



## **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη σε οργανισμούς**

**ΚΟΥΦΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2013**

## 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.....

*Αφιερώνεται στην οικογένεια μου*

*Η αγάπη και η ακούραστη υποστήριξη τους*

*αποτελούν για μένα την σημαντικότερη έμπνευση της ζωής μου*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΙΩΝ

## **Ευχαριστίες**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω, ειδικώς,, τη μητέρα μου, Φούλα, τον πατέρα μου, Γιάννη, και τον αδερφό μου, Αλέξη, για όλα όσα μου έχουν προσφέρει και χαρίσει απλόχερα σε όλη τη διάρκεια της ζωής μου...*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή κ. Θανόπουλο Ιωάννη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην προσπάθεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Η συνεισφορά του υπήρξε καθοριστικής σημασίας καθώς, τόσο με την βαθειά του γνώση στην επιστήμη του μάνατζμεντ, όσο και με τις εύστοχες παρατηρήσεις και παρεμβάσεις του, κατέστη δυνατή η πραγματοποίηση της εργασίας μου.*

*Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω, όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων για τις γνώσεις που μου πρόσφεραν κατά την διάρκεια των σπουδών μου. Οι υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικές υπηρεσίες του προγράμματος, μέσα σε δύσκολους καιρούς, αποτελούν άλλη μία απόδειξη του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει το δημόσιο πανεπιστήμιο στην Ελληνική εκπαίδευση.*

*Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου, Μιχάλη Γκουβάκη, Έλλη Στασινού, Μπάμπη Τσαγκόσογλου, και Χάρη Χατζόγλου για την στήριξη, την βοήθεια, αλλά κυρίως την φιλία τους καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
<b>Ευχαριστίες</b>	I
<b>Κατάσταση Πινάκων</b>	IV
<b>Κατάσταση Διαγραμμάτων</b>	IV
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</b>	
1.1: Εισαγωγή και ανασκόπηση	1
1.2: Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας	2
1.3: Μεθοδολογία και διάρθρωση της εργασίας	3
<b>Κεφάλαιο 2: Ηγεσία</b>	
2.1: Εισαγωγικό - μάνατζμεντ και ηγεσία	6
2.2: Διαχειριστής και ηγέτης (βασικές διαφορές)	8
2.3: Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη	11
2.3.1: Τεχνικά χαρακτηριστικά	12
2.3.2: Επικοινωνία και κοινωνικότητα	12
2.3.3: Προσωπικότητα και ψυχική υγεία	13
2.3.4: Οικογενειακές καταβολές και βιωματικές εμπειρίες	15
2.4: Αυθεντική ηγεσία	17
2.4.1: Ο σύγχρονος ηγέτης	17
2.4.2 Τα κίνητρα ως φορέας αυτό-καθορισμού	18
2.5 Εγκεφαλικές λειτουργίες και ηγεσία	19
2.5.1 Η “βιολογία” της ηγεσίας	19
2.5.2 Υποστηρικτές εγκεφαλικές λειτουργίες	21
2.6 Ηγέτης και συναίσθημα	22
2.7 Ηγεσία σε οργανισμούς	25
2.7.1 Η βιωσιμότητα των οργανισμών ως θεμελιώδες ζήτημα	25
2.7.2 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και ηγεσία	28
2.7.3 Ηγεσία και συναίσθημα σε πολύπλοκα οργανωσιακά συστήματα	30
2.7.4 Η διοίκηση των οργανισμών σήμερα: από τη χειραγώγηση στην έμπνευση	33
2.7.5 Ο «χρυσός» κύκλος	36
<b>Κεφάλαιο 3: Συναισθηματική νοημοσύνη</b>	
3.1 Εισαγωγικό	46
3.2 Είδη νοημοσύνης (Κύριες θεωρίες)	47
3.3 Συναισθηματική νοημοσύνη	50
3.3.1 Εισαγωγικοί ορισμοί : συναίσθημα	50
3.3.2 Ενσυναίσθηση	51
3.3.3 Η αξία της ενσυναίσθησης στην ηγεσία	52
3.3.4 Η ενσυναίσθηση στους οργανισμούς	55

3.3.5 Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης	58
3.4 Οι πρώτες προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης	59
3.5 Μοντέλα και θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης	60
3.6 Επιπλέον θεωρίες	63
3.7 Η εποχή Goleman	65
3.8 Διαστάσεις, ικανότητες και δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης	67
3.9. Ο ρόλος του συναισθήματος στους οργανισμούς	73
3.9.1 Τα επίπεδα συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό	73
3.9.2 Επεξήγηση σταδίων συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό	76
3.10 Κριτική επισκόπηση βιβλιογραφίας	82
<b>Κεφάλαιο 4: Έρευνα</b>	
4.1 Ερευνητικό πλαίσιο	91
4.2 Ερευνητικά εργαλεία	93
4.3 Εργαλείο μέτρησης συναισθηματικής επάρκειας (ECI 360)	96
4.4 Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων	99
4.5 Αποτελέσματα έρευνας	101
4.5.1 Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας	101
4.5.2 Δημογραφικό προφίλ συμμετεχόντων	103
4.5.3 Παραγοντική ανάλυση (Factor analysis)	105
4.5.4 Έλεγχος συσχέτισης μεταβλητών (μη-παραμετρικός έλεγχος Spearman)	109
<b>Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα</b>	
	114
<b>Κεφάλαιο 6: Προτάσεις για το μέλλον</b>	
	116
<b>Βιβλιογραφία και αρθρογραφία</b>	
	119
<b>Ερωτηματολόγιο (ECI)</b>	
	129

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ο “χρυσός κύκλος” της εμπνευσμένης σκέψης	36
Πίνακας 2. Οι κλίμακες (ικανότητες) της συναισθηματικής νοημοσύνης	68
Πίνακας 3: Τα πέντε επίπεδα συναισθήματος στους οργανισμούς	75
Πίνακας 4.1. Μερίδια αγοράς, κλάδος καλλυντικών (επιλεκτική διανομή)	92
Πίνακας 4.2 Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων	104
Πίνακας 4.3 1 <sup>ος</sup> Παράγοντας (Υποστηρικτική συναισθηματική παρακίνηση)	107
Πίνακας 4.4 2 <sup>ος</sup> Παράγοντας (Καινοτομική ηγεσία)	108
Πίνακας 4.5.1 Έλεγχος με το στυλ ηγεσίας (Οραματιστής)	110
Πίνακας 4.5.2 Έλεγχος με το στυλ ηγεσίας (Μέντορας)	110
Πίνακας 4.5.3 Έλεγχος με το στυλ ηγεσίας (Δημοκρατικός)	111
Πίνακας 4.5.4 Έλεγχος με το στυλ ηγεσίας (Δημοκρατικός)	111
Πίνακας 4.5.5 Έλεγχος με το στυλ ηγεσίας (Δημοκρατικός)	112

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Scree plot	106
Διάγραμμα 2. (φορτίσεις – loadings 1ου παράγοντα)	107
Διάγραμμα 3. (φορτίσεις – loadings 2ου παράγοντα)	108

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### **1.1 Εισαγωγή και ανασκόπηση**

Στις προκλήσεις της σημερινής διεθνοποιημένης οικονομίας καλούνται να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις, λειτουργώντας μέσα σε ένα ρευστό και συνεχώς μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η δυναμική της παγκοσμιοποίησης στο χώρο των επιχειρήσεων, αντικατοπτρίζει ουσιαστικά, την επέκταση των δραστηριοτήτων των μεγάλων ή μεσαίων επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον πλανήτη. Εύλογα λοιπόν, αναπτύσσονται σειρά ερωτημάτων για τα νέα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει μία σύγχρονη διοικητική διάρθρωση ενός ή και περισσότερων οργανισμών.

Μέχρι πρόσφατα οι θεωρίες που αναφέρονταν στο management είχαν ως βάση τους σε μεγαλύτερο βαθμό τη μελέτη, κυρίως των αντικειμενικών δεδομένων και των οικονομικών μηχανισμών χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Ιστορικά, η θεωρητική διαδρομή του management ξεκινά από τις κλασσικές σχολές (επιστημονικό, γραφειοκρατικό, διαχειριστικό management) για να καταλήξει σήμερα στις σύγχρονες θεωρίες, που αντιμετωπίζουν τις επιχειρήσεις ως έναν ζωντανό οργανισμό (Learning Organization, Knowledge Management). Κατά την διάρκεια της βιβλιογραφικής και ερευνητικής καταγραφής είναι ιδιαίτερα εμφανής η τάση των επιχειρήσεων προς μία πιο ανθρωποκεντρική αντίληψη, αναζητώντας μέσω κινήτρων, να ανακαλύψουν τί είναι αυτό που πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους. Έτσι, από τα συστήματα οργάνωσης της εργασίας με βάση τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον συντονισμό και τον έλεγχο (management), τις τελευταίες δεκαετίες αναδεικνύεται η ανάγκη ύπαρξης αποτελεσματικής ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μίας επιχείρησης.



Αρκετές επιστημονικές μελέτες αναδεικνύουν το γεγονός ότι η επίτευξη των βραχυπρόθεσμων ή μεσο-μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό που η ηγεσία ή ο ηγέτης ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων και ικανοτήτων μίας επιχειρηματικής μονάδας. **Ως αποτελεσματική ηγεσία σε έναν οργανισμό μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές ομοβάθμιων ή υφιστάμενων του ώστε με τις πράξεις και δράσεις τους να πετυχαίνουν τους σκοπούς του οργανισμού.** Επιπρόσθετα, λειτουργεί ως μία αυξητική επιρροή που υπερβαίνει τη μηχανιστική συμμόρφωση των μελών ενός οργανισμού προς τις γενικές του κατευθύνσεις.

Το συναίσθημα, κατέχει σημαντική θέση στη λειτουργία του μυαλού. Η επιστήμη των νεύρων θεωρεί ότι δεν μπορεί να υπάρχει σκέψη χωρίς συναίσθημα. Τα τελευταία 15-20 χρόνια, η περιοχή του συναίσθηματος είναι η πιο ενεργός και ενδιαφέρουσα περιοχή έρευνας για την ανάπτυξη των οργανισμών. Η συναισθηματική νοημοσύνη ή συναισθηματική ευφυΐα συνδέεται κυρίως με τους τομείς της ψυχολογίας αλλά και των επιχειρήσεων. Εισήχθη αρχικά από τους Salovey & Mayer ως “μία πνευματική διαδικασία που περιλαμβάνει την αναγνώριση, χρήση, κατανόηση και διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων, αλλά και των συναισθημάτων των άλλων, με σκοπό την χρησιμοποίηση αυτών των συναισθημάτων για παρακίνηση, οργάνωση και επιτυχία” (1990) . Αργότερη η έννοια έγινε ευρέως γνωστή από το βιβλίο του Daniel Goleman “*Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*” (1998). Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό έχει ξεκινήσει μία ευρεία συζήτηση στους κόλπους της επιστημονικής κοινότητας για το κατά πόσο οι διάφορες πτυχές της επιχειρηματικής ζωής επηρεάζονται από το συναίσθημα.

## **1.2 Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας**

Το αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση και ερμηνεία των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα εργασιακό περιβάλλον, σε σχέση με την αντίληψη της ηγετικής συμπεριφοράς. Παρά το γεγονός ότι έχουν γίνει σημαντικά ερευνητικά βήματα στην προσπάθεια της θεωρητικής αποτύπωσης του ρόλου που διαδραματίζει το συναίσθημα στις επιχειρήσεις και στον εν γένει

εργασιακό χώρο, υπάρχει ακόμα ένα μεγάλο πεδίο αναζήτησης ως προς την σύνδεση του συναισθήματος με τον βαθμό αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη.

Στο πρόσφατο παρελθόν έχει ασκηθεί έντονη κριτική και έχει αμφισβητηθεί το επιστημονικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο δομείται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι προεκτάσεις που οι θεωρητικοί, διατείνονται ότι έχει με την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε ένα οργανισμό. Σε κάθε περίπτωση όμως, όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις ουσιαστικά μιλάμε για ανθρώπινες σχέσεις, αλληλοσυμπληρωμένες ή/και αλληλοσυγκρουόμενες. Σχέσεις που διαμορφώνονται και αλλάζουν κάθε μέρα ανάλογα με το περιβάλλον που συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν. Παράλληλα, τα διευθυντικά στελέχη καθημερινά ακροβατούν μεταξύ της ανάγκης για αύξηση της αποδοτικότητας με την ταυτόχρονη κατά το δυνατό καλύτερη διαχείριση των εργαζομένων τους. Κατά συνέπεια, τα κίνητρα ένταξης των υπαλλήλων στο όραμα και αποστολή ενός οργανισμού είναι πιθανό να συνδέονται με το συναίσθημα. Στόχος λοιπόν είναι, να αποτελέσει αυτή η εργασία ένα παραπάνω βήμα προς την αναζήτηση αξιόπιστης σχέσης της ηγεσίας με την συναισθηματική νοημοσύνη.

### **1.3 Μεθοδολογία και διάρθρωση της εργασίας**

Η δομή της εργασίας διακρίνεται στην επισκόπηση της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας στα ζητήματα της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θα επεξηγηθούν έννοιες και όροι μέσα από συγκεκριμένες βιβλιογραφικές πηγές, εστιάζοντας κυρίως στις αναφορές περί αποτελεσματικής ηγεσίας. Στη συνέχεια από την βιβλιογραφική αναζήτηση προκύπτουν και τα κατάλληλα εργαλεία για την πραγματοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας που μέσω της μεθόδου εξέτασης και έρευνας (survey method) θα αποτυπωθούν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω ενός ερωτηματολογίου διανεμόμενο σε εργαζομένους στον κλάδο των καλλυντικών και από τα αποτελέσματα θα καταγραφούν τα συμπεράσματα.

Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται θεωρίες, εισαγωγικές έννοιες, τύποι της ηγεσίας και ο ρόλος των ηγετών στους οργανισμούς. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα γίνουν αναφορές για τα χαρακτηριστικά και την εν γένει επιστημονική παρουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις μέχρι σήμερα

συνδέοντας την με τους όρους ηγέτης, αποτελεσματική ηγεσία. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα για την καταγραφή των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης, και θα πραγματοποιηθεί έρευνα με την κατά το δυνατό πιο αξιόπιστη μέθοδο. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα επεξεργαστούν τα δεδομένα, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και θα αξιολογηθούν τα συμπεράσματα της έρευνας. Στο τελευταίο κεφάλαιο, θα γίνει ανακεφαλαίωση των βασικών συμπερασμάτων της εργασίας και θα γίνει πρόταση για συγκεκριμένη έρευνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- ❖ Δημήτρης Μπουραντάς, (2005). Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα, σελ.97-99.
- ❖ Κυριαζή, Νότα, (2002). Η Κοινωνιολογική Έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ.45-48.
- ❖ Χυτήρης, Λ., (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα.
- ❖ Goleman, D., (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ» Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- ❖ Katz D., (1978), *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, p. 253.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΗΓΕΣΙΑ

#### 2.1 Εισαγωγικό - μάνατζμεντ και ηγεσία

Η παγκόσμια οικονομική αλλά και κοινωνικοπολιτική συστημική κρίση της εποχής μας έχει αναθερμάνει τις συζητήσεις περί ηγετών και αποτελεσματικής ηγεσίας. Κράτη, επιχειρήσεις, κοινωνικές ομάδες, οργανισμοί, όλοι σήμερα αναζητούν τον «αρχηγό», τον καθοδηγητή, τον άνθρωπο ή τους ανθρώπους που θα ηγηθούν αποτελεσματικά και εμπνευσμένα. Στην προσπάθεια αυτή, η διεθνής βιβλιογραφία έχει ξεχωρίσει δύο πρωταρχικούς, αλλά βασικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν έναν σύγχρονο ηγέτη :

1. Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στις διαχειριστικές αρετές ενός ατόμου, στην ικανότητα να οργανώνει, εκτελεί, και ολοκληρώνει τις καθημερινές εργασίες.
2. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι να επικεντρώνεται στους εργαζομένους που διοικεί, να ικανοποιεί κατά το δυνατό τις προσωπικές ανάγκες εκείνων που παράγουν θετικό έργο.

