χώρο και σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, είναι η γνώμη που έχει το άτομο για τις ικανότητές του, για το τι μπορεί να κάνει και τι όχι, όχι πάντα με σωστά κριτήρια. Αυτό μπορεί να αποθαρρύνει το άτομο, οδηγώντας το να χάσει ευκαιρίες καριέρας (Κουμουνδούρου, 2012).

Δεδομένου ότι κάθε επαγγελματική απόφαση ενέχει ρίσκο άλλοτε πιο μεγάλο και άλλοτε πιο μικρό, τα συναισθήματα παίζουν κάθε φορά σημαντικό ρόλο στις επαγγελματικές αποφάσεις. Συγχρόνως το συναίσθημα επηρεάζει την αυτό-αποτελεσματικότητα, σε σχέση με την απόδοση του εργαζόμενου, αλλά και την επιδίωξη επίτευξης στόχων. Η έλλειψη αυτό-αποτελεσματικότητας επηρεάζει και τη καριέρα του ατόμου σε μια εταιρεία, μια και το άτομο επηρεάζεται από φοβίες, από χαμηλό ποσοστό αυτό-εκτίμησης, πράγμα που επηρεάζει την ανέλιξή του μέσα σε έναν οργανισμό (Κοντζίνου & Κουμουνδούρου, 2013).

Τα άτομα τα οποία έχουν θετική συναισθηματική κατάσταση και καλή σχέση με το περιβάλλον τους, δηλαδή ταυτίζονται με τις ανάγκες του εταιρικού περιβάλλοντος, παίρνουν αποφάσεις οι οποίες ενέχουν μικρότερο ρίσκο, ενώ τα άτομα που διέπονται από αρνητικά συναισθήματα και δεν έχουν δεθεί με το περιβάλλον εργασίας τους αποφασίζουν υπό πίεση και τις περισσότερες φορές αποτυχημένα (Κουμουνδούρου, 2000).

Το στρες το οποίο αποτελεί ένα ιδιαίτερο και έντονο συναίσθημα επηρεάζει αρνητικά το άτομο και το οδηγεί στο να μη ζυγίσει καλά τις επιλογές του και να οδηγηθεί σε επιλογές μη αποδεκτές, που αν τις έπαιρνε υπό καλύτερες συνθήκες, σίγουρα δεν θα τις επέλεγε.

Ουσιαστικά τα άτομα τα οποία χαλιναγωγούν τα συναισθήματά τους κατά τη λήψη επαγγελματικών αποφάσεων, διακατέχονται από τη λεγόμενη επαγγελματική ωριμότητα, η οποία τα βοηθά στο να πάρουν τις καλύτερες γι' αυτά αποφάσεις, συνάμα η επαγγελματική ωριμότητα, σχετίζεται και με την επιλογή καριέρας, τις επαγγελματικές επιλογές και γενικότερα με την ετοιμότητα του ατόμου να διαχειριστεί τα εξελικτικά καθήκοντα του σταδίου επαγγελματικής ανάπτυξης όπου και βρίσκεται (Κουμουνδούρου, 2009).

Υπάρχει μια μακρά ιστορία στην παρεξήγηση των ανθρώπινων συναισθημάτων. Κατά το παρελθόν, οι συναισθηματικές καταστάσεις έχουν χαρακτηριστεί ως κατώτερες, ασήμαντες και ως διασπαστικά φαινόμενα που παράγουν αναξιόπιστα στοιχεία και λειτουργούν ως ανεύθυνα κίνητρα (Detweiler – Bedell & Mayer, 2008).

Τέτοιου είδους χαρακτηρισμοί υπέβαλαν στο συναίσθημα έναν περιθωριακό ρόλο, μείωσαν τη σημασία του σε σχέση με τη νόηση ή τη συμπεριφορά (Campos et al., 1989; Shields, 2006). Αυτού του τύπου η προκατάληψη έχει πλέον εκλείψει σε σημαντικό βαθμό και η μελέτη του συναισθήματος έχει πλέον εξελιχθεί σε ένα βιώσιμο πεδίο σπουδών (Lewis et al., 2008) με μεγάλο αριθμό ερευνών για τη σημασία των ανθρώπινων συναισθημάτων και την ευρέως γνωστή πολυπλοκότητά τους (Kagan, 2008) .

Ωστόσο, ορισμένοι ειδικοί υποστηρίζουν ότι η περιθωριοποίηση εξακολουθεί να έχει σημαντική επιρροή στο πλαίσιο της επαγγελματικής ψυχολογίας (Vondracek και Kawasaki, 1995). Οι Young και Valach (1996) επέμειναν ότι το συναίσθημα δεν έχει αντιμετωπιστεί επαρκώς και οι Young et al. (1997) υποστήριξαν ότι η δομή των επαγγελματικών προτιμήσεων έχει εξελιχθεί σε γνωσιακό φαινόμενο. Ο Kidd (2006:48) αναφέρει ότι *«οι ρόλοι των αισθημάτων και συναισθημάτων όπως ο θυμός, η*

ανησυχία, ο ενθουσιασμός, ο πόνος δεν μελετώνται λεπτομερώς στις θεωρίες για την καριέρα» και πως «οι θεωρίες αυτές σε μεγάλο βαθμό δεν λαμβάνουν υπόψη την συναισθηματική συνιστώσα, παρόλο που τα γεγονότα που σχετίζονται με την καριέρα παράγουν ένα ευρύ φάσμα συναισθημάτων που μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που οι άνθρωποι προσεγγίζουν την εργασία τους και την καριέρα τους». Οι Gyspers et al. (2009) δήλωσαν ότι τα λίγα και σπάνια δεδομένα για το συναίσθημα στη θεωρία της καριέρας και την παροχή συμβουλών θέτουν το πεδίο της έρευνας σε μειονεκτική θέση.