Στο κεφάλαιο της ηγεσίας θα πραγματοποιηθεί αρχικά ο διαχωρισμός και θα αναδυθούν οι διαφορές μεταξύ των καθημερινών διαχειριστών (managers) και των πραγματικών ηγετών. Η διάκριση των ρόλων και ταυτοτήτων των ανθρώπων που κατέχουν θέση εξουσίας σε έναν οργανισμό έναντι εκείνων που πραγματικά ηγούνται θεωρείται από τις σύγχρονες θεωρίες μάνατζμεντ σήμερα, θεμελιώδης.

Επίσης, η αναλυτική διαφοροποίηση των ρόλων καθιστά ευκολότερη την επεξήγηση των εννοιών που ακολουθεί, καθώς στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι πιο διαδεδομένοι τύποι ηγεσίες που αναγνωρίζει η βιβλιογραφία με βάση το

συναίσθημα. Παράλληλα, οι θεωρίες ηγεσίας και οι προεκτάσεις τους, αναλύονται ενδελεχώς μέσα από το πρίσμα ψυχολογικών παραμέτρων αλλά και βιολογικών μελετών.

Τέλος, το κεφάλαιο καταλήγει στη σχέση ηγεσίας και οργανισμών. Θα παρουσιαστεί αναλυτικά ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη σε έναν οργανισμό και πώς οι πράξεις του επηρεάζουν την μελλοντική βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς και οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό, ως ηγετικό.

Οι λογικές της πρακτικής διαχείρισης (management) του συνόλου των βαθμίδων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εξασφάλιζαν κατά το παρελθόν την περάτωση των βασικών επιχειρησιακών λειτουργιών, εξασφαλίζοντας παράλληλα την ικανοποίηση των βασικών αναγκών (τροφή, στέγη, ένδυση) των εργαζομένων. Σήμερα όμως, η ανάγκη για μακροπρόθεσμη επιβίωση όπως και για σταθερή ανάπτυξη ενός οργανισμού ξεπερνά τα όρια του μανάτζμεντ όπως το γνωρίζαμε και απαιτεί αποτελεσματική ηγεσία.

Ο Theodor Levitt περιέγραψε ορισμένα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ενός μανάτζερ, δίνοντας έμφαση στη λογική και τον έλεγχο: Το μανάτζμεντ αποτελείται από την λογική αξιολόγηση μία κατάστασης από την μία και την συστηματική καταγραφή στόχων και σκοπών που πρέπει να επιτευχθούν από την άλλη. Από την συστηματική ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη αυτών των στόχων. Την συγκέντρωση των απαιτούμενων πόρων. Τον λογικό σχεδιασμό και οργάνωση συγκεκριμένης κατεύθυνσης. Τον έλεγχο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την ικανοποίηση των προσδοκιών και τέλος την επιβράβευση των ανθρώπων που ολοκλήρωσαν με θετικό έργο<sup>1</sup>. Έτσι λοιπόν, αναλύοντας την φύση και τον χαρακτήρα των δραστηριοτήτων ενός μανάτζερ θα μπορούσαμε να τον χαρακτηρίσουμε ως των άνθρωπο που δίνει λύσεις (problem solver).

Είναι λοιπόν σημαντικό να κατανοηθεί το γεγονός ότι, όταν συζητείται η καταγράφονται αναφορές για την έννοια του μανάτζμεντ και μανάτζερ δεν μιλάμε πάντα για ηγέτες. Κατά την επισκόπηση των ορισμών στη διεθνή βιβλιογραφία αναδεικνύεται μία σχέση αλληλοσυμπλήρωσης και αλληλοεπιρροής. Τα αποτελεσματικά στελέχη ασκούν ταυτόχρονα μανάτζμεντ και ηγεσία, ή όπως

---

<sup>1</sup> Levitt. T., (October, 2006). What business are you in? Harvard Business Review p. 17-19

χαρακτηριστικά είχε δηλώσει ο Bass: “έρευνες σε αρκετά επιστημονικά πεδία δείχνουν ότι εκείνοι που εξειδικεύονται στα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού (π.χ. διαχείριση πόρων) είναι πιο πιθανό να παρουσιάζονται ως ηγέτες, γιατί οι υφιστάμενοι τους ως επί το πλείστον αναγνωρίζουν της “δύναμη της εξειδίκευσης”<sup>2</sup>. Εν κατακλείδι, ένας πραγματικός ηγέτης πρέπει πριν απ’ όλα να είναι ένας ικανότατος μάνατζερ.

Οι βιβλιογραφικές αναφορές όπως και οι ορισμοί είναι χιλιάδες, δίνοντας από διαφορετική γωνία η κάθε μία, εναλλακτικούς ορισμούς. Για τους ανθρώπους που δεν έχουν ασχοληθεί με τη διοικητική επιστήμη η λέξη ηγέτης αντιστοιχεί κυρίως στα άτομα που κατέχουν μία ανώτερη διοικητική θέση (υπουργός, γενικός διευθυντής, οικονομικός διευθυντής). Η θεωρητική προσέγγιση όμως δεν έχει καμία σχέση με αυτή την ταύτιση. Αρχικά θα πρέπει να διαχωρίσουμε την έννοια ενός στελέχους που κατέχει μία θέση εξουσίας, όπου εξ ορισμού ασκεί δύναμη και επιρροή από την έννοια εκείνου του ηγέτη ή του οργανισμού που πραγματικά εμπνέει και οδηγεί.

## **2.2 Διαχειριστής και ηγέτης (βασικές διαφορές)**

Στο σύνολο των οργανισμών και κυρίως ότι περιλαμβάνει επιχειρήσεις, συνυπάρχουν δύο αντικρουόμενες ανάγκες: Από την μία πλευρά οι μάνατζερ, με την συνεχή προσπάθεια τους για διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ των διαδικασιών και από την άλλη πλευρά οι πραγματικοί εμπνευσμένοι ηγέτες που αναζητούν τις καινοτομικές ιδέες, ανοίγοντας νέους δρόμους στην σκέψη. Δεν απαιτείται απαραίτητα να είναι κάποιος ιδιοφυής για να είναι μάνατζερ, απαιτεί όμως επιμονή, σκληρή δουλειά, σχολαστικότητα και κυρίως υπομονή και καλή διάθεση. Παρακάτω, παρουσιάζονται και αναλύονται οι διαφορές που προκύπτουν από την δράση και διαχείριση των καθημερινών προκλήσεων από έναν μάνατζερ σε σχέση με την εμπνευσμένη και οραματική διοίκηση ενός πραγματικού ηγέτη:

- Διαφορά Κουλτούρας

Σημαντική διάσταση λαμβάνουν οι δύο έννοιες, όταν αναφερόμαστε στην οργανωσιακή κουλτούρα (corporate culture), διακρίνοντας διαφορές στα κίνητρα, την

---

<sup>2</sup> Bass, B.M., (1985) Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics 13 (3) , pp. 26-40

προσωπική ιστορία και στον τρόπο σκέψης και δράσης. Στη μία περίπτωση εμφανίζεται η ορθολογική μέθοδος επίλυσης των προβλημάτων, κρίσεων ή συγκρούσεων που οδηγεί που ξεχωρίζει και κατανέμει τις πληροφορίες και κατόπιν οργανώνει και εκτελεί τις λειτουργίες.

Υπάρχουν όμως περιπτώσεις, που οι παραπάνω μέθοδοι δεν επαρκούν κατά την διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, διαχείρισης πόρων, επίτευξης στόχων ή σκοπών. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται η ανάδειξη ενός ηγέτη ως οργάνου καινοτομικής σκέψης και αποτελεσματικής δράσης. Μία αίσθηση της σύγχρονης οργανωσιακής δομής μας δίνουν οι Alfred P. Sloan Jr. και Pierre du Pont αναφερόμενοι στο τί σημαίνει επιτυχημένο μάνατζμεντ: “Το καλό μάνατζμεντ στηρίζεται σε έναν συνδυασμό της συγκέντρωσης και αποκέντρωσης ή αποκέντρωσης με συντονισμένο έλεγχο”.<sup>3</sup> Οι μάνατζερ και οι ηγέτες διαφέρουν θεμελιωδώς στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον κόσμο. Οι διαστάσεις αξιολόγησης των βασικών και θεμελιωδών διαφορών τους εστιάζονται στους στόχους, την καθημερινή εργασιακή ενασχόληση και στην διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων.

- Στοχοθέτηση

Αρχικά, ο τρόπος στοχοθέτησης από έναν μάνατζερ είναι μία διαδικασία μάλλον απρόσωπη και παθητική. Βασίζεται ως ένα βαθμό σε ιστορικά στοιχεία ή/και στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Παράλληλα, δίνει την αίσθηση μίας παραδοσιακής ακολουθίας που χαρακτηρίζει τον οργανισμό και βασίζεται σε συγκεκριμένες νόρμες ή πρότυπα. “Αποτελεί μία επιδίωξη μέσα από τον σχεδιασμό, την παραγωγή και διαφήμιση, οι καταναλωτές να αγαπήσουν αυτό που μετά θα μας πουν ότι χρειάζονται.”<sup>4</sup> Οι ηγέτες από την άλλη πλευρά, επεμβαίνουν προσωπικά, με ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση των στόχων. Επενδύουν στην αλλαγή της συναισθηματικής διάθεσης, αυξάνοντας τις προσδοκίες και ουσιαστικά αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τί είναι επιθυμητό και τι αναγκαίο.

- Εργασιακή Συμπεριφορά

Οι μάνατζερ έχουν την τάση να αντιμετωπίζουν τις εργασιακές υποχρεώσεις, ως διαδικασίες που εμπλέκονται διαδραστικά άνθρωποι και ιδέες με σκοπό την

---

<sup>3</sup> Zaleznik A., (June 1977). Managers and Leaders Are they different? Harvard Business Review p. 3

<sup>4</sup> Kociatkiewicz, J. & Kostera, M., (2012). The Good Manager: An Archetypical Quest for Morally Sustainable Leadership Organization Studies 33 (7) , p. 7



εφαρμογή στρατηγικής, κατά την λήψη των αποφάσεων. Η συγκεκριμένη διαδικασία απαιτεί υψηλό βαθμό ευελιξίας από τους μάνατζερ. Αντιμετωπίζουν καθημερινά την πρόκληση της διαπραγμάτευσης και τις επίλυσης των συγκρούσεων και παράλληλα την βέλτιστη χρησιμοποίηση του συστήματος επιβράβευσης και ποινών. Εν μέσω αντικρουόμενων συμφερόντων, αναγκών και αξιών ο μάνατζερ προσπαθεί να διατηρήσει ισορροπίες, εφαρμόζοντας κατά το δυνατό τις πιο αποδεκτές λύσεις<sup>5</sup>.

Οι ηγέτες διαφέρουν θεμελιωδώς. Στοχεύουν σε μία συνολικά καινοτομική προσέγγιση στα μακροχρόνια προβλήματα, δημιουργώντας τις συνθήκες για νέες επιλογές μέσα από πρωτοβουλίες και συμμετοχή. Δεν αρκεί κανείς να διευρύνει απλά τους ορίζοντες σκέψης εάν αυτές δεν μετουσιώνονται σε πράξεις. Η εξασφάλιση της αποτελεσματικής επίλυσης κάποιου προβλήματος μετατρέποντας τις ιδέες σε εικόνες και κατόπιν σε επιχειρηματικά προγράμματα είναι τελικά αυτό που δημιουργεί ενθουσιασμό και δίνει κίνητρα στον εργασιακό χώρο.<sup>6</sup>

- Οι σχέσεις με τους άλλους

Ένας ζωντανός οργανισμός όπως είναι οι επιχειρήσεις για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, απαιτείται από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη να συνεργαστούν αποτελεσματικά προς αυτή την κατεύθυνση. Αποτελεί λοιπόν, κρίσιμη παράμετρο η διαχείριση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο δομούνται οι σχέσεις των προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους. Οι μάνατζερ επιδιώκουν την συνεργασία με τους άλλους εργαζομένους, αλλά σε δεύτερο επίπεδο δεν εμπλέκονται συναισθηματικά. Αν και φαινομενικά οι καταστάσεις αυτές μοιάζουν αντικρουόμενες, στην πραγματικότητα η συνύπαρξη των δύο συμπεριφορών αποτελεί μία κλασσική συνταγή για την άμβλυση των διαφορών και γενικά της διατήρησης των ισορροπιών δύναμης σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Σε μία διαφορετική προσέγγιση οι πραγματικοί ηγέτες, σε αντίθεση με τους μάνατζερ έχουν ανεπτυγμένη την ικανότητα της ενσυναίσθησης (empathy). Όπως θα αναλύσουμε σε κεφάλαιο που ακολουθεί, η έννοια της ενσυναίσθησης αφορά στην ικανότητα κάποιου μέσω της συναισθηματικής ταύτισης και κατανόησης, να δημιουργεί μία βαθειά, ισχυρή συναισθηματική σχέση με ένα άλλο άνθρωπο. Κατά

<sup>5</sup> Robert Hooijberg, Nancy Lane, (2010). Leader effectiveness and integrity: wishful thinking? International Journal of Organizational Analysis p. 4

<sup>6</sup> Toor, S., Ofori, George, (2008). Leadership versus management. How they are different and why? Department of Building, School of Design and Environment, National University of Singapore, p.138

συνέπεια, οι μάνατζερ σχετίζονται με τους άλλους εργαζόμενους, ανάλογα με τον ρόλο που παίζουν στην αλληλουχία των γεγονότων, ενώ οι ηγέτες που ασχολούνται κυρίως με τις ιδέες, αλληλεπιδρούν με τους άλλους δημιουργώντας μία ενσυναισθηματική σχέση<sup>7</sup>.