Με άλλα λόγια, τα κενά της γνώσης υπάρχουν σχετικά με το πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν τον αριθμό των επιλογών καριέρας που εξετάζονται, την ανοχή έναντι «ρισοκίνδυνων» αποφάσεων καριέρας, την ποσότητα και το είδος της αυτό-εξερεύνησης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής και την επεξεργασία των πληροφοριών που σχετίζονται με την επιλογή καριέρας (Emmerling, 2003: 3).

Το 1990 εμφανίστηκε ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη. Ο αντίκτυπός του στην επαγγελματική ψυχολογία πρόσφερε μεγάλες δυνατότητες ως προς την τοποθέτηση του συναισθήματος σε έναν πιο κεντρικό ρόλο. Οι Salovey και Mayer (2008) χαρακτήρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο δεξιοτήτων επεξεργασίας πληροφοριών που χρησιμοποιούν τα άτομα για να κατασκευάσουν την πραγματικότητα μέσω συναισθηματικών ερεθισμάτων με σκοπό τη διαχείριση της ζωής τους κατά έναν προσαρμοστικό τρόπο.

Σύμφωνα με τους Salovey et al. (2008), οι δεξιότητες περιλαμβάνουν την αντίληψη (αποκωδικοποίηση και έκφραση των συναισθημάτων), τη διευκόλυνση (αξιοποίηση συναισθήματος για λογικές δραστηριότητες), την κατανόηση (κατανόηση και ερμηνεία της πολυπλοκότητας των συναισθημάτων) και τη ρύθμιση (παρακολούθηση και διαχείριση των συναισθημάτων). Επιπλέον, αυτές οι ικανότητες χρησιμοποιούνται για ενδοπροσωπικούς και διαπροσωπικούς σκοπούς (Salovey & Mayer, 1990).

Οι Boyatzis και Goleman διερεύνησαν τη συναισθηματική ικανότητα, ένα σύνολο ικανοτήτων που σχετίζονται με την κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη, χρησιμοποιώντας τόσο μεθόδους αυτό-αναφοράς, όσο και μεθόδους διαχείρισης της πληροφοριοδότησης (Wolff, 2006). Οι Salovey και Mayer εκλέπτηναν και

αναθεώρησαν την προσέγγισή τους για την συναισθηματική νοημοσύνη, χρησιμοποιώντας μία μεθοδολογία ικανοτήτων ή απόδοσης (McCrea, 2000). Τόνισαν ότι η ΣΝ είναι μια μορφή νοημοσύνης που αντιστοιχεί σε μετρήσιμες διανοητικές ικανότητες με μόνο μια στενή επικάλυψη με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (MacCann & Roberts, 2008).

Κατά την τελευταία δεκαετία, υπήρξαν αρκετές από κοινού προσπάθειες μελέτης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής εξέλιξης. Αυτές οι έρευνες, συλλογικά, παρήγαγαν μία εικόνα για το πώς η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με ορισμένες διαδικασίες ανάπτυξης της καριέρας, με τα αποτελέσματα συνεντεύξεων αναζήτησης εργασίας και με τον χώρο της εργασίας ή τις εμπειρίες εργασίας.

Ειδικότερα, οι Dahl et al. (2008) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα υψηλά επίπεδα ΣΝ συνδέονται με μειωμένη σύγχυση στη λήψη αποφάσεων, το άγχος της δέσμευσης και τις εξωτερικές συγκρούσεις. Οι Brown et al. (2003) ανέφεραν ορισμένες υποκλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης, την ενσυναίσθηση, την χρησιμοποίηση των συναισθημάτων, τον χειρισμό των σχέσεων και τον αυτοέλεγχο, ως θετικούς προάγγελους της αυτο-αποτελεσματικότητας στη λήψη αποφάσεων καριέρας, ενώ τη χρησιμοποίηση του συναισθήματος και τον αυτοέλεγχο ως σημαντικούς προγνωστικούς παράγοντες της επαγγελματικής εξερεύνησης και της δέσμευσης. Επιπλέον, οι Caruso et al. (2002) και η Tombs (2004) χαρακτήρισαν τις σχέσεις που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη με δύο από τα θέματα RIASEC του Holland (Ρεαλιστικοί, Διερευνητικοί, Καλλιτεχνικοί, Κοινωνικοί, Επιχειρηματικοί και Συμβατικοί).

Ο Menhart (1998) έδειξε ότι η ικανότητα ενός υποψηφίου για μια θέση εργασίας στη ρύθμιση της διάθεσής του συσχετίζεται θετικά με το να αρέσει και να θεωρείται κατάλληλος για τη δουλειά από αυτούς που πραγματοποιούν τη συνέντευξη, μαζί με την κρίση ότι διαθέτει τα προσόντα για τη θέση εργασίας.

Οι Carson και Carson (1998) σημείωσαν ότι οι ικανότητες των εργαζομένων να ρυθμίζουν τη διάθεση και να καθυστερούν την ικανοποίηση αποτελούν θετικά κίνητρα για εργασία και κίνητρο για την τρέχουσα εργασία τους. Η ικανότητά τους να διαθέτουν εσωτερικά κίνητρα υποδεικνύει έναν συναισθηματικό δεσμό με την

τρέχουσα καριέρα τους και η αυτογνωσία τους (ψυχολογική διορατικότητα) σημειώνει το επίπεδο της αντοχής τους στο να επιμένουν στην τρέχουσα καριέρα τους.

Περίεργως, το επίπεδο των κοινωνικών ικανοτήτων των εργαζομένων ήταν αρνητικός παράγοντας πρόβλεψης για τη συναισθηματική τους προσκόλληση στην τρέχουσα εργασία τους. Επιπλέον, η Tombs (2004) ανέφερε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν θετικό προγνωστικό δείκτη των κερδισμένων προμηθειών πώλησης, των εξωγενών επιτυχιών που συμβολίζονται με τη μορφή του χρήματος, τα οποία είναι πέρα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (π.χ. εξωστρέφεια) και του συνόλου των ωρών εργασίας. Ο Alloway (2004) ανακάλυψε φανερές διαφορές στα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την επαγγελματική κατάσταση και το φύλο. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης από ό,τι τα μεσαία στελέχη, ενώ οι γυναίκες, ανεξάρτητα από το επίπεδο διοίκησης, σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα από ό,τι οι άνδρες.

Τα παραπάνω παρουσιάζουν κενά στη βιβλιογραφική έρευνα και υποδεικνύουν ορισμένους προβληματισμούς. Πρώτον, τα ευρήματα χρειάζονται επανάληψη σε σταθερά και συνεπή πρότυπα που θα καθοριστούν για τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ψυχολογίας της καριέρας. Για παράδειγμα, ένα επαναλαμβανόμενο αποτέλεσμα για τη συναισθηματική νοημοσύνη και την εξέλιξη της καριέρας είναι η θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της κοινωνικής ψυχολογίας, ένα μοτίβο από μόνο δύο μελέτες (Caruso et al., 2002; Tombs, 2004).

Δεύτερον, η πλειοψηφία των ερευνών χρησιμοποίησε μέτρα αυτοαναφοράς της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες όμως δείχνουν μόνο την πεποίθηση των συμμετεχόντων για το επίπεδο των δεξιοτήτων τους, την αυτοαντίληψή τους. Οι μετρήσεις της αυτοαναφερόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να είναι αδύναμες τόσο ως προς την εγκυρότητα σύγκλισης, όσο και απόκλισης (Matthews et al., 2004) και οι άνθρωποι τείνουν να είναι ανακριβείς σε επίπεδο αυτογνωσίας (Mayer et al., 2000).

Τρίτον, τα περισσότερα από τα δείγματα αποτελούνταν από ενήλικες, με μέση ηλικία

των συμμετεχόντων περίπου τα 32 έτη. Αν και δεν υπάρχει όριο ηλικίας για την βοήθεια στην ανάπτυξη της καριέρας, πληθυσμοί όπως οι έφηβοι και οι φοιτητές που είναι λιγότερο έμπειροι με τη ζωή και συνεπώς χρειάζονται επαγγελματική βοήθεια υποεκπροσωπούνται (Emmerling, 2003).

Τέταρτον, η προσοχή στις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων είναι ελάχιστη στις μελέτες, ακόμα και αν το ταξίδι της ανάπτυξης της καριέρας των γυναικών έχει αναγνωριστεί ως «εγγενώς πιο περίπλοκο» από ό,τι το βιώνουν οι άνδρες (O'Brien & Fassinger, 1993, σελ. 456).

Οι διαφορές των δύο φύλων έχουν τονιστεί σε μια σειρά από κατασκευάσματα ανάπτυξης της καριέρας, όπως επαγγελματική ωριμότητα, εργασιακές αξίες (Post-Kammer, 1987), προεξέχοντες ρόλους (Cook, 1994), αυτο-αποτελεσματικότητα των θεμάτων RIASEC του Holland (Betz et al., 1996), επαγγελματική αναζήτηση και δέσμευση, άγχος της επιλογής καριέρας, γενικευμένη αναποφασιστικότητα (Puffer, 1998) και επαγγελματική προσωπικότητα (Turner et al., 2008).

Επιπλέον, οι διαφορές που σχετίζονται με το φύλο έχουν εντοπιστεί στη συναισθηματική ένταση, τις εκφράσεις του προσώπου και τη μη λεκτική αντίχνευση (Brody & Hall, 2008). Επίσης, στο πλαίσιο της έρευνας της συναισθηματικής νοημοσύνης, βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των φύλων σε διάφορες δημοσιευμένες έρευνες (Alloway, 2004; Bar-On, 2000; Boyatzis & Goleman, 2002; Mayer et al., 2002β). Ως εκ τούτου, οι ερευνητές πρέπει να επιδείξουν μεγαλύτερη ευαισθησία προς αυτήν την πραγματικότητα, τουλάχιστον να ξεχωρίσουν τα δεδομένα στις αναλύσεις κατά φύλο, για να ελέγξουν τις πιθανές διακυμάνσεις και διαφορές.