### **2.3 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη**

Αντικρουόμενες παραμένουν οι απόψεις στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την ύπαρξη ή μη, εγγενών ή επίκτητων γνωρισμάτων που να επηρεάζουν ή να χαρακτηρίζουν κάποιον, αποτελεσματικό ηγέτη. Ο Edwin Locke, αναγνωρίζει ότι συγκεκριμένα γνωρίσματα και μοτίβα, διαμορφώνουν την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Ακόμα και αν είναι αδύνατη, η όποια χαρτογράφηση των στοιχείων γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών που μπορούν να καθορίσουν έναν ηγέτη, η συνέχιση της έρευνας παραμένει σημαντική για δύο λόγους:

- Εξελίσσονται τα ερευνητικά εργαλεία
- Εμπλουτίζονται οι θεωρητικές υποθέσεις<sup>8</sup>

Αν λοιπόν, εντοπίσουμε κοινά χαρακτηριστικά στις συμπεριφορές ή στάσεις πετυχημένων στελεχών επιχειρήσεων συγκεκριμένου εμπορικού κλάδου αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει μία νέα κατηγοριοποίηση, διευρύνοντας την θεωρητική βάση. Σε κάθε περίπτωση η γνώση σε κάποιο βαθμό των ηγετικών χαρακτηριστικών μπορεί να αποβεί πολλαπλώς χρήσιμη όπως σημειώνει ο Daniel Duke τονίζοντας ότι, με τον προσδιορισμό των ιδιοτήτων που σχετίζονται με την ηγεσία, μπορούμε να εξαγάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τις επικρατούσες κοινωνικές δομές. Το πώς αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι την ηγεσία μπορεί να μας δώσει χρήσιμες πληροφορίες σε σχέση με τον εαυτό μας, την κοινωνία και το μέλλον<sup>9</sup>. Οι περισσότερες προσεγγίσεις εστιάζουν είτε στα χαρακτηριστικά του ηγέτη είτε στον τύπο ηγεσίας που αυτός ασκεί. Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται τα πιο γνωστά χαρακτηριστικά και τύποι ηγεσίας σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη.

<sup>7</sup> Svetlana Holt, Joan Marques, (2011). Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? Journal of Business Ethics January 2012, Volume 105, Issue 1, pp 95-105

<sup>8</sup> Edwin Locke, (1999). The essence of leadership: The four keys to leading successfully Lexington Books, p. 30

<sup>9</sup> Duke, D., (2008). Effective instructional leadership requires assessment leadership. Phi Delta Kappan 90 (4) , p. 14

### **2.3.1 Τεχνικά χαρακτηριστικά**

Είναι δεδομένο, ότι κάθε εργασιακή διάκριση έχει τις καταβολές της στη βαθειά γνώση και εξειδίκευση συγκεκριμένων διαδικασιών. Ο Bass τονίζει ότι οι έρευνες σε μία πληθώρα επιστημονικών πεδίων, αναδεικνύουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι που ειδικεύονται σε βασικές τεχνικές γνώσεις είναι πιο πιθανόν να θεωρηθούν ως ηγέτες, κι αυτό γιατί οι υφιστάμενοι τους αποδέχονται εύκολα την δύναμη της εξειδίκευσης (expert power)<sup>10</sup>. Σε πολλές περιπτώσεις όμως οι τεχνικές γνώσεις ή ικανότητες δεν επαρκούν για την επίλυση όλων των προβλημάτων. Σημαντικό, υποστηρικτικό ρόλο διαδραματίζει η άδηλη γνώση (tacit knowledge) που αποκτούν τα στελέχη εμπειρικά, βιωματικά κατά την διάρκεια της καριέρας τους. Με την άδηλη γνώση, ένα στέλεχος μαθαίνει να διαχειρίζεται τον εαυτό του, τις σχέσεις με τους άλλους, αλλά και να καθοδηγεί αποδοτικότερα την περάτωση ενός έργου<sup>11</sup>.

### **2.3.2 Επικοινωνία και κοινωνικότητα**

Για την εύρωστη λειτουργία ενός οργανισμού, κρίνεται απαραίτητη η εγκαθίδρυση εύχρηστων διαύλων επικοινωνίας για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών. Διευρύνοντας αυτή την παραδοχή, θα πρέπει να εξετάσουμε τι σημαίνει και από τι εξαρτάται ένας επιτυχημένος επικοινωνιακός οργανισμός. Ο Howard Gardner, έχοντας εξετάσει τις ζωές μεγάλων ηγετών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι κύριο χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα να διηγηθούν μία ιστορία που να αντηχεί στις βαθύτερες προσδοκίες και ιδεώδη των οπαδών τους. Ένα καθημερινό λεκτικό – επικοινωνιακό περιβάλλον μίας συμβατικής επιχείρησης συνήθως χαρακτηρίζεται από μακρόσυρτα ασαφή μηνύματα, κλισέ ή στατιστικά στοιχεία, που αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στη δημιουργία ενός κλίματος κινητοποίησης και ενθουσιασμού<sup>12</sup>.

Η επιτυχημένη επικοινωνία εξαρτάται από τον βαθμό που ένας ηγέτης επιλέγει να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες λέξεις, στον σωστό χρόνο και με τον πιο βέλτιστο τρόπο κινητοποιώντας τους υφισταμένους του, δίνοντας έναν συνεχή και διακριτό

<sup>10</sup> Bass, B.M., (1985). Leadership: Good, better, best *Organizational Dynamics* 13 (3) , p 32

<sup>11</sup> Armstrong, S.J., Mahmud, A., (2008). Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge. *Academy of Management Learning and Education* 7 (2) , p.11

<sup>12</sup> Gardner, Howard., (1999). The intelligences of leaders. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*

ρυθμό. Οι Peter Wright και David Taylor επισημαίνουν ότι η επιτυχημένη επικοινωνία προϋποθέτει ηγέτες που αντιλαμβάνονται την κατάσταση, “διαβάζουν” τους ανθρώπους και προσαρμόζουν τα μηνύματα κατάλληλα<sup>13</sup>. Επιπροσθέτως, ο Bass έχει κατηγοριοποιήσει μερικούς κρίσιμους παράγοντες όπως τον χρόνο, το ύφος (επίσημο ή ανεπίσημο), την γλωσσική μορφή ενός μηνύματος, το ενδιαφέρον για τις ιδιαιτερότητες των άλλων και τον χρόνο που καταναλώνει κανείς για επικοινωνία με τους συναδέλφους του.

Η έννοια της κοινωνικότητας αναφέρεται στην ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας με ανθρώπους από διαφορετικές καταβολές, ανάγκες, ενδιαφέροντα και προσδοκίες. Όπως σημειώνουν οι Gorton και McIntyre σε μία έρευνα για επιτυχημένους σχολικούς διευθυντές θεωρούν ότι οι πραγματικοί ηγέτες αντιλαμβάνονται τους ανθρώπους, γνωρίζουν πώς να τους κινητοποιήσουν και πώς να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα τους. Είναι βασικά αυτός ο παράγοντας, εκτός από την τεχνική εξειδίκευση, που κάνει τους διευθυντές να φαίνονται αποτελεσματικοί διαχειριστές<sup>14</sup>. Ο Bass παραθέτει έρευνες που δείχνουν ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας και της εξωστρέφειας.<sup>15</sup> Το στοιχείο αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις, ίσως είναι και παραπλανητικό. Όπως επισημαίνει η Mary McCauley, χρησιμοποιώντας το ψυχομετρικό ερωτηματολόγιο Myers – Briggs Type Indicator, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός εσωστρεφών προσωπικοτήτων που χαρακτηρίζονταν ηγέτες. Κατέληξε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι είναι σοφό για τους ερευνητές της ηγεσίας να καταλογίζουν στην ηγετική συμπεριφορά τους εξωστρεφείς αλλά και τους εσωστρεφείς προσανατολισμούς ενός ανθρώπου<sup>16</sup>.

### **2.3.3 Προσωπικότητα και ψυχική υγεία**

Ο χαρακτηρισμός ηγέτης, συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο ορισμένοι άνθρωποι αντιμετωπίζουν μία σειρά εργασιών ή/και προβλημάτων, αλληλεπιδρούν με τους άλλους και γενικά το πώς αντιλαμβάνονται

---

<sup>13</sup> Peter Wright, (1998). Strategic Management: Concepts and Cases Prentice Hall College Div; 4th edition, p. 36

<sup>14</sup> Gorton, R. A., McIntyre, K. E. (1978). The effective principal. v. 3. McCleary, L.E., Thomson, S.D. The summary report

<sup>15</sup> Bass, B. (1973). Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press. pp. 5-7

<sup>16</sup> McCauley, M. H. Isabel Myers: A double legacy. (1998). From <http://www.aptcntral.org/bulletin-isabel-myers-briggs-double-legacy.html>

τον κόσμο. Η ηγετική συμπεριφορά ενός ανθρώπου αποδίδεται, από ειδικούς και μη σε εκατοντάδες προσωπικά γνωρίσματα. Ο Jaques ισχυρίζεται ότι έχει αναγνωρίσει 2,500 επίθετα που περιγράφουν διάφορες πτυχές της προσωπικότητας. Αν και οι ερευνητές έχουν κατά καιρούς καταγράψει ορισμένες συσχετίσεις, σε καμία περίπτωση δεν δημιουργείται ένα πρότυπο από συνδυασμό γνωρισμάτων που αθροιστικά να δημιουργεί ένα πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς. Ορισμένα όμως χαρακτηριστικά παρουσιάζουν ίσως μεγαλύτερο ενδιαφέρον<sup>17</sup>.

Μία βασική παράμετρος που καθορίζει και διαμορφώνει την προσωπικότητα ενός ανθρώπου, είναι σίγουρα η εσωτερική ψυχική κατάσταση. Οι βιογράφοι του Lyndon Johnson, προέδρου των Ηνωμένων Πολιτειών θεωρούσαν ότι η ικανότητα του, να επιβάλλεται στους άλλους, στην πραγματικότητα προέρχεται από μία βαθιά ριζωμένη ανασφάλεια. Σε γενικές γραμμές, η διεθνής βιβλιογραφία φαίνεται να εστιάζει σε προσωπικές ατέλειες και νευρώσεις μίας προσωπικότητας που ξεχωρίζει. Από την άλλη πλευρά, ο Bass σημειώνει ότι παρά το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν οι ανθρώπινες αδυναμίες ενός ηγέτη κατά την εξέλιξη του, θα πρέπει να ερευνηθούν και άλλες διαστάσεις, μίας υγιούς ψυχολογικής πλευράς, με δημιουργικές παρορμήσεις.

Επίσης συμπεριφορές ή ψυχολογικές καταστάσεις που απαιτούνται και πριμοδοτούν την ικανότητα ενός ηγέτη, εάν υπερβούν κάποιο σημείο λειτουργούν αρνητικά για το περιβάλλον ενός οργανισμού. Η υψηλή αποφασιστικότητα και ενεργητικότητα ενός ηγέτη για παράδειγμα αποτελούν απαραίτητα γνωρίσματα, ιδίως όταν απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις υπό την πίεση του χρόνου και των συνθηκών. Όταν όμως τα στελέχη επιδεικνύουν υπερβάλλοντα ζήλο, αδιαφορώντας για τους συναδέλφους υφισταμένους τους, η παρουσία τους γίνεται τυραννική και ανυπόφορη. Ένα συχνό εταιρικό φαινόμενο, είναι όταν ανώτατα κυρίως στελέχη έχουν υπερβολική σιγουριά και αυτοπεποίθηση για τον εαυτό τους και τις αποφάσεις που παίρνουν με αποτέλεσμα η αλαζονεία τους να τους εμποδίζει να πάρουν νηφάλια τις σωστές αποφάσεις. Μία έρευνα από τους Tate και Malmendier έδειξε ότι οι υπερβολικά σίγουροι Γενικοί Διευθυντές είναι πιο πιθανό να διεξάγουν συγχωνεύσεις σε οποιαδήποτε στιγμή. Ο λόγος είναι ότι έχουν την αίσθηση ότι οι εταιρείες τους είναι

---

<sup>17</sup> Jaques, Elliott, (2001). Diagnosing sources of managerial leadership problems for research and treatment, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 53(2), pp. 67-75

υποτιμημένες από εξωτερικούς επενδυτές, που είναι λιγότερο αισιόδοξοι για το μέλλον της επιχείρησης<sup>18</sup>.

#### **2.3.4 Οικογενειακές καταβολές και βιοματικές εμπειρίες**

Ένα άρθρο του William James, αναφορικά με τους διάφορους τύπους προσωπικοτήτων, καταλήγει σε μία κατηγοριοποίηση δύο τύπων. Τους once-born και twice-born. Η πρώτη περίπτωση αφορά εκείνες τις προσωπικότητες, που έχουν προσδώσει εμπροσθοβαρή φυσιογνωμία στην κατεύθυνση της ζωής τους όπου χαρακτηρίζεται από ηρεμία και νηφαλιότητα. Από την άλλη πλευρά οι twice-born είναι χαρακτήρες που αγωνίζονται να δημιουργήσουν μία αίσθηση σταθερότητας και ισορροπίας στην καθημερινότητα τους. Στο βιβλίο του “The Varieties of Religious Experience”<sup>19</sup>, ο James περιγράφει πόσο έντονη διαφοροποίηση παρουσιάζει ο τρόπος με τον οποίο, οι once-born και twice-born αντιμετωπίζουν την καθημερινότητα γύρω τους.

Για τους πρώτους, ο τρόπος που καθορίζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους απορρέει από την αίσθηση οικειότητας και εύκολης προσαρμοστικότητας που νιώθουν όταν βρίσκονται σε άγνωστο περιβάλλον. Συνήθως χαρακτηρίζουμε τους manager ως once-born προσωπικότητες. Αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις συντηρητικά και νιώθουν ρυθμιστές μίας ακολουθίας υποθέσεων και εργασιών, κερδίζοντας μέσα από αυτή την διαδικασία, αναγνώριση.

Οι ηγέτες είναι συνήθως twice-born προσωπικότητες. Είναι άνθρωποι που ξεχωρίζουν, νιώθουν αποκομμένοι από το περιβάλλον και τους ανθρώπους που τους περιβάλλουν και αλληλεπιδρούν. Ο ετεροκαθορισμός της προσωπικότητας τους δεν εξαρτάται από διάφορους εργασιακούς, κοινωνικούς ή άλλους ρόλους αλλά από την συνεχή επιθυμία για αλλαγή. Οι ηγέτες προσπαθούν να μετασχηματίσουν ριζικά τις κοινωνικές οικονομικές και πολιτικές σχέσεις γύρω τους<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Malmendier U. & Tate G., (2005). Does Overconfidence Affect Corporate Investment? CEO Overconfidence Measures Revisited. European Financial Management, Vol. 11, No. 5, p.4

<sup>19</sup> William James., (1902). The Varieties of Religious Experience: A Study in Human Nature, Longmans, Green & Co pp.37-42

<sup>20</sup> Warren Bennis (2009), On Becoming a Leader, Basic Books; Fourth Edition ,p. 46

Η ανάπτυξη του κάθε ανθρώπου προέρχεται από την παιδική του ηλικία καθώς οι μεγαλύτερες επιρροές εμφανίζονται μέσα στο οικογενειακό περιβάλλον. Ο Bass εξέτασε μία σειρά από έρευνες που συνδέουν την παιδική ηλικία με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ανάπτυξη της ηγεσίας. Σε μία από αυτές, παιδιά που συμμετείχαν στις αποφάσεις μίας οικογένειας, αποδείχθηκε ότι ανέπτυξαν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, συνεργατικότητα και λειτουργούσαν με άνεση στο πλαίσιο μίας ομάδας. Σε κάποιες άλλες, η συνεργατικότητα και κοινωνικότητα των παιδιών ενισχύονταν ανάλογα με το πόσο σαφής και συνεπής ήταν οι γονείς κατά την διαδικασία επεξήγησης των αποφάσεων που λαμβάνονταν. Επίσης, σημαντική συσχέτιση έδειξαν και οι έρευνες που συνέδεαν την επιτυχία ενός ηγέτη, με ηθικές αξίες της οικογένειας και την δυνατότητα για αυτόνομη δράση<sup>21</sup>.

Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη της ηγεσίας και της προσωπικότητας συνδέεται άμεσα και με τις τραυματικές εμπειρίες που βιώνει κάποιος κατά τα πρώτα στάδια ενηλικίωσης του. Το τραύμα αποχωρισμού από τους γονείς και ο πόνος που το διαδέχεται επηρεάζει σημαντικά την διαμόρφωση του χαρακτήρα και την προσπάθεια διατήρησης ψυχικής ισορροπίας. Το σύστημα ανταμοιβών δηλαδή στο τραύμα αποχωρισμού, η πειθαρχία και ο αυτοέλεγχος διαχειρίζονται τις χαμένες απολαβές της παιδικής ηλικίας. Η απομόνωση και η εσωτερική προσήλωση δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, τις περισσότερες φορές η αναγνώριση είναι σημαντική όταν τρίτοι μας αξιολογούν<sup>22</sup>. Αρκετές φορές οι ηγέτες παρουσιάζονται ως καλλιτέχνες, προικισμένοι δηλαδή άνθρωποι οι οποίοι παλεύουν με διάφορες νευρώσεις. Παράλληλα, πέραν της πρώιμης εφηβείας τα μοτίβα ανάπτυξης που επηρεάζουν τους ηγέτες περιλαμβάνουν έναν μηχανισμό επιλεκτικής αντίληψης. Εγκαθιδρύουν εξαιρετικά ισχυρούς δεσμούς που δημιουργούνται και λύνονται με σχετική ευκολία

---

<sup>21</sup> Bass, B., (1973). Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press. p. 4

<sup>22</sup> Andrews, H., & Furniss, P., (2009). A successful leader or a psychopathic individual? Management Services, 53(4), p. 18

## **2.4 Αυθεντική ηγεσία**

### **2.4.1 Ο σύγχρονος ηγέτης**

Μία από τις ιστορικότερες και ίσως από τις βασικότερες διαφορές μεταξύ των ερευνητών και μελετητών της ψυχολογίας για την ηγεσία, είναι κατά πόσο επηρεάζεται η ανάπτυξη της ανθρώπινης συμπεριφοράς από την κληρονομικότητα. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία φαίνεται να υποστηρίζεται περισσότερο η επίκτητη δημιουργία της κοινωνικής συμπεριφοράς και λιγότερη η εγγενής. Οι Warren Bennis και Burt Nanus σε μία έρευνα τους για αποτελεσματικούς ηγέτες χαρακτηρίζουν μύθο την αντίληψη ότι ηγέτης γεννιέσαι και δεν γίνεσαι. “Διαβάζοντας κανείς τις βιογραφίες μεγάλων ηγετών, θα πιστέψει ότι ήρθαν στον κόσμο, έχοντας εκπληκτικές γενετικές καταβολές και ότι με κάποιο τρόπο ή μελλοντική ηγετική του θέση είναι προκαθορισμένη. Μην το πιστεύεται”.<sup>23</sup> Η σημαντικές ικανότητες της ηγεσίας μπορούν να διδαχθούν σε όλους, εάν υπάρχει η βασική επιθυμία για μάθηση και εφόσον δεν υπάρχουν μαθησιακές δυσκολίες. Επιπρόσθετα, οποιεσδήποτε κι αν είναι οι φυσικές καταβολές, οι ικανότητες μπορούν να ενισχυθούν κατά την διάρκεια της ζωής μας: η ανατροφή εμφανίζει μεγαλύτερη σημαντικότητα από την φύση όταν προσδιορίζουμε έναν επιτυχημένο ηγέτη.

Ο κατάλογος με τα γνωρίσματα παραμένει ανοιχτός και μέχρι σήμερα πάνω από χίλιες έρευνες δεν έχουν καταφέρει ακόμα να κατηγοριοποιήσουν εκείνα που καθορίζουν έναν ιδανικό ηγέτη. Η κοινή συνισταμένη όμως, παραμένει και δηλώνει ότι η ηγεσία αναδεικνύεται κάθε φορά από την προσωπική ιστορία του καθενός. Η καθημερινές εμπειρίες συμβάλουν συνειδητά ή υποσυνείδητα στον επανασχεδιασμό της ζωής και στην μεγαλύτερη κατανόηση του εγώ<sup>24</sup>.

Η Ann Fudge, πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Young & Rubicam σε μία δήλωση της τονίζει τα εξής: “Η πρόκληση είναι να κατανοήσουμε καλά τους εαυτούς μας και να ανακαλύψουμε πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το χάρισμα της ηγεσίας για να υπηρετήσουμε τους άλλους”. Η ανακάλυψη της αυθεντικής ηγεσίας προϋποθέτει καθολική αφοσίωση κατά την διάρκεια της επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής. Ο David Dillon Γενικός Διευθυντής της Kroger ισχυρίζεται ότι οι

<sup>23</sup> Warren Bennis, (2009). On Becoming a Leader, Basic Books; Fourth Edition, p. 23

<sup>24</sup> George B, Sims P., McLean A., Mayer D. (February, 2007). Discovering your Authentic Leadership. Harvard Business Review, p.3



ηγέτες που έχει συναντήσει, είναι κυρίως αυτοδίδακτοι. “Οι συμβουλές που δίνω στους συναδέλφους μου στην εταιρεία, είναι να μην περιμένουν κάποιο συγκεκριμένο εταιρικό σχέδιο για προσωπική ανάπτυξη. Πρέπει να έχεις την υπευθυνότητα να αναπτύξεις εσύ τον εαυτό σου”.

Οι Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean και Diana Mayer, στο άρθρο τους περί αυθεντικής ηγεσίας, όρισαν τέσσερις πυλώνες πάνω στους οποίους πρέπει να εργαστεί ένας άνθρωπος για να γίνει αυθεντικό ηγέτης:

1. Ένας αυθεντικός ηγέτης δεν πρέπει να παραμένει παθητικός παρατηρητής της ζωής του, αλλά μέσα από τις εμπειρίες αν αναπτύσσει την αυτογνωσία του.
2. Οι αυθεντικοί ηγέτες λειτουργούν βάση της αυτογνωσίας, ελέγχοντας τις αρχές και αξίες τους.
3. Προσπαθούν να ελέγξουν την ισορροπία στα κίνητρά τους, έτσι ώστε να καθοδηγούνται από τις εσωτερικές τους αξίες και ταυτόχρονα από την εγγενή ανάγκη για εξωτερική επιβράβευση και αναγνώριση.
4. Διατηρούν μία ισχυρή ομάδα ανθρώπων γύρω τους, που συνεργάζονται έτσι ώστε να νιώθουν ότι έχουν μία ολοκληρωμένη, προσγειωμένη ζωή.<sup>25</sup>

Αυθεντικοί ηγέτες είναι εκείνοι που έχουν συνείδηση των ικανοτήτων και αδυναμιών τους, ελέγχουν όλες τις πλευρές ενός ζητήματος, υποστηρίζουν τις προσωπικές τους ηθικές αξίες, εκφράζουν την λογική και τους στόχους πίσω από τις πράξεις τους.<sup>26</sup>

#### **2.4.2 Τα κίνητρα ως φορέας αυτό-καθορισμού**

Οι ηγέτες διαρκώς αναζητούν κίνητρα που θα τους διατηρούν συνεχώς στην αιχμή των εξελίξεων. Έτσι κατά την διάρκεια της καριέρα τους, στο πλαίσιο της κοινωνικής και εργασιακής τους ζωής προσπαθούν να ανακαλύψουν τί είναι αυτό που τους κινητοποιεί. Σε δύο διακρίνονται οι κατηγορίες των κινήτρων: Τα προερχόμενα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Πολλά στελέχη επιχειρήσεων θεωρούν πως

<sup>25</sup> George B, Sims P., McLean A., Mayer D., (February, 2007). Discovering your Authentic Leadership. Harvard Business Review, p.5

<sup>26</sup> Lydia Woolley, Arran Caza and Lester Levy, (2010). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. , Journal of Leadership & Organizational Studies, p. 3

η επαγγελματική τους ισορροπία, το στάτους, η κοινωνική θέση και οι οικονομικές απολαβές που πετυχαίνουν κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους διαδρομής είναι ορισμένοι παράγοντες που καθορίζουν τα εξωτερικά κίνητρα<sup>27</sup>.

Από την άλλη πλευρά τα κίνητρα που εκπορεύονται από το εσωτερικό περιβάλλον έχουν σχέση με τον νόημα που δίνει κάποιος στη ζωή του. Καθορίζονται από το πλαίσιο, τις αρχές και τις αξίες δηλαδή που διέπουν κάθε προσωπικότητα. Πιο συγκεκριμένα, τα εσωτερικά κίνητρα αναφέρονται στην προσωπική βελτίωση, στην ανάπτυξη των ανθρώπων που τους περιβάλλουν, την συμμετοχή στα κοινά και στην προσπάθεια κάποιου να αφήσει ανεξίτηλο το σημάδι του στον κόσμο αλλάζοντας τα καθιερωμένα<sup>28</sup>. Είναι προφανές ότι οποιαδήποτε εργασιακή απασχόληση πρέπει εξ ορισμού να καλύπτει τις βασικές υλιστικές ανάγκες ενός εργαζόμενου. Ως ιδανικό όμως παρουσιάζεται ένας συνδυασμός, μία ισορροπία μεταξύ της επιθυμίας για εξωτερική επιβράβευση και της εσωτερικής αναζήτησης που δίνει πραγματικό νόημα στην εργασία.

## **2.5 Εγκεφαλικές λειτουργίες και ηγεσία**

### **2.5.1 Η “βιολογία” της ηγεσίας**

Η ραγδαία ανάπτυξη των νευροεπιστημών, τα τελευταία 5 χρόνια, αναζωπύρωσε το ενδιαφέρον των ερευνητών για περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ συναισθημάτων και αποτελεσματικής ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Το ενδιαφέρον πλέον επικεντρώνεται στο τί πραγματικά συμβαίνει στις λειτουργίες του εγκεφάλου όταν οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τις μέχρι τώρα έρευνες φαίνεται ότι οι ηγέτες που λειτουργούν με το συναίσθημα, χρησιμοποιώντας την ενσυναίσθηση, εναρμονίζονται με τις διαθέσεις των ανθρώπων που επικοινωνούν, επηρεάζοντας έτσι τις εγκεφαλικές τους λειτουργίες. Πράγματι, ερευνητές αναγνωρίζουν ότι μέσω της αλληλεπίδρασης των ηγετών με άλλους δημιουργείται μία δυναμική σχέση που όχι μόνο επηρεάζει τους εγκεφάλους (συνειδητό - υποσυνείδητο) ως ατομικές οντότητες αλλά και ως ενιαίο

<sup>27</sup> Karcsics, É., Szakács, F.,(2010). Personality factors of entrepreneurial competitiveness. Akadémiai Kiadó, p. 5

<sup>28</sup> Caroline Rowland, Roger Hall., (2010). Teaching managers: learning, research and workplace practice. Emerald Group Publishing Limited, p. 6

σύνολο αλληλοσχετιζόμενων συναισθημάτων. Η βασική συνισταμένη των ερευνών εστιάζεται στην υπόθεση ότι οι ηγέτες τοποθετούνται στην αντίθετη πλευρά του φάσματος των νευρώνων σε σχέση με τους ανθρώπους που χαρακτηρίζονται ως κοινωνικά ανάπηροι (αυτιστικοί, σύνδρομο Asperger κ.α) καθώς οι τελευταίοι εμφανίζουν υπανάπτυξη στις περιοχές του εγκεφάλου που είναι υπεύθυνες για την κοινωνική μας συμπεριφορά<sup>29</sup>. Σε μία πρώτη ερμηνεία η προσπάθεια για αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται στο κατά πόσο ο ηγέτης θα παρουσιάσει εκείνες τις συμπεριφορές που ενεργοποιούν τα “κοινωνικά” κυκλώματα του εγκεφάλου<sup>30</sup>.

Έχοντας ως βάση τις πιο πρόσφατες έρευνες στον τομέα των νευροεπιστημών οι ερευνητές της ηγεσίας αποφάσισαν να επεκτείνουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης που μέχρι σήμερα βασιζόταν σε θεωρίες ατομικής ψυχολογίας. Κατ' επέκταση, η αξιολόγηση της ηγεσίας θεωρούν, ότι πρέπει να είναι περισσότερο προσανατολισμένη στις διαπροσωπικές σχέσεις καθιστώντας την ως ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης. Αναλύοντας την έννοια κατέληξαν, ότι η κοινωνική νοημοσύνη αποτελεί ένα σύνολο διαπροσωπικών ικανοτήτων που προέρχονται από συγκεκριμένα κυκλώματα νευρώνων (σχετικά με το ενδοκρινικό σύστημα) και τα οποία ωθούν τους άλλους να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά<sup>31</sup>.