Τέλος, πολύ λίγες έρευνες έχουν διεξαχθεί σχετικά με τη ΣΝ σε σχέση με μερικά από τα κλασικά κατασκευάσματα της ανάπτυξης καριέρας, όπως τα θέματα RIASEC του Holland, ή την επαγγελματική ταυτότητα ή αναποφασιστικότητα στην καριέρα. Ο Spokane (1996) δήλωσε ότι έχουν γραφτεί πολλά περισσότερα για την τυπολογία του Holland από ό,τι σε οποιαδήποτε άλλη θεωρία στην ιστορία της ψυχολογίας καριέρας (σελ. 34).

Οι έξι ενδιαφέρουσες δομές του Holland για την καριέρα έχει υποστηριχθεί ευρέως (Darcy & Tracey, 2007) και η τήρησή τους έχει σχέση με τις θετικές εκβάσεις στην επιλογή καριέρας (Tracey, 2008). Η επαγγελματική ταυτότητα, ένα μέτρο αξιολόγησης της ευημερίας στην καριέρα ή σαφήνειας στις επαγγελματικές φιλοδοξίες, χρησιμοποιείται ευρέως από ιατρούς και ερευνητές (Holland et al., 1993).

Το πρώτο, έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία ως ένα αποτελεσματικό διαγνωστικό εργαλείο και το δεύτερο ως ζωτικής σημασίας μέτρο έρευνας (Reardon & Lenz, 1998). Επιπλέον, δεδομένου ότι η ανάπτυξη της καριέρας δεν είναι μια απλή διαδικασία χωρίς προβλήματα, η αναποφασιστικότητα αποτελεί επίσης ένα άλλο επίκεντρο στην έρευνα (Guay et al., 2003).

Εμπόδια όπως οι αρνητικές επιπτώσεις, τα εξωτερικά εμπόδια, η έλλειψη πληροφόρησης και η ανησυχία (Rector, 2006) εμποδίζουν την επαγγελματική διαδρομή πολλών. Οι Tokar et al., (2003) εκτιμούν ότι περίπου 50% των φοιτητών αναφέρουν διάφορους αγώνες με αυτό το πολυπαραγοντικό κατασκευάσμα.

Όσον αφορά την Κοινωνική Ψυχολογία και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, οι τέσσερις ικανότητες στο μοντέλο ΣΝ των Salovey et al. (2008) αναμένεται να είναι θετικοί προγνωστικοί δείκτες των Κοινωνικών, Καλλιτεχνικών και Επιχειρηματικών τύπων του Holland. Οι προσδοκίες αυτές στηρίζονται στα ευρήματα των Caruso et al. (2002) και της Tombs (2004), μαζί με τις ιδέες του Goleman (2006) για την συναισθηματικά ευφυή ηγεσία. Επιπλέον, σύμφωνα με τις περιγραφές του Holland (1992) οι κοινωνικοί τύποι τείνουν να κατανοούν εύκολα, να είναι πρόθυμοι να βοηθούν, να είναι ευπροσήγοροι, ικανοί στις διαπροσωπικές δεξιότητες, καλλιτεχνικά έξυπνοι, ευαίσθητοι, με δημιουργική φαντασία και επιχειρηματικά αισιόδοξοι, αποτελεσματικοί στη διαχείριση και ικανοί για ηγεσία (Donnay et al., 2004).

Ωστόσο, σύμφωνα με τις τέσσερις δεξιότητες στο μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Salovey et al. (2008) θα πρέπει να είναι αρνητικοί ή μη σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες για τους τύπους των Ρεαλιστικών, Διερευνητικών και Συμβατικών. Και πάλι, η λογική αυτή βασίζεται στα αποτελέσματα της συσχέτισης

των Caruso et al. και η απεικόνιση του Holland των Ρεαλιστικών τύπων ως αντικοινωνικοί, αμέτοχοι, μη διορατικοί, παραγωγοί συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, εσωστρεφείς, ορθολογιστές, λύτες επιστημονικών προβλημάτων και καθηκόντων, και οι Συμβατικοί τύποι ως άτομα με αναστολές, άκαμπτοι, χωρίς φαντασία, επεξεργαστικοί ή οργανωτές πληροφοριών (Donnay et al., 2004; Holland, 1992).

Σχετικά με το δεύτερο κατασκεύασμα του Holland για την καριέρα, τα τέσσερα παρακλάδια στο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Salovey et al. (2008) αναμένεται να είναι θετικοί προγνωστικοί δείκτες της επαγγελματικής ταυτότητας. Στο επαγγελματικό κομμάτι της ταυτότητας, μια υψηλού επιπέδου ικανή επεξεργασία των συναισθηματικών πληροφοριών θα πρέπει να συνδέεται με μεγαλύτερη σαφήνεια στα ενδιαφέροντα της καριέρας, τις προτιμήσεις και τις αξίες (Reardon & Lenz, 1998). Τέλος, λόγω των ευρημάτων παλαιότερων ερευνών, οι τέσσερις ικανότητες της ΣΝ, αναμένεται επίσης να είναι εμφανώς αρνητικοί προγνωστικοί δείκτες της αναποφασιστικότητας στην καριέρα (Dahl et al., 2008) και ένα υψηλό επίπεδο ΣΝ θα πρέπει να αντιστοιχεί σε χαμηλότερα επίπεδα αναποφασιστικότητας.

4.5.1 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και ικανότητες σε διαφορετικές πορείες καριέρας

Μέχρι σήμερα οι έρευνες μελέτησαν τις γνωστικές ικανότητες (Darcy & Tracey, 2003) και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (De Fruyt & Mervielde, 1996; Holland, 1985) των ατόμων που ακολουθούν διαφορετικές πορείες καριέρας. Το επιχείρημα σχετικά με τη σύνδεση της καριέρας με τις ικανότητες, δηλαδή, η σχετικά ακριβής αυτοεκτίμηση των ικανοτήτων του ατόμου, όπως η νοημοσύνη, η αφηρημένη σκέψη, η λογική, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Ackerman, 1997) οδηγούν ένα άτομο σε ορισμένες επαγγελματικές σταδιοδρομίες και αυτές οι ικανότητες αναπτύσσονται περαιτέρω καθ' όλη την διάρκεια αυτής της σταδιοδρομίας.

Ο Holland (1995) ανέφερε ότι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα αντανακλούν την προσωπικότητα και τις ικανότητες των ατόμων, καθώς και ότι οι αποφάσεις για την επιλογή σταδιοδρομίας με βάση τα ενδιαφέροντα αυτά δέχονται πληροφορίες από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Antony, 1998).

Ωστόσο, υπάρχει ένας αυξανόμενος σκεπτικισμός ως προς την έκταση στην οποία το μοντέλο του Holland κατέχει την απαραίτητη εγκυρότητα πρόβλεψης, για την παροχή αξιόπιστων στοιχείων, σχετικά με τα είδη των χαρακτηριστικών που κάνουν την επιλογή σταδιοδρομίας, σε σχέση με την εγκυρότητα των πλαισίων της προσωπικότητας (De Fruyt & Mervielde, 1996). Από την άλλη, έχει αποδειχθεί αρκετά ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας συνδέονται με ορισμένες πορείες σταδιοδρομίας με μεγαλύτερη συνέπεια από ό,τι με άλλες (Corulla & Cognhill, 1991).

Οι φοιτητές των φυσικών επιστημών πετυχαίνουν υψηλότερη βαθμολογία στους δείκτες προσωπικότητας της συναισθηματικής σταθερότητας, είναι λιγότερο ψυχωτικοί, με υψηλότερη συναισθηματική σταθερότητα (Corulla & Cognhill, 1991), ακρίβεια (Harris, 1993), έλεγχο (Wilson & Jackson, 1994) και χαμηλότερη κοινωνικότητα και εξωστρέφεια (Wilson & Jackson, 1994). Σε σύγκριση με τους φοιτητές των κοινωνικών επιστημών, οι φοιτητές των φυσικών επιστημών εμφανίζουν κατά μέσο όρο υψηλότερες βαθμολογίες στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με τη δύναμη του «εγώ» (Harris, 1993).

Οι φοιτητές των φυσικών επιστημών και της εφαρμοσμένης μηχανικής είναι πιο αυταρχικοί από ό,τι οι φοιτητές της ψυχολογίας και της φιλοσοφίας (Rubinstein, 1997). Οι φοιτητές των κοινωνικών επιστημών δείχνουν μεγαλύτερη κοινωνικότητα και δεκτικότητα στις νέες εμπειρίες. Σε σύγκριση με τους φοιτητές των φυσικών επιστημών, οι φοιτητές των κοινωνικών επιστημών και των τεχνών έχουν κατά μέσο όρο υψηλότερες βαθμολογίες σε άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως ότι είναι ευμετάβλητοι, παρορμητικοί, συμπαθείς, αναζητούν την υποστήριξη κ.ά. (Harris, 1993).

Σε μια άλλη πρόσφατη μελέτη (Myugy & Helkama, 2001), τα αποτελέσματα της ενσυναίσθησης των φοιτητών των κοινωνικών επιστημών ήταν υψηλότερα από τα αποτελέσματα των φοιτητών των φυσικών επιστημών ή της τεχνολογίας· μια διαφορά που συνδέθηκε επίσης με τις υψηλότερες βαθμολογίες τους στις αξίες του οικουμενισμού και της καλοσύνης. Επίσης, οι φοιτητές των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών βρέθηκαν να είναι πιο συναισθηματικά ασταθείς (De Fruyt & Mervielde, 1996).

Τέλος, όσον αφορά στους φοιτητές της οικονομίας και διοίκησης επιχειρήσεων, οι Tokar και Swanson (1995) βρήκαν ότι τα επιχειρηματικά ενδιαφέροντα συσχετίζονται αρνητικά με τη νεύρωση και θετικά με την ευσυνειδησία. Σε άλλη μελέτη, οι συμμετέχοντες με υπόβαθρο στις τεχνικές σπουδές βρέθηκαν να είναι πιο εξωστρεφείς (Corulla & Coghill, 1991) και οι φοιτητές τομέων που αφορούν στις επιχειρήσεις βρέθηκαν να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στα επιτεύγματα και λιγότερο σε θέματα στοργής (Matthews & Oddy, 1993).