Ενδεχομένως, μία από τις πιο εντυπωσιακές ανακαλύψεις στον τομέα της συμπεριφορικής νευροεπιστήμης (behavioral neuroscience), αποτελεί η αναγνώριση των νευρώνων – καθρεφτών διάσπαρτα σε πολλές περιοχές του εγκεφάλου. Η ανακάλυψη προήλθε από Ιταλούς νευροεπιστήμονες τυχαία, όταν παρακολουθούσαν ένα συγκεκριμένο κύτταρο στον εγκέφαλο ενός πιθήκου. Όταν ο βοηθός εργαστηρίου πλησιάζει ένα αντικείμενο κοντά στο πρόσωπο του ο πίθηκος αντιδρούσε μιμούμενος την ίδια πράξη αντιγράφοντας την πορεία του χεριού του ανθρώπου. Αυτή ήταν και η απόδειξη ότι ο εγκέφαλος είναι γεμάτος νευρώνες – καθρέφτες που μιμούνται (ή έχουν την τάση) τις πράξεις από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

---

<sup>29</sup> Zbinden, C., (2011). Leader neurons in leaky integrate and fire neural network simulations. Journal of Computational Neuroscience, p. 10

<sup>30</sup> Balthazard, P.A., Waldman, D.A., Thatcher, R.W., Hannah, S.T., (2012). Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging, Biology of Leadership, p. 7

<sup>31</sup> Balthazard, P.A., Waldman, D.A., Thatcher, R.W., Hannah, S.T., (2012). Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging, Biology of Leadership, p. 13

Η άγνωστη αυτή τάξη των εγκεφαλικών κυττάρων λειτουργεί ως Wi-Fi το οποίο μας επιτρέπει να περιηγηθούμε στον κοινωνικό μας κόσμο. Όταν συνειδητά ή υποσυνείδητα αναγνωρίζονται τα συναισθήματα κάποιου μέσα από τις πράξεις του οι νευρώνες – καθρέφτες αναπαράγουν αυτά τα συναισθήματα. Αυτομάτως, δημιουργείται μία αίσθηση κοινής εμπειρίας. Οι νευρώνες καθρέφτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στους οργανισμούς καθώς οι πράξεις και τα συναισθήματα των ηγετών, προτρέπουν τους υφισταμένους να αντιγράψουν τις συγκεκριμένες συμπεριφορές. Σε μία πρόσφατη μελέτη, η Marie Dasborough παρατήρησε δύο εργασιακές ομάδες: η πρώτη λάμβανε αρνητική ανατροφοδότηση για την εργασιακή της απόδοση μέσω θετικών επικοινωνιακών σημάτων όπως παραδείγματος χάριν με ένα χαμόγελο. Από την άλλη πλευρά, η δεύτερη ομάδα λάμβανε θετική ανατροφοδότηση συνοδευόμενη από ύφος αυστηρό και επικριτικό. Όπως αποδείχθηκε αργότερα, αναλύοντας τις συναισθηματικές καταστάσεις των δύο ομάδων, οι άνθρωποι που έλαβαν θετική ανατροφοδότηση συνοδευόμενη από αρνητικές εκφράσεις ένιωθαν χειρότερα για την απόδοση τους εν αντιθέσει με την ομάδα έλαβε καλοπροαίρετη κριτική. Οι έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος προώθησης ενός μηνύματος επηρεάζει σημαντικότερα από το μήνυμα καθεαυτό<sup>32</sup>. Στην προσπάθεια τους για την δημιουργία εποικοδομητικού κλίματος μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, οι ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι η θετική διάθεση σε αντίθεση με την παραδοσιακή συνταγή “καρότο – μαστίγιο” μπορεί να προκαλέσει τους υπαλλήλους για καλύτερη εργασιακή απόδοση.

### **2.5.2 Υποστηρικτικές εγκεφαλικές λειτουργίες**

Αρκετά συχνά διακεκριμένα στελέχη επιχειρήσεων, προσπαθώντας να περιγράψουν το βασικό συστατικό της αποτελεσματικής τους ηγεσίας, αναφέρονται στη διαίσθηση που διαθέτουν. Η διαίσθηση ή ένστικτο αποτελεί την ικανότητα ή καλύτερα το αίσθημα που καθοδηγεί τις αποφάσεις μας που λαμβάνονται σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Μία απόφαση για να ληφθεί, ενδεχομένως να απαιτεί σημαντικές εισροές σε επίπεδο πληροφοριών αλλά ο χρόνος μπορεί να μην επιτρέπει διαβούλευση ή εξαντλητικό διάλογο. Πρόσφατες ανακαλύψεις στην νευροεπιστήμη

---

<sup>32</sup> Dasborough, M., (2011). An introduction to attributional influences in organizations. Group and Organization Management, p.24

μας παρουσιάζουν την διαίσθηση ως αποτέλεσμα παραγωγής μίας ουσίας από μία τάξη νευρώνων που ονομάζονται ατρακτοειδή κύτταρα. Το μέγεθος τους είναι τέσσερις φορές μεγαλύτερο από τα άλλα εγκεφαλικά κύτταρα και διαθέτουν παράλληλα μεγάλες διακλαδώσεις ώστε να μεταδίδουν σκέψεις και συναισθήματα στα άλλα κύτταρα με μεγάλη ταχύτητα. Τα ατρακτοειδή κύτταρα ενεργοποιούν τα νευρονικά δίκτυα που είναι υπεύθυνα στην περίπτωση που θέλουμε να επιλέξουμε την καλύτερη αντίδραση μεταξύ διαφόρων συμπεριφορών. Μέσα σε δέκατα του δευτερολέπτου τα ατρακτοειδή κύτταρα στέλνουν δεκάδες πληροφορίες για το πώς αισθανόμαστε για κάποιο πρόσωπο. Όπως αποδεικνύεται από διάφορα μετρικά της συμπεριφοράς οι επιτόπιες στιγμιαίες αντιδράσεις μπορεί να αποδειχθούν πολύ εύστοχες. Τα συναισθήματα αυτά προκύπτουν υποσυνείδητα λόγω των νευρώνων – καθρεφτών και του κυκλώματος ατρακτοειδών κυττάρων<sup>33</sup>. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δείχνουν να μην φοβούνται τις άμεσες κρίσεις και ακόμα πιο ουσιαστικά προσπαθούν να συντονίζονται με τις συναισθηματικές καταστάσεις των άλλων. Πράγματι, η εναρμόνιση με τα συναισθήματα των υπαλλήλων τους γίνεται αβίαστα έχοντας μεγάλη απήχηση στο εργασιακό περιβάλλον.

## **2.6 Ηγέτης και συναίσθημα**

Τις τελευταίες δεκαετίες, στον χώρο των επιχειρήσεων αλλά και στις σχολές μάνατζμεντ ανά τον κόσμο έχει απασχολήσει η έννοια του αποτελεσματικού ηγέτη. Αρχικά το ερώτημα αφορά στον ρόλο ενός επιχειρηματικού ηγέτη και τις ηγετικές ομάδες που καθοδηγεί έναν οργανισμό. Αν και οι απαντήσεις διαφέρουν στη διατύπωση, στην ουσία τους έχουν ένα κοινό σημείο αναφοράς. Οι ηγέτες καθορίζουν την αποστολή και στρατηγική της επιχείρησης, παρακινούν, δημιουργούν την κουλτούρα του οργανισμού. Όταν όμως το ερώτημα επικεντρώνεται στο τι πραγματικά πρέπει να πετυχαίνει, οι απαντήσεις κινούνται στο ίδιο επίπεδο, έχοντας τον ίδιο παρανομαστή. “Ένας ηγέτης πρέπει να πετυχαίνει στόχους και να φέρνει αποτελέσματα”.

Εκατοντάδες “ειδικοί”, επιστήμονες του μάνατζμεντ, έμπειρα στελέχη επιχειρήσεων προσπαθούν να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τους με σκοπό την μεγαλύτερη

---

<sup>33</sup> Goleman D, Boyatzis R (September, 2008). Social intelligence and the biology of leadership. Harvard Business Review, p. 8

αποτελεσματικότητα στην πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων τους (οργάνωση, στρατηγική, χρηματοοικονομικά). Σε μία πρόσφατη έρευνα της συμβουλευτικής εταιρείας Hay/McBer με συμμετέχοντες 3.871 στελέχη, από μία βάση δεδομένων 20.000 στελεχών παγκοσμίως έγινε προσπάθεια καταγραφής και συσχετισμού των χαρακτηριστικών ενός αποτελεσματικού ηγέτη.<sup>34</sup> Η έρευνα ανέδειξε έξι ξεχωριστά στυλ ηγεσίας, όπου το καθένα προκύπτει από διαφορετικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης, από την έρευνα προέκυψε ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούσαν αποκλειστικά ένα στυλ, αλλά σε δεδομένο χρόνο επέλεγαν συνδυαστικά τον τρόπο διοίκησης τους.

Τα στυλ ηγεσίας που προέκυψαν είναι τα εξής:

- Ηγεσία βασισμένη στο όραμα. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θεωρείται το πιο αποτελεσματικό μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ο ηγέτης παρέχει ένα μακροπρόθεσμο όραμα, κινητοποιώντας των υφισταμένους του για την υλοποίηση της αποστολή του οργανισμού, παρέχοντας παράλληλα τα απαραίτητα υποστηρικτικά εργαλεία. Είναι χαρακτηριστική η ταύτιση ομάδας και ηγέτη εμπνεόμενοι από τις ίδιες αξίες αγωνίζονται για την υλοποίηση ενός κοινού ονείρου. Παράλληλα, ο οραματικός ηγέτης διαθέτει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης και αποτελεί βασικό παράγοντα αλλαγής. Επίσης πρέπει να έχει την δεξιότητα της διαφάνειας στην προσπάθεια του να πείσει τους υφισταμένους του, ότι το όραμα του είναι γνήσιο και επιτεύξιμο. Αποτελεί τον τύπο ηγέτη που αποκτά “ακολούθους” και είναι ο κατάλληλος όταν απαιτείται ένα δοθεί ένα καινούργιο νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική, δεν θα πρέπει όμως να υπερβάλει και να επιδεικνύει αλαζονεία μπροστά στους υφισταμένους ή άλλους εξειδικευμένους συναδέλφους.
- Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη – υποστηρικτική. Ο υποστηρικτικός ηγέτης βασίζει την διοίκηση του στην προστασία και συνεχή εκπαίδευση των υφισταμένων του. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται παράλληλα με την ηγεσία βασισμένη στο όραμα. Ο ηγέτης προσπαθεί να αναπτύξει το αίσθημα της εμπιστοσύνης και να δημιουργήσει ένα κλίμα αρμονίας μέσω της ανατροφοδότησης (feedback). Οι

---

<sup>34</sup> Goleman, D., (March–April, 2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, pp.78-90

ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που την χαρακτηρίζουν είναι της ενσυναίσθησης, της σύσφιξης σχέσεων και της επικοινωνίας ενώ ο άνθρωπος μπαίνει στο επίκεντρο. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν πρέπει να αντιμετωπιστεί μία κρίση ή όταν απαιτείται η βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων.

- Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων – συνεργατική. Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει τους ηγέτες που δημιουργούν έντονες επαγγελματικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους, οι οποίες πολλές φορές παράγουν και φιλικές αλληλεπιδράσεις. Στο κέντρο της διοίκησης εντοπίζουμε τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναφέρονται στην διαχείριση συγκρούσεων και στην συναισθηματική κατανόηση των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους τους. Με την εφαρμογή αυτού του στυλ οι ηγέτες εστιάζουν στις προκύπτουσες συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων τους χρησιμοποιώντας πολύ συχνά το σύστημα επιβραβεύσεων. Σε αυτό το χαρακτηριστικό εντοπίζεται και η αδυναμία του συγκεκριμένου στυλ. Η εμμονή και συνεχής προσπάθεια προσφοράς επαίνων, ανεξαρτήτως απόδοσης ενδέχεται να δώσει τα λάθος μηνύματα στους εργαζομένους, οδηγώντας τους σε μέτρια απόδοση. Σε γενικές γραμμές, ο συνεργατικός ηγέτης έχει θετική επίδραση στο περιβάλλον της επιχείρησης καθώς γεφυρώνει αντίθετες απόψεις, επιλύει συγκρούσεις και η παρουσία του λειτουργεί καταλυτικά στην αντιμετώπιση του άγχους.
- Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση. Το δημοκρατικό στυλ για να λειτουργήσει απαιτεί υψηλό επίπεδο ανάπτυξης και ικανοτήτων από τους συμμετέχοντες ώστε να ανταποκριθούν κατάλληλα σε ένα κλίμα ανοιχτού διαλόγου. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η συναίνεση που οδηγεί μέσω συμμετοχικών διαδικασιών στην λήψη των αποφάσεων. Το συγκεκριμένο στυλ ενδείκνυται για τις περιπτώσεις όπου ο ηγέτης αμφιταλαντεύεται για το πια είναι η βέλτιστη απόφαση που θα πρέπει να λάβει. Διακρίνεται, επίσης από τις συναισθηματικές δεξιότητες της επικοινωνίας, της συνεργασίας, της διαχείρισης των συγκρούσεων και της επιρροής. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά συνήθως τη γνώμη των υπαλλήλων του και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτούμενο είναι συναίνεση. Τα μειονεκτήματα του δημοκρατικού στυλ εμφανίζονται στις περιπτώσεις όπου η συνεχής συζητήσεις δεν έχουν κάποιο διακριτό αποτέλεσμα, η συναίνεση φαίνεται ανέφικτη ενώ πρέπει να ληφθούν άμεσα αποφάσεις. Στις περιόδους έντονων κρίσεων όπου όλοι λειτουργούν με τη πίεση του χρόνου το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας κρίνεται ακατάλληλο

- Ηγεσία Βασισμένη σε στόχους - κατευθυντική. Το κατευθυντικό ή καθοδηγητικό στυλ απαιτεί υψηλά κριτήρια απόδοσης και συνεχώς θέτει νέους στόχους προς υλοποίηση. Διακρίνεται από την έντονη απαιτητικότητα σε όρους υψηλής παραγωγικότητα και προτροπή για λήψη πρωτοβουλιών. Οι συναισθηματικές ικανότητες που το χαρακτηρίζουν είναι της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Ο καθοδηγητικός ηγέτης παραμένει προσηλωμένος στους στόχους της ομάδας αδιαφορώντας πολλές φορές για τις ανάγκες ατομικά ή συλλογικά των εργαζομένων του. Η επιμονή για άμεσα αποτελέσματα δημιουργεί πίεση και άγχος δηλητηριάζοντας το κλίμα συνεργασίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η κατάλληλη χρονική εφαρμογή του συγκεκριμένου στυλ είναι όταν απαιτούνται υψηλής ποιότητας αποτελέσματα από ανταγωνιστικές ομάδες.
- Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές - καταπιεστική. Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ βασίζονται στην διοίκηση τους στην επιβολή υπακοής. Το στυλ ηγεσίας βασιζόμενο στις διαταγές προκαλεί δυσαρμονία στο εργασιακό περιβάλλον καθώς οι ηγέτες στηρίζονται στη δύναμη που τους προσφέρει η θέση τους, παίρνοντας αυταρχικές αποφάσεις χωρίς διαβούλευση με αποτέλεσμα μερικές φορές να διώχνουν από κοντά τους τα ταλέντα. Από την άλλη πλευρά μπορεί να θεωρηθεί ότι δημιουργεί αρμονία και να αποδειχθεί αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, όταν ο οργανισμός βιώνει μία μεγάλη αλλαγή ή στην αντιμετώπιση προβληματικών εργαζομένων. Παράλληλα, η χρησιμοποίηση του απαιτεί συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες όπως είναι η επιρροή, οι πρωτοβουλίες και η επίτευξη αποτελεσμάτων συνδυαζόμενες από την αυτοεπίγνωση και τον αυτοέλεγχο. Το αποτέλεσμα σε οργανωσιακό επίπεδο θεωρείται αρνητικό.