Συνολικά, οι μελέτες που εξετάστηκαν παραπάνω, υποστηρίζουν την υπόθεση ότι οι διαφορετικές πορείες σταδιοδρομίας και τα ενδιαφέροντα συνδέονται με διαφορετικούς γνωσιακούς παράγοντες και παράγοντες προσωπικότητας. Οι Ackerman και Beier (2003) πρότειναν ότι οι μελλοντικές έρευνες πρέπει να κινηθούν προς την ενσωμάτωση των γνωσιακών συστατικών με τα συναισθηματικά συστατικά και τα συστατικά κινήτρων.

4.5.2 Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και εξέλιξη της καριέρας

Θεωρητικά, θα ανέμενε κανείς οι φοιτητές που ακολουθούν μία πορεία των κοινωνικών επιστημών να έχουν υψηλότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Λειτουργικά, αυτή η διαφορά θα μπορούσε να γίνει αντιληπτή μέσα από τεστ, όπως το MSCEIT, δεδομένου ότι οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης υποτίθενται ότι είναι γνωστικές ικανότητες ή δεξιότητες. Για παράδειγμα,

οι O'Connor και Little (2003) διαπίστωσαν ότι η συνολική βαθμολογία στο MSCEIT συσχετίζεται σημαντικά με την αξιολόγηση των σύνθετων γνωσιακών ικανοτήτων και της διάστασης της λογικής 16PF.

Επιπλέον, οι Caruso et al., (2003) διαπίστωσαν ότι πολλές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης αποδεικνύουν μικρή αλλά σημαντική θετική συσχέτιση με τα κοινωνικά ενδιαφέροντα της κλίμακας του Holland. Αντιθέτως, οι ικανότητες ΣΝ είχαν συνεπή αρνητική συσχέτιση με το επιχειρηματικό ενδιαφέρον.

Οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται με τη δεκτικότητα και την τερπνότητα (Kafetsios & Petratos, 2005; Kafetsios et al., 2009) και δεδομένου ότι η δεκτικότητα και η τερπνότητα είναι δύο διαδεδομένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αυτών που ακολουθούν καριέρα στις κοινωνικές επιστήμες, θα περίμενε κανείς να εμφανίζουν αυτοί υψηλές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

4.5.3 Χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και εξέλιξη της καριέρας

Ο όγκος των αποδεικτικών στοιχείων για τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, της πορείας της σταδιοδρομίας και των χαρακτηριστικών της ΣΝ είναι σίγουρα μεγαλύτερος από εκείνον που αφορά στις ικανότητες της ΣΝ (Brackett & Mayer, 2003; Petrides & Furnham, 2000). Για παράδειγμα, τα γνωρίσματα της ΣΝ συνήθως σχετίζονται θετικά με την εξωστρέφεια, την τερπνότητα και την ευσυνειδησία και αρνητικά με τη νεύρωση (Brackett & Mayer, 2003). Ως εκ τούτου, δεδομένης της στενής σύνδεσης μεταξύ των χαρακτηριστικών της ΣΝ και της προσωπικότητας, θα περίμενε κανείς ότι η παρατηρούμενη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας BF και της εξέλιξης της καριέρας μπορεί επίσης να γενικευθεί και στα χαρακτηριστικά της ΣΝ που αντανακλούν την συναισθηματική αυτο-αποτελεσματικότητα.

Ωστόσο, οι άμεσες αποδείξεις για τις διαφορές των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνδυασμό με την πορεία της σταδιοδρομίας εξακολουθούν να απουσιάζουν. Επιπλέον, οι υψηλές συσχετίσεις που παρατηρήθηκαν μεταξύ των χαρακτηριστικών ΣΝ και της προσωπικότητας έχουν οδηγήσει ορισμένους μελετητές στο να αμφισβητήσουν την εγκυρότητα της διάκρισης των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης έναντι των ήδη υπάρχουσών και καθιερωμένων δομών της προσωπικότητας (Daus & Ashkanasy, 2005; Kafetsios & Loumakou, 2007).

Οι επικριτές του μοντέλου επισημαίνουν επίσης ότι τα χαρακτηριστικά της ΣΝ τονίζονται πάνω στα γενικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τις προσωπικές δομές και τους προσωπικούς στόχους (Lazarus, 1984) που σχετίζονται με τις στρατηγικές αντιμετώπισης. Εκτός από τα εννοιολογικά ζητήματα, οι μετρήσεις των χαρακτηριστικών της ΣΝ έχουν ψυχομετρικούς περιορισμούς που σχετίζονται με τις προκαταλήψεις κοινωνικής αποδοχής και τον βαθμό στον οποίο το άτομο έχει άμεση πρόσβαση στα δικά του συναισθήματα και τις σχετικές συμπεριφορές (Matthews & Roberts, 2004).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσης εργασίας ήταν να μελετήσει τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη να μπορεί να αναπτυχθεί, βάσει της ηλικίας και της εμπειρίας των ατόμων. Ο ηγέτης σε έναν οργανισμό είναι ο επικεφαλής του και ο αρμόδιος για όλα τα λειτουργικά και διοικητικά του θέματα. Προκειμένου να καταφέρει να τον διοικήσει αποτελεσματικά, οφείλει να διακατέχεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι εκείνος που ξέρει να αναγνωρίζει τα λάθη του και να είναι καλός ακροατής. Επίσης, όλες του οι ενέργειες συνδέονται άμεσα με τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Ο ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη κατανοεί τη σημασία της κουλτούρας του οργανισμού, ως βασικής μεταβλητής στην αποτελεσματική αλλαγή, μοιράζεται κοινές αξίες και πεποιθήσεις με τους εργαζομένους του και εργάζεται αποτελεσματικά μαζί τους.

Πέραν των παραπάνω, ο ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενεργεί με ακεραιότητα, αμεροληψία και με ηθικό τρόπο και γίνεται ισχυρό πρότυπο για τους άλλους. Δείχνει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους του, τους σέβεται και είναι ικανός να αναλαμβάνει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κρίσεις που προκύπτουν μέσα στον οργανισμό. Με τη σειρά τους οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, σεβασμό ο ένας προς τον άλλο και είναι πιο πιθανό να αναλάβουν κινδύνους.

Η σχέση ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και εργαζομένων είναι μοναδική αλλά και ιδιαίτερη και για τον λόγο αυτό το κλίμα που δημιουργείται εντός του οργανισμού είναι θετικό και αναπτυξιακό. Δεν δίνει εντολές, αλλά προκαλεί πίστη και αφοσίωση στους εργαζόμενους στο έργο τους και θέτει τον εαυτό τους ως πρότυπο μίμησης και όχι αποφυγής. Το παραπάνω το επιτυγχάνει με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων μέσα από διαδικασίες και διάλογο.

Η αντικειμενικότητα αποτελεί ένα βασικό οδηγό για τον ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, για τη σωστή ανάθεση δραστηριοτήτων. Παράλληλα επιβραβεύει και κατανοεί τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων του.

Ο τύπος ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι το στυλ δημιουργίας δεσμών, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης δημιουργεί κλίμα αρμονίας και συναισθηματικούς δεσμούς με τους εργαζομένους του, δημιουργεί σχέσεις και επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, μοιράζεται ιδέες και εμπνεύσεις, αφήνει στα άτομα να εργαστούν με τον τρόπο που εκείνα θεωρούν πιο αποτελεσματικό και τα υποστηρίζει. Αναγνωρίζει επίσης και επιβραβεύει τη σωστή δουλειά και καλλιεργεί το συναίσθημα της δέσμευσης και της αφοσίωσης.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως μια αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, γεγονός που καθιστά τον οργανισμό αποτελεσματικό και τους εργαζομένους απόλυτα ικανοποιημένους με την εργασία τους και ως εκ τούτου αποδοτικούς. Ολοκληρώνοντας, αξίζει να αναφερθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία είναι μια άρρηκτη σχέση ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία κάθε οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βικτώρια, Μ., και Γκορέζης, Π.(2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά.
2. Γεωργόπουλος, Ν., (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Κανδρβιώτης Ν., (1985), Στοιχεία Ανατομίας του ανθρώπου: Το νευρικό σύστημα.
4. Λιούκας, Σ., (2006), *Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης*», ΤΕΕ, Αθήνα.
5. Μαλικιώση-Λοΐζου, Μ., (2001), *Η συμβουλευτική ψυχολογία στην εκπαίδευση. Από τη θεωρία στην πράξη*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
6. Πανηγυράκης, Γεώργιος, (1996), *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*», Τόμος Β΄, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
7. Παπαγεωργίου, Γ.Κ., (1975), *Ψυχολογία*, Ηράκλειο Κρήτης, 1975.
8. Παπαδάκης, Β., (2012), *Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Τόμος Α΄, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
9. Πιπερόπουλος, Γ., (1994), «Ψυχολογία», Εκδόσεις Art of text.
10. Φράγκου, Χρήστου, Π., *Ψυχοπαιδαγωγική*, εκδ. Gutenberg – Παιδαγωγική Σειρά.
11. Τομασίδης, Χριστόδουλος, Χ., (1982), *Εισαγωγή στην Ψυχολογία*, Εκδόσεις Δίπτυχο, Αθήνα 1982.
12. Χυτήρης, Λ.Σ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Interbooks.