## **2.7 Ηγεσία σε οργανισμούς**

### **2.7.1 Η βιωσιμότητα των οργανισμών ως θεμελιώδες ζήτημα**

Η επιχειρησιακή βιωσιμότητα είναι ευρέως αναγνωρισμένη ως ένα πολύπλοκο πρόβλημα. Το 2009 η ακαδημία των επιστημών των ΗΠΑ δημοσίευσε μια μελέτη που καταδείκνυε την πολυπλοκότητα η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί μια βιώσιμη ανθρώπινη κοινωνία. Σε αυτό το άρθρο διακεκριμένοι επιστήμονες κατέληξαν ότι:



«Το εγχείρημα είναι τεράστιο και θα απαιτηθεί συντονισμένη προσπάθεια αν ελπίζουμε να πετύχουμε μια σχετικά ομαλή μετάβαση. Θα απαιτηθεί ένα σύνολο συστηματικών προσεγγίσεων σε πολλαπλά επίπεδα στον χώρο και χρόνο. Θα απαιτηθεί ολοκληρωμένος επανασχεδιασμός σε επίπεδο συστήματος ολόκληρου του κοινωνικό-οικολογικού μας καθεστώτος, εστιασμένος ρητά και άμεσα στον στόχο της βιώσιμης ποιότητας ζωής και όχι στην χωρίς όρια υλική ανάπτυξη. Θα πρέπει να αναγνωρίσουν φυσικά όρια, την φύση των πολύπλοκων συστημάτων, μια ρεαλιστική άποψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του ευ ζην, και ο κριτικής σημασίας ρόλος του φυσικού και κοινωνικού κεφαλαίου και η αμείωτη αβεβαιότητα που περικλείουν αυτά τα ζητήματα»<sup>35</sup>.

Σύμφωνα με τους Metcalf και Benn προκειμένου να επιτύχουν την βιωσιμότητα, οι ηγέτες των οργανισμών πρέπει να αναγνωρίσουν ότι οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ευρύτερο πολύπλοκο προσαρμοστικό σύστημα ή συστήματα. Αυτό το ευρύτερο περιβάλλον αποτελείται από πολύπλοκα, αλληλοσυνδεόμενα και δυναμικά περιβαλλοντολογικά, οικονομικά και κοινωνικά συστήματα μέσα στα οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνονται ως επί μέρους παράγοντες. Παράλληλα, υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο σε ένα απαιτητικό περιβάλλον. Στην ουσία οι ηγέτες και η ηγεσία είναι πολύ πιθανό να είναι τα στοιχεία τα οποία «φτιάχνουν ή σπάνε» την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα απέναντι στα πολύπλοκα συστήματα τα οποία περιβάλλουν και αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό. Οι μελετητές αυτοί επίσης τόνισαν ότι η αποτελεσματική βιωσιμότητα της Γης είναι λιγότερο συνδεδεμένη με την ανθρώπινη ηθική λήψη αποφάσεων και περισσότερο με την ικανότητα επίλυσης εξειδικευμένων προβλημάτων, με τους περισσότερους ηγέτες είτε να είναι ανίκανοι είτε αποθαρρυσμένοι να εξερευνήσουν τον ρόλο και την επίδραση ενός οργανισμού μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον του<sup>36</sup>.

Οι Metcalf και Benn δεν είναι οι μόνοι που υποστηρίζουν ότι η βιωσιμότητα είναι μία σύγχρονη πρόβλεψη του πώς οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους. Οι Thomson και Cavaleri συμφωνούν, υποδεικνύοντας ότι η εταιρική βιωσιμότητα προκύπτει μέσα σε ένα πολύπλοκο σύστημα, η επιτυχή εξερεύνηση του

<sup>35</sup> Beddoe, R., Constanza, R., Farley, J., Garza, E., Kent, J., Kubiszewski, I., et al. (2009). Overcoming systemic roadblocks to sustainability: The evolutionary redesign of worldviews, institutions and technologies. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 106(8), 2483–2489

<sup>36</sup> Metcalf, L., & Benn, S., (December, 2012). The corporation is ailing social technology: Creating a 'fit for purpose design for sustainability. *Journal of Business Ethics*. doi:[10.1007/s10551-012-1201-1](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1201-1)

οποίου απαιτεί εκτενή προσπάθεια και εκμάθηση μέσω λαθών και ως εκ τούτου εκτεταμένη συσσώρευση εταιρικής γνώσης<sup>37</sup>. Στη συνέχεια προτείνουν ότι η επιτυχία της βιωσιμότητας είναι εξαρτώμενη από την ανθρώπινη επίδραση στον κόσμο και της δυνατότητας να μαθαίνει από αυτό. Παρ' όλα αυτά οι μελετητές δεν έχουν ακόμα σκιαγραφήσει το πώς αυτό μεταφράζεται στους οργανισμούς, παρόλο που οι Metcalf και Benn προτείνουν ότι οι ηγέτες και η ηγεσία είναι το κλειδί χωρίς να υποδεικνύουν κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Η ιδέα ότι οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα σύνθετο περιβάλλον δεν είναι καινούργια. Μελετητές της «Θεωρίας των Πόρων» (Resource Based View) μιας επιχείρησης, έχουν από καιρό αντιμετωπίσει τους οργανισμούς με βάση το πώς λειτουργούν μέσα στο περιβάλλον τους. Εξαιτίας της σημαντικής προϋπόθεσης της RBV, η οποία είναι ότι οποιοσδήποτε και να είναι ο τύπος των σχετικών πόρων (υλικοί πόροι, ικανότητες ή δυναμικές ικανότητες), είναι στενά συνδεδεμένη με την επιχείρηση και δεν αντιγράφεται εύκολα από τους αντιπάλους της<sup>38</sup>. Σε ένα πρόσφατο άρθρο οι Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009) παραθέτουν τις εμπειρικές αποδείξεις που υπάρχουν για την RBV και καταλήγουν στο ότι υπάρχουν συγκεκριμένα μεθοδολογικά προβλήματα. Παρόλα αυτά η έννοια της εταιρικής επιτυχίας μέσω της αλληλεπίδρασης με το ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν είναι η μόνη. Αυτοί οι συγγραφείς καταλήγουν ότι οι εσωτερικές δυνάμεις ενός οργανισμού είναι σημαντικές για την επιτυχή στρατηγική. Η ιστορία και η εμπειρία ανταγωνιστικών περιβαλλόντων βοηθά στο να σχηματιστεί ο ίδιος ο οργανισμός. Μέρος της διαδικασίας είναι η ερμηνεία της λειτουργικότητας και χρήσης των πόρων από τους διευθυντές<sup>39</sup>. Η RBV είναι μια δυναμική διαδικασία επειδή η διαθεσιμότητα των πόρων αλλάζει με τον χρόνο και τελικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνήθως αναπτύσσεται στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Αυτή η θεωρία είναι επίσης ιδιαίτερα ευέλικτη καθώς βασίζεται στο πώς οι οργανισμοί λειτουργούν. Είναι σχετική με την λειτουργία και επομένως δεν απαιτεί περιοριστικές υποθέσεις, εννοώντας ότι μπορεί να συνδυαστεί με πολλές άλλες θεωρίες και είναι μια μέθοδος κατάλληλη για πολλά πολύπλοκα προβλήματα.

---

<sup>37</sup> Thompson, J. P., & Cavaleri, S., (2010). Dynamic knowledge, organizational growth, and sustainability: The case of Prestwick memory devices. *International Studies of Management & Organization*, 40(3), 50–60.

<sup>38</sup> Barney, J., (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 1231–1241

<sup>39</sup> Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U., (2009). The development of the resource based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28

Στην πραγματικότητα η εταιρική υπό-απόδοση μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού έχει καταδειχθεί ως αποτέλεσμα της έλλειψης οργανωτικής γνώσης και δυνατότητας επίλυσης προβλημάτων. Οι Cavaleri και Sievert υποθέτουν ότι τα λάθη στην κοινή γνώση και θεωρία μέσα σε έναν οργανισμό έχουν ως αποτέλεσμα συστημικά προβλήματα καταλήγοντας στην υπό-απόδοση αυτού του οργανισμού<sup>40</sup>. Παρόλα αυτά οι Thomson και Cavaleri τονίζουν ότι οι πειραματισμοί και οι εκμάθηση μέσω λαθών επιφέρουν κόστος για τους οργανισμούς. Ακόμα και στην περίπτωση που οι διευθυντές ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν θεωρητικά σενάρια για τις συνέπειες των αποφάσεων τους, τείνουν να είναι αναξιόπιστοι στην εκτίμηση της δυναμικής αυτών των συνεπειών. Είναι πιθανό αυτό να οφείλεται στο γενικό πλαίσιο των σεναρίων που προσπαθούν να δημιουργήσουν, καθώς είναι πολύ δύσκολο να είναι ακριβείς για μη-γραμμικές δυναμικές μόνο μέσω νοητικής προσομοίωσης.

Οι Learmonth et al. (2011) αναφέρουν ότι η βιωσιμότητα και η ανθρώπινη αλληλεπίδραση με το φυσικό περιβάλλον είναι επομένως ένα πολυσύνθετο πρόβλημα. Οι μελετητές αυτοί υποστηρίζουν ότι η «υπολογιστική μοντελοποίηση με τη βοήθεια αυτόνομων παραγόντων» (agent based computer modeling) των συστημάτων ίσως είναι ο καλύτερος τρόπος για να φέρουν αυτές τις γενικές προσεγγίσεις πιο κοντά σε λύσεις. Προτείνουν αυτήν την προσέγγιση επειδή *επιτρέπει την πρόβλεψη μη γραμμικών αποτελεσμάτων, τα οποία ίσως είναι ιδιαιτέρως πολύπλοκα για το ανθρώπινο μυαλό να υπολογιστούν, μόνο με την χρήση της λογικής σκέψης*<sup>41</sup>.

### **2.7.2 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και ηγεσία**

Εταιρική βιωσιμότητα, ή ως κοινώς διαδεδομένη, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ένας σχετικά καινούργιος και αναπτυσσόμενος τομέας ενδιαφέροντος για ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες, από σκοπιά θεωρητική και πρακτική. Παρ' όλο που

---

<sup>40</sup> Cavaleri, S., & Seivert, S., (2005). Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization. Burlington, MA: Elsevier/Butterworth-Heinemann

<sup>41</sup> Learmonth, G. P., Smith, D. E., Sherman, W. H., White, M. A., & Plank, J. (2011). A practical approach to the complex problem of environmental sustainability: The UVa Bay Game. The Public Sector Innovation Journal, 16(1), 1–8

πολλά έχουν διατυπωθεί για τον ορισμό αυτής της έννοιας, παραμένει ακόμα ένας ασαφής, πολύπλοκος και πολυδιάστατος όρος αμφιλεγόμενης σημασίας<sup>42</sup>.

Η ασάφεια της έννοιας της Κοινωνικής Ευθύνης καθιστά δύσκολη την εφαρμογή της στην πράξη αλλά έχει κερδίσει δημοφιλία παρ' όλα αυτά ως μια ευρεία έννοια, συνήθως υπογραμμίζοντας την υπευθυνότητα των εταιρειών προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, αντιπροσωπεύοντας ζητήματα όπως «άνθρωπος πλανήτης, κέρδος»<sup>43</sup>. Οι μελέτες της ΕΚΕ σε οργανισμούς και βιομηχανίες έχουν αγνοήσει σε μεγάλο βαθμό την θέση του εταιρικού ηγέτη στην εφαρμογή σχετικών πρωτοβουλιών. Παρ' όλα αυτά, πιο πρόσφατη έρευνα σχετικά με τις αξίες, την δεοντολογία και το στυλ ηγεσίας που συνδέονται, με την ΕΚΕ έχει προσπαθήσει να απαντήσει σε αυτή την ερώτηση οδηγώντας σε μια ευρεία ποικιλία στυλ ηγεσίας τα οποία έχουν συνδεθεί άμεσα ή έμμεσα με την ΕΚΕ<sup>44</sup>.

Τα πρώτα μηνύματα ΕΚΕ τα οποία συνέδεαν την επιχείρηση με την κοινωνία είχαν κοινοποιηθεί από ηγέτες που «έβλεπαν μακριά» και δεν ήταν εντελώς αλτρουιστές<sup>45</sup>. Επισήμαναν ότι παρόλο που υπήρχε έλλειψη έρευνας σε αυτή την περιοχή, η διανοητική ικανότητα διέγερσης εμπνευσμένων ηγετών ήταν κυρίως συνδεδεμένη με την «στρατηγική ΕΚΕ», η οποία σημαίνει ότι η ΕΚΕ πραγματοποιείται εξαιτίας στρατηγικού κέρδους στην επιχείρηση. Εν τέλει, οι Angus-Leppan et al. (2010) κατέληξαν ότι υπήρχαν ουσιαστικά δύο τύποι ηγετικών και οργανικών συστημάτων στους στρατηγικά προσανατολισμένους προς την ΕΚΕ οργανισμούς: ένα αυταρχικό-γραφειοκρατικό σύστημα και ένα αυθεντικό-συμβουλευτικό σύστημα. Αυτές οι μελέτες και η σχετική έρευνα στην δεοντολογική ηγεσία απαιτούν περισσότερη διευκρίνιση (Waldman and Siegel 2008). Παρ' όλα αυτά όπως δείχνουν από μόνα τους τα ανόμοια αποτελέσματα στα στυλ ηγεσίας, υπάρχουν θεμελιώδη θεωρητικά ζητήματα που θα πρέπει να επιλυθούν για να βελτιωθεί η εφαρμογή της ΕΚΕ και

---

<sup>42</sup> Matten, D., & Moon, J. (2005). United Kingdom: An explicit model of business–society relations. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wagner, & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe*, pp. 51–66

<sup>43</sup> Cramer, J., van der Heijden, A., & Jonker, J. (2006). Corporate social responsibility: Making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), pp.380–389

<sup>44</sup> Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93, 189–213

<sup>45</sup> Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117–131

αυτό ίσως βοηθήσει να επιλυθούν κάποιες διαχρονικές συγκρούσεις της θεωρίας της ηγεσίας.

Σε αρκετά άρθρα εξετάζεται η υπάρχουσα διαφωνία και σύγχυση σχετικά με τα χαρακτηριστικά ηγεσίας τα οποία συνδέονται με την επιτυχή εφαρμογή της ΕΚΕ στους οργανισμούς, παράλληλα με την πολύπλοκη φύση αυτού του ζητήματος. Υποστηρίζεται ότι η πολυπλοκότητα και η δυναμική φύση της επεξήγησης πώς και με τι τρόπο ένας οργανισμός μπορεί να είναι βιώσιμος σημαίνει ότι η ΕΚΕ απαιτεί ηγέτες με αξιοσημείωτες ικανότητες.

Απαιτείται λοιπόν η ύπαρξη ηγετών που μπορούν να επιλύσουν πολύπλοκα προβλήματα, να εμπλέξουν ομάδες σε μια δυναμική οργανωσιακή αλλαγή και να έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη για να αντιμετωπίσουν προσωπικά συναισθήματα συνδεδεμένα με τα εναλλασσόμενα απαιτητικά περιβάλλοντα. Στην ουσία υποστηρίζεται ότι οι ηγέτες και η ηγεσία είναι σημαντικοί συντελεστές του πώς η πολυπλοκότητα της ΕΚΕ συνδέει το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και ότι αυτή η σύνδεση είναι ένας πολύ δυνατός διαμεσολαβητής για την επιτυχή εφαρμογή της. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας πρέπει αναμφισβήτητα να παρατηρηθεί και να εφαρμοστεί σε οργανισμούς ανά τον κόσμο<sup>46</sup>.