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Ansoff, H.I., (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.
2. Arend, R.J., (2003), “Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 279-284.
3. Austin, E. J. – Saklofske D. H.–Evan V., (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional psychology. *Personality and Individual Differences*, 38.
4. Bar-On R., (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. *Toronto: Multi – Health Systems*.
5. Barney, J.B., (1986a), “Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.
6. Barney, J.B., (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
7. Barney, J.B., (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading, MA.
8. Boyatzis R. – Goleman D. – Rhee K., (1999), Clustering Competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory.
9. Brackett M. A.–Mayer J. D. – Warner R. M., (2004), Emotional intelligence and its relation to everyday behavior. *Personality and Individual Differences*, 36.
10. Brackett M. A.– Rivers S. E.– Shiffman S.– Lerner N.– Salovey P., (2006), Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychoogy*, 91.
11. Cheng, J Hau, KT (2003), “Are intelligence and personality changeable? Generality of Chinese students’ beliefs across various personal attributes and groups”, *Personality and Individual Differences*.
12. Chermis C. – Goleman D., (1998), “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” και “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο *The Emotionally intelligent workplace*.
13. Ciarrochi J.V.– Chan A.Y.C. – Caputi P., (2000), A critical evaluation of the emotional

- intelligence construct. *Personality and Individual Differences*.
14. Day A.L.– Carroll S.A., (2004), Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*.
 15. Denham S.A.– Blair K.A. – DeMulder E. – Levitas J. – Sawyer K. – Auerbach-Major S., (2003), Perschool emotional competence: pathway to social competence. *Child Development*.
 16. Drucker, P. F., 1985, «*Innovation and Entrepreneurship*», Harper Business, USA.
 17. Drucker, F.P., «The Discipline of Innovation», Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, *H. B. S. Press*, Boston Massachusetts, 2003.
 18. Elfnbein, H.A.– Foo M. D.– White J.B.– Tan, & Aik (2007), Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition ability for effectiveness in negotiation, *International Journal of Conflict Management*.
 19. Engelberg E., & Luminet O., (2008), Money attitudes and emotional intelligence, *Journal of Applied Social Psychology*, 36.
 20. Gannon N. & Ranzijn R., (2005), Does emotional intelligence predict unique variance in life satisfaction beyond IQ and personality? *Personality and Individual Differences*, 38.
 21. Gardner H., (1983), Frames of mind: The theory of multiple intelligences. NY, Basic Books, *Fontana Press*, London.
 22. Goleman D., (1995), Emotional intelligence. NY Bantam Books.
 23. Hill C. and Jones G., (2001), «*Strategic Management, An Intergrated Approach*» Houghton Mifflin Co, 5th Edition.
 24. Lopes P.N.– Cote S.– Grewal D.– Kadis J.– Gall M.–Salovey P., (2006), Emotional intelligence and positive work outcomes. *Psichothema*.
 25. Ma, H. (2000), “Competitive advantage and firm performance”, *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10 No. 2, pp. 15-32.
 26. Mayer J. – Caryso D.R.– Salovey P., (1999), Emotional intelligence meets

- traditional standards for intelligence.
27. Mayer J.D.–Caruso D.R. – Salovey P., (2000), “Emotional Intelligence meets traditional standards for an Intelligence” Vol 27, No 4 p.p. 177-183.
 28. Mayer J.D. – Caruso D.R.–Salovey P., (2000), Model of emotional intelligence. In R.J. Stenberg (Ed), *The handbook of intelligence*. NY, Cambridge University Press.
 29. Mayer J.D. – Caruso D.R.–Salovey P., (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist*, 63.
 30. Mayer J.D. – Salovey P., (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.
 31. Mestre J.M. – Guil R. – Lopes P.N.– Salovey P. – Gil-Olarte P., (2006), Emotional Intelligence and social and academic adaptation to school. *Psichothema*.
 32. Michel Josien,–Βαγιάτης Γ.– Γιαννουλέας Μ., (2008), *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*, Ελληνικά Γράμματα.
 33. Mikolajczak M. – Luminet O., (2008), Trait Emotional Intelligence and the Cognitive Appraisal of Stressful Events: An Exploratory Study. *Personality and Individual Differences*, 44.
 34. Petrides K.V. – Pita R. – Kokkinaki F., (2007), The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98.
 35. Petrides K.V.– Furnham A., (2001), Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15.
 36. Petrides K.V., & Furnham A., (2004), Technical manual of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). London: University of London, Institute of Education.
 37. Petrides K.V. – Frederickson N.–Furnham A., (2004), The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*.

38. Porter, M.E., 1985, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”, *The Free Press*, USA.
39. Porter, M.E., 1990, “The competitive advantage of nations”, *The Free Press*, USA, pg. 579.
40. Powell, T.C., (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.
41. Powell, T.C., (2001), “Competitive advantage: logical and philosophical considerations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.
42. Rumelt, R.– Schendel, D. – Teece, D., (1994), “Fundamental Issues in Strategy”, *Harvard University Press*, Cambridge, MA.
43. Sigalas, C. – Pekka Economou, V., (2009), “Searching for a new paradigm in competitive strategy: the use of financial statements in mapping strategy”, *Investment Research & Analysis Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 45-56.
44. Sigalas, C.– Pekka Economou, V., (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
45. Sigalas, C.–Pekka Economou, V.– Georgopoulos, N.B., (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.
46. Schutte, N.S.– Malouff J.M.– Bobik, C.– Coston, T.D.– Greeson, C. – Jedlicka C., Rhodes, E.– Wendorf G., (2001), Emotional intelligence and interpersonal relations. *Journal of Social Psychology*, 141.
47. Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A., (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.
48. “The Emotional Competence Framework” <http://www.eiconsortium.org>
49. Zeidner, M.–Matthews, G.–Roberts, R.– MacCann, C., (2003). Development of emotion intelligence: Towards a multi-level investment model. *Human Development*.