### **2.7.3 Ηγεσία και συναισθήματα σε πολύπλοκα οργανωσιακά συστήματα**

Η συναισθηματική νοημοσύνη όπως αναλυτικά θα παρουσιαστεί σε επόμενο κεφάλαιο είναι μία ιδιαίτερος αμφιλεγόμενη έννοια, προωθούμενη από πολλούς ως αναγκαία για την ηγεσία και αμφισβητούμενη από άλλους ως μη σχετική μετά τον έλεγχο της προσωπικότητας και της νοημοσύνης.<sup>47</sup> Το βασικό επιχείρημα εδώ είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη υπολείπεται εγκυρότητας, επομένως στην πραγματικότητα είναι ένας άλλος τρόπος να περιγραφεί κάτι που ήδη γνωρίζουμε, καθιστώντας την έννοια περιττή. Παρόλα αυτά η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτει κάποιου είδους «κοινής λογικής» αφού η ηγεσία είναι στενά

<sup>46</sup> Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (October, 2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19(5), pp. 569–581

<sup>47</sup> Antonakis, J. (2003). Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness. *The International Journal of Organizational Analysis*

συνδεδεμένη με τα συναισθήματα και υπάρχουν μελέτες που υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε καλύτερα επίπεδα ηγεσίας<sup>48</sup>.

Αν αυτό που προτείνεται παραπάνω είναι μια έγκυρη θεωρητική σύλληψη των οργανισμών και αν οι οργανισμοί λειτουργούν όντως ως «ευφυής παράγοντες» μέσα σε ένα ή περισσότερα ευρύτερα προσαρμοστικά συστήματα, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ίσως απλώς να «υποφέρει» από την ύπαρξη πολλών παραγόντων που δημιουργούν συγκεχυμένες συνδέσεις με την νοημοσύνη και την προσωπικότητα. Ο Antonakis, J. (κατά τη διάρκεια ανταλλαγής επιστολών με τους Ashkanasy και Dasborough 2009) προτείνει ότι ο λόγος που η έξυπνάδα και η προσωπικότητα είναι τόσο στενά ευθυγραμμισμένες ή αλλιώς εμφανίζουν ισχυρή συσχέτιση με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι ένα πολύ έξυπνο άτομο με μια «ευχάριστη» προσωπικότητα μπορεί να μάθει ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να απευθύνεται στους άλλους σύμφωνα με τα συναισθήματα τους. Επομένως, ίσως η υψηλή νοημοσύνη μαζί με μια ευχάριστη προσωπικότητα να ισούνται με την συναισθηματική αντίληψη, συναισθηματική διευκόλυνση και συναισθηματική κατανόηση<sup>49</sup>. Μπορεί επίσης να ισούνται και με την συναισθηματική διαχείριση, τουλάχιστον σε όρους εξωτερίκευσης συναισθημάτων. Στην ουσία, το επιχείρημα των Ashkanasy και Dasborough τείνει να είναι σε συμφωνία με τον Funke ο οποίος υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα και η δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων είναι εγγενώς στενά συνδεδεμένα και αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο όσο τα προβλήματα γίνονται πολυπλοκότερα<sup>50</sup>.

Αξιολογώντας τα παραπάνω προκύπτει ότι η αυθεντική και η εσωτερική «συναισθηματική διαχείριση» θα μπορούσε να είναι ουσιώδης στην ανθρώπινη δυνατότητα διαχείρισης της συνθετότητας των οργανισμών και ακόμα πιο σημαντική για εκείνους που πρέπει να ηγηθούν μέσω αυτής. Η πολυπλοκότητα δημιουργεί προβλήματα στην λήψη αποφάσεων, αυξάνει το επίπεδο της πληροφορίας που πρέπει να επεξεργαστεί, το ποσό της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαφόρων παραγόντων και επομένως αυξάνει τον αριθμό των λαθών που μπορούν να γίνουν. Αν κάποιος έχει υψηλή ευαισθησία στο ποσοστό σφάλματος που μπορεί να διαπραχθεί, έχει επίσης

<sup>48</sup> Dasborough, M. T. (April, 2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17, pp.163–178.

<sup>49</sup> Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, pp.247–261

<sup>50</sup> Funke, J. (2010). Complex problem solving, a case for complex cognition? *Cognitive Processes*, 11, pp.133–142

υψηλή ευαισθησία στην αύξηση του κινδύνου σφάλματος και αυτό αναπόφευκτα δημιουργεί και τα αντίστοιχα συναισθήματα. Ίσως κάποια από αυτά τα συναισθήματα στην πραγματικότητα να μας βοηθούν στην διαχείριση πολύπλοκων πληροφοριών, όπως ο Funke προτείνει. Κατά συνέπεια, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι αμφισβητούμενη ως έννοια, η συναισθηματική διαχείριση όμως φαίνεται να συνεισφέρει στην ανθρώπινη δυνατότητα να ηγείται κανείς μέσω της πολυπλοκότητας.

Εν κατακλείδι, η εξέταση της υπάρχουσας διαφωνίας και σύγχυσης σχετικά με τα πολλαπλά στυλ ηγεσίας τα οποία συνδέονται με την επιτυχή εφαρμογή της βιωσιμότητας στους οργανισμούς, έχει καταλήξει στο ότι η λύση έγκειται στην σύνθετη φύση της ίδιας της βιωσιμότητας.

Επομένως η ηγεσία για βιωσιμότητα απαιτεί ηγέτες με αξιοσημείωτες ικανότητες. Αυτοί είναι πολύ πιθανό να είναι ηγέτες που μπορούν να διαβάσουν και να προβλέψουν μέσω της πολυπλοκότητας, να δημιουργήσουν ομάδες για δυναμικές προσαρμοστικές οργανωσιακές αλλαγές και να διαχειριστούν τα συναισθήματα με τον κατάλληλο τρόπο. Στην ουσία οι ηγέτες και η ηγεσία, είναι οι κύριοι μεταφραστές του πως η διαφορετικότητα των ευρύτερων πολυσύνθετων προσαρμοστικών συστημάτων του περιβάλλοντος των οργανισμών, οδηγεί εσωτερικά στον οργανισμό και αυτή η σύνδεση είναι ένας πανίσχυρος μεσολαβητής για την επιτυχή εφαρμογή της βιωσιμότητας ή μπορεί ακόμα να είναι και μια έκφραση αυτής. Οι ηγέτες που το κάνουν αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ικανότητα εξερεύνησης μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού, ένα στοιχείο της επίλυσης διαφορετικών προβλημάτων το οποίο ακόμα προσπαθούμε να περιγράψουμε.

Τα πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα ηγεσίας σε έναν οργανισμό μπορεί να επεκταθούν σε άλλες ομάδες ενδιαφερομένων ακόμη και στους μετόχους. Ίσως οι μέτοχοι έλκονται από τον έναν ή τον άλλον οργανισμό με βάση τις αξίες αυτού του οργανισμού. Θα ήταν επίσης σημαντικό να εξερευνηθεί περαιτέρω η αναγκαιότητα εναλλακτικών στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό ο οποίος προσπαθεί να είναι βιώσιμος και να τα συνδέσει με τύπους ηγεσίας οι οποίοι είναι «συμβατοί» με την λογική ενός εξωτερικού περιβάλλοντος. Με δεδομένη την εξερεύνηση της κατάλληλης ηγεσίας για την εφαρμογή της ΕΚΕ, οι ηγέτες αυτοί θα πρέπει να λειτουργούν λογικά,

συναισθηματικά και μέσω κινήτρων με ένα τρόπο ο οποίος είναι ιδιαίτερος χρήσιμος εάν θέλουμε να πετύχουμε την βιωσιμότητα ολόκληρης της Γης.

#### **2.7.4 Η διοίκηση των οργανισμών σήμερα: από τη χειραγώγηση στην έμπνευση**

Τα παραδοσιακά πρότυπα οικονομίας, εμπορικών συναλλαγών και πρόσβασης σε προϊόντα και υπηρεσίες έχουν δώσει την θέση τους στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη, ανοιχτή οικονομία της ελεύθερης αγοράς. Στα πλαίσια του δυτικού καπιταλισμού τα κράτη σχηματίζουν περιφερειακές εμπορικές ενώσεις, οι οποίες με την σειρά τους αντικατέστησαν τα εθνικά εμπορικά εμπόδια ελεύθερης διακίνησης των προϊόντων και υπηρεσιών. Ο στόχος της οικονομικής ολοκλήρωσης και ενοποίησης, όπως αυτή εκφράστηκε μέσα από την δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (European Union), ή της συμφωνίας ελεύθερου εμπορίου των Βορειοαμερικανικών χωρών (North American free trade Agreement) αλλά και άλλων, άλλαξε ριζικά τους κανόνες και συσχετισμούς στο χώρο των επιχειρήσεων.

Πλέον τα περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι προσβάσιμα, φέροντας σε γενικές γραμμές τα ίδια ποιοτικά χαρακτηριστικά και με μικρές αποκλίσεις, τις ίδιες τιμές. Το ζητούμενο λοιπόν για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι πώς θα ανταγωνιστούν, επιβιώσουν και εν τέλει θα ηγηθούν μέσα σε αυτές τις συνθήκες. Οι στόχοι τους αυτοί, μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα από μία επίπονη διαδικασία αναζήτησης και ανάπτυξης εκείνων των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα είναι ικανά να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία στις δραστηριότητες του οργανισμού, καταλήγοντας στο να αποκτήσουν αφοσιωμένους πελάτες και υπαλλήλους. Κατά συνέπεια θα πρέπει να κατανοήσουν τους λόγους που οδηγούν τους πελάτες ή τους εργαζόμενους τους να δημιουργήσουν σχέσεις συνεχιζόμενης συναλλαγής με τον οργανισμό.

“Υπάρχουν δύο τρόποι να επηρεάσεις την ανθρώπινη συμπεριφορά: μπορείς είτε να την χειραγωγήσεις, είτε να την εμπνεύσεις”.<sup>51</sup> Η τακτική της χειραγώγησης, ακολουθείται από τις πλειοψηφία των επιχειρήσεων και δεν έχει απαραίτητα υποτιμητικό ή ταπεινωτικό χαρακτήρα. Οι πολιτικές, τακτικές και στρατηγικές της χειραγώγησης προσβλέπουν στην αύξηση της κερδοφορίας και των περιθωρίων

<sup>51</sup> Sinek S. (2009). Start with Why. New York: Penguin Group. P. 17



κέρδους σε σύντομο χρονικό διάστημα μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ αποτελούν την επιχειρηματική προμετωπίδα των οργανισμών και στον πυρήνα τους επιδιώκουν την δημιουργία σχέσεων απλής συναλλαγής με τους πελάτες τους. Παρακάτω αναλύονται οι πιο γνωστές πολιτικές χειραγώγησης.

#### ❖ Μειώσεις τιμών

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν επιδιώξει κατά καιρούς να αυξομειώσουν τις τιμές ούτως ώστε να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Στελέχη σε επιχειρήσεις, συστήνουν καθημερινά την κατά το δυνατό μεγαλύτερη μείωση των τιμών με σκοπό να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν από εκείνους και όχι τους ανταγωνιστές τους. Αν και βραχυπρόθεσμα η πολιτική αυτή μπορεί να αποδώσει, μακροπρόθεσμα μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες. Κατ' αρχάς, μετά από κάποιο διάστημα περιορισμού των τιμών τα περιθώρια κέρδους γίνονται όλα και μικρότερα. Επίσης, ένας πελάτης που έχει συνηθίσει να πληρώνει χαμηλότερα από την μέση τιμή, είναι δύσκολο να πειστεί ότι πρέπει να καταβάλει περισσότερα για το ίδιο προϊόν. Σε κάθε περίπτωση, η πρόκληση για τα στελέχη είναι να διατηρούν την επιχείρηση κερδοφόρα.

#### ❖ Φόβος

Η έννοια του φόβου ως μία βαθειά συναισθηματικής αντίληψης, άμεσα συνδεδεμένη με το αίσθημα τη επιβίωσης αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης ιδιοσυγκρασίας. Αφού λοιπόν ο φόβος καθορίζει την συμπεριφορά, μπορεί να αποτελέσει και εργαλείο χειραγώγησης. “Κάθε 36 δευτερόλεπτα κάποιος πεθαίνει από καρδιακή προσβολή” ενημερώνει μια διαφήμιση ασφαλιστικής εταιρείας που προτείνει να αγοράσουν οι καταναλωτές ασφάλιστρα ζωής. Ο στόχος των εταιρειών που εφαρμόζουν την συγκεκριμένη τακτική είναι μέσω του έμμεσου εκφοβισμού, να εκτιμήσει ο καταναλωτής και εν τέλει να επιλέξει το προϊόν της εταιρείας έναντι αυτά των ανταγωνιστών της.

#### ❖ Προσδοκίες

Κατά την διάρκεια της ζωής μας προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε διάφορες επιθυμίες που σχετίζονται με την καθημερινότητα το παρόν ή το μέλλον μας. Το να αναμένεις ή να ελπίζεις ότι κάποια στιγμή οι επιθυμίες σου θα πραγματοποιηθούν, ονομάζεται προσδοκία. Το συναίσθημα των αυξανόμενων προσδοκιών οι

επιχειρηματικοί οργανισμοί το έχουν μελετήσει, ερευνήσει στο βαθμό που μπορεί να γίνει αξιοποιήσιμο και επικερδές. Απέναντι λοιπόν στη λογική του εκφοβισμού που μας αποτρέπει από κάτι επικίνδυνο, η στρατηγική της καλλιέργειας προσδοκιών ωθεί τους καταναλωτές να ενθουσιάζονται στην αναζήτηση κάτι ποθητού γι αυτούς. Στο σημείο αυτό εισέρχεται ο κόσμος της διαφήμισης και της ικανότητας του πωλητή, της τηλεόρασης και της χειραγώγησης του καταναλωτή. Στην ουσία οι ανθρώπινες προσδοκίες, επιθυμίες και επιδιώξεις κατηγοριοποιούνται και κατανέμονται στα αρχεία της έρευνας αγοράς μίας επιχείρησης. Η διαδικασία πράγματι λειτουργεί και εν πολλύς, κυριαρχεί στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι μάνατζερ των εταιρειών, μικρών ή μεγάλων επιθυμούν να παίρνουν αποφάσεις, να προσλαμβάνουν συμβούλους και να εφαρμόζουν συστήματα που θα τους βοηθήσουν να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το πρόβλημα όμως προκύπτει, όταν τα στελέχη καταλήγουν σε επιλογές με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, έναντι μακροπρόθεσμων λύσεων.

#### ❖ Νεωτερισμοί και Καινοτομία

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, οι επαναλαμβανόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες με τους πελάτες και εργαζόμενους δεν αποτελεί ικανή συνθήκη για την εξασφάλιση της αφοσίωσης τους. Οι εταιρείες επιδιώκουν να εγκαθιδρύσουν μία σταθερή και μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες τους. Οι στρατηγικές διαφοροποίησης που επιλέγονται κατά καιρούς από τις επιχειρήσεις, μεταφέρουν το πεδίο ανταγωνισμού, καθιστώντας την προσφορά νέων και διαφορετικών προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, επιτακτική ανάγκη. Συνήθως επιλέγουν να βελτιώσουν διάφορα χαρακτηριστικά, ή να προωθήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς απαραίτητα να αποτελούν καινοτομίες αλλά νεοτερισμούς (**Novelties**). Αποτελεί μία τακτική διαφοροποίησης που μεσοπρόθεσμα προσθέτει αξία και ενισχύει τις πωλήσεις.

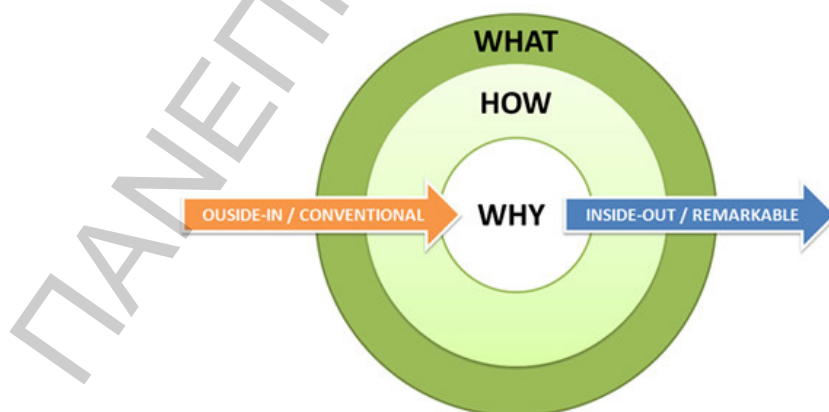
Εκ διαμέτρου αντίθετα, η αυθεντική εμπνευσμένη ηγεσία οργανισμών η ανθρώπων, προκαλεί τα καθιερωμένα, αλλάζει τους κανόνες και προσδίδει στο χαρακτήρα της στοιχεία επαναστατικά, ριζοσπαστικά ή αλλιώς, καινοτόμα. Η πραγματική καινοτομία αλλάζει την πορεία βιομηχανιών ή ακόμα και κοινωνιών. Η λάμπα, ο φούρνος μικροκυμάτων, η μηχανή fax, το iPhone, αποτελούν πραγματικά καινοτομικά προϊόντα που άλλαξαν τον χαρακτήρα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και μετέβαλλαν τον τρόπο που ζούμε την καθημερινότητα μας.

### 2.7.5 Ο «χρυσός» κύκλος

Στην προηγούμενη ενότητα, παρατηρήσαμε πως η χειραγώγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς “καθοδηγεί” τις πωλήσεις και εν τέλει διαμορφώνει την βραχυπρόθεσμη ή μεσοπρόθεσμη στρατηγική μιας επιχείρησης χωρίς όμως να εξασφαλίζει την αφοσίωση των πελατών και εργαζομένων άρα και την συνεχή μακροχρόνια σχέση με τον οργανισμό. Αυτό που πραγματικά ξεχωρίζει τους ηγέτες, είναι η ικανότητα τους να εμπνέουν, περισσότερο από το να χειραγωγούν, ούτως ώστε να κινητοποιήσουν τους ανθρώπους.

Ο Simon Sinek στο βιβλίο του “Start with Why” επικαλείται την χρυσή τομή Φ (Golden Ration), μία μαθηματική σχέση που θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει αρμονικές αναλογίες και χρησιμοποιήθηκε στην αρχιτεκτονική και ζωγραφική στην Αρχαία Ελλάδα όπως και στην Αναγέννηση. Με τον τρόπο αυτό δημιούργησε το δικό του πρότυπο που ερμηνεύει την ανθρώπινη συμπεριφορά και το ονόμασε Χρυσό Κύκλο (Golden Circle). Το πρότυπο αυτό προσπαθεί να αποτυπώσει πώς οι ηγέτες εμπνέουν την δράση σε αντίθεση με εκείνους που χρησιμοποιούν εργαλεία χειραγώγησης, προσπαθώντας να καθοδηγήσουν τις πράξεις.

**Πίνακας 1:** Ο “χρυσός κύκλος” της εμπνευσμένης σκέψης, (Sinek S. 2009. Start with Why)



Η επεξήγηση του “Χρυσού Κύκλου” προκύπτει από την ανάλυση των εφαρμογών και των επιμέρους σταδίων του. Ο κύκλος διακρίνεται σε τρία στάδια: Τί, Πώς, Γιατί. Ξεκινώντας την ανάλυση από έξω προς τα μέσα.

- Τί (**What**): Ανεξαρτήτως μεγέθους μίας επιχείρησης ή του κύκλου εργασιών της, όλοι οι οργανισμοί μπορούν να περιγράψουν με απλά λόγια τί είναι αυτό που πραγματοποιούν, κάθε μέρα. Είτε πρόκειται για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν, είτε για τις καθημερινές εργασιακές λειτουργίες, όλα μπορούν να επεξηγηθούν και να επικοινωνηθούν προς τα έξω.
- Πώς (**How**): Αν και όλοι μπορούν να περιγράψουν τι κάνουν, μερικοί μπορούν να εξηγήσουν πώς το κάνουν. Μία διαφοροποιημένη πρόταση αξίας για παράδειγμα σχετίζεται με το πώς. Ουσιαστικά πρόκειται για το πώς τα ενδιαφέροντα μέρη (πελάτες - εργαζόμενοι) ωφελούνται, από τις επιχειρησιακές εκροές ενός οργανισμού.
- Γιατί (**Why**): Ο αριθμός εκείνων των οργανισμών και επιχειρήσεων που μπορούν να εξηγήσουν ευκρινώς γιατί κάνουν αυτό που κάνουν είναι πολύ περιορισμένος. Το “γιατί” αποτελεί την θεμελιώδη ερώτηση που πρέπει να απαντήσουν οι ηγέτες και οι οργανισμοί όταν προσπαθούν να εξηγήσουν την παρουσία και τις πράξεις τους σε μία αγορά, έναν κλάδο, μία κοινωνία. Εν προκειμένω, αποτελεί την ικανότητα να μπορούν συνειδητοποιήσουν και να επικοινωνήσουν προς τα έξω, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τους σκοπούς που θέλουν να πετύχουν.<sup>52</sup>

Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν απαντούν επιτυχώς σε αυτές τις ερωτήσεις, δίνοντας επιφανειακές και υπεραπλουστευμένες απαντήσεις, αφού συγχέουν την επιτυχία αποκλειστικά με την δημιουργία κέρδους, δηλαδή με το τελικό αποτέλεσμα. Από την άλλη πλευρά, οι πραγματικοί ηγέτες και οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους, λειτουργούν με τον ακριβώς αντίθετο τρόπο ξεκινώντας από το εσωτερικό πρώτο στάδιο του κύκλου απαντώντας στο “γιατί”. Επικοινωνούν δηλαδή από μέσα προς τα έξω.

---

<sup>52</sup> Sinek S. (2009). Start with Why. New York: Penguin Group. pp. 38 - 39

Για να γίνουν ευρύτερα κατανοητές οι εφαρμογές του “Χρυσού Κύκλου” του Simon Sinek, παρατίθεται ένα απλό διαφημιστικό μήνυμα μίας εταιρείας υπολογιστών, σε σχέση με την επικοινωνιακή στρατηγική μίας κατά τεκμήριο εμπνευσμένης επιχείρησης όπως είναι η Apple Inc.

Ένα συμβατικό μήνυμα θα ήταν κάπως έτσι:

“Δημιουργούμε εξαιρετικούς υπολογιστές, είναι όμορφα σχεδιασμένοι, απλοί στη χρήση και φιλικόι προς τον χρήστη. Θέλετε να αγοράσετε έναν;”

Σε γενικές γραμμές, το μήνυμα αυτό αποτυπώνει τον τρόπο επικοινωνίας, σχεδόν του συνόλου των επιχειρηματικών οργανισμών και κυρίως των επιχειρήσεων καταναλωτικών προϊόντων. Είναι σαφές, ότι το μήνυμα δομείται στη βάση του τί πραγματοποιεί ο οργανισμός, εξηγώντας την βασική επιχειρηματική δραστηριότητα (προϊόν ή υπηρεσία), προσκαλώντας τον καταναλωτή να το αγοράσει. Στον αντίποδα, οι εμπνευσμένοι οργανισμοί και ηγέτες εφαρμόζουν εντελώς διαφορετική στρατηγική, προσδίδοντας εξωστρεφή χαρακτηριστικά στην επικοινωνία τους. Το παραπάνω διαφημιστικό μήνυμα θα εκφραζόταν από την Apple, ως εξής:

“Με κάθε μας πράξη, προκαλούμε τα καθιερωμένα, πιστεύουμε στη διαφορετική σκέψη. Αλλάζουμε την καθημερινότητα με το να σχεδιάζουμε όμορφα προϊόντα, απλά στη χρήση και φιλικά προς τον χρήστη. Απλά τυχαίνει να δημιουργούμε εξαιρετικούς υπολογιστές: Θέλετε να αγοράσετε έναν;”

Όπως θα παρατηρήσει κανείς, το ίδιο σε περιεχόμενο μήνυμα, παρουσιάζεται ουσιαστικά διαφορετικό, δηλώνοντας εξ αρχής τον λόγο, την αιτία, το γιατί δημιουργείται το προσφερόμενο προϊόν. Η Apple δεν αντιστρέφει απλά την διάταξη της πληροφορίας, το μήνυμα τους ξεκινά με το γιατί. Ο σκοπός, η αιτία, τα πιστεύω και η κουλτούρα της εταιρείας δεν έχουν σχέση με το τι πραγματοποιούν στον πυρήνα της επιχειρηματικής διαδικασίας. Η σειρά των προϊόντων τους, από τους υπολογιστές μέχρι τις μικρές ηλεκτρικές συσκευές, δεν αποτελεί την αποκλειστική αιτία για την ύπαρξη εμπορικής συναλλαγής, αλλά εκφράζει την απτή απόδειξη του σκοπού που εξυπηρετούν.

Αποτελεί, δηλαδή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι σχεδόν αδύνατο να αντιγραφεί ή να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές του κλάδου, δίνοντας στον οργανισμό την δυνατότητα να επηρεάσει και να καθοδηγήσει την αγορά. Η βασική

διαφοροποίηση των εμπνευσμένων οργανισμών από τους ανταγωνιστές τους, είναι η προβληματική επικοινωνία που αναπτύσσουν οι συμβατικές εταιρείες, καθώς η βάση του μηνύματος που χρησιμοποιούν στηρίζεται σε απτά, ποσοτικοποιημένα, προσφερόμενα χαρακτηριστικά και προνόμια με σκοπό να δημιουργήσουν ένα ορθολογικό επιχείρημα στο γιατί οι καταναλωτές να επιλέξουν εκείνους από τους ανταγωνιστές τους.

Σε τελική ανάλυση, οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν μέσω των αρχών, των αξιών, της αποστολής ή εν γένει του σκοπού που εξυπηρετούν, να εμπνεύσουν τους καταναλωτές και να επιλέξουν τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, εγκαθιδρύοντας μακροβιότερες σχέσεις με τους πελάτες τους, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την αφοσίωση τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ❖ Boyatzis R., Goleman D, McKee A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, Μετάφραση Χ. Ξενάκη, Μ. Κουμπαρέλη. Εκδόσεις ελληνικά γράμματα, β έκδοση, Αθήνα, σελ 14-15.
- ❖ Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Ελευθερουδάκης, σελ. 36.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ❖ Andrews, H., & Furniss, P., (2009). *A successful leader or a psychopathic individual?* Management Services, 53(4), p. 18
- ❖ Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). *Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership*. Journal of Business Ethics, 93, pp. 189–213.
- ❖ Antonakis, J. (2003). *Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness*. The International Journal of Organizational Analysis.
- ❖ Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). *Does leadership need emotional intelligence?* The Leadership Quarterly, 20, pp. 247–261.
- ❖ Armstrong, S.J., Mahmud, A. (2008). *Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge*. Academy of Management Learning and Education 7 (2), p.11.
- ❖ Balthazard, P.A., Waldman, D.A., Thatcher, R.W., Hannah, S.T. (2012). *Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging*, Biology of Leadership, p. 7.

- ❖ Barney, J. (1986). *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. Management Science, 32, pp. 1231–1241.
- ❖ Bass, B.M. (1985). *Leadership: Good, better, best*. Organizational Dynamics 13 (3) , pp. 26-40.
- ❖ Bass, B. (1973). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press, pp. 5-7.
- ❖ Beddoe, R., Constanza, R., Farley, J., Garza, E., Kent, J., Kubiszewski, I., et al. (2009). *Overcoming systemic roadblocks to sustainability: The evolutionary redesign of worldviews, institutions and technologies*. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 106(8), pp.2483–2489.
- ❖ Belasen A., Frank N. (2007). *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*. Empire state College, Saratoga Springs, New York, USA, p.41.
- ❖ Boal B, Schultz P. (August, 2007). *Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems*. The Leadership Quarterly, pp.8-10.
- ❖ Bono E. Remus I. (August, 2006). *Charisma, positive emotions and mood contagion* The Leadership Quarterly, p.3.
- ❖ Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H., Salas, E. (December, 2007). *Trust in leadership: A multi-level review and integration*, Leadership Quarterly, 18 (6), pp. 37-42.
- ❖ Caroline Rowland, Roger Hall., (2010). *Teaching managers: learning, research and workplace practice*. Emerald Group Publishing Limited, p. 6.
- ❖ Cavaleri, S., & Seivert, S. (2005). *Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization*. Burlington, MA: Elsevier/Butterworth-Heinemann.



- ❖ Cramer, J., van der Heijden, A., & Jonker, J. (2006). *Corporate social responsibility: Making sense through thinking and acting*. Business Ethics: A European Review, 15(4), pp. 380–389.
- ❖ Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (October, 2008). *Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments*. The Leadership Quarterly, 19(5), pp. 569–581.
- ❖ Dasborough, M., (2011). *An introduction to attributional influences in organizations*. Group and Organization Management, p.24.
- ❖ Dasborough, M. T. (April, 2006). *Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors*. The Leadership Quarterly, 17, pp. 163–178.
- ❖ Duke, D. (2008). *Effective instructional leadership requires assessment leadership*. Phi Delta Kappan 90 (4), p. 14.
- ❖ Dulewicz V., Higgs M., (2003). *Leadership at the top: the need for emotional intelligence in organizations*. The international journal of organizational analysis, vol 11, No3
- ❖ Edwin Locke (1999). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*, Lexington Books, p. 30.
- ❖ Funke, J. (2010). *Complex problem solving, a case for complex cognition?* Cognitive Processes, 11, pp. 133–142.
- ❖ Gardner, Howard. (1999). *The intelligences of leaders*. International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice.
- ❖ Gardner J.W. (2000). *On Leadership*. New York, N.Y The free press, 1990. p 76.
- ❖ Gardner W., Fischer D., Hunt J. J.G. (June, 2009). *Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?* The Leadership Quarterly, p 11.
- ❖ George B, Sims P., McLean A., Mayer D. (February, 2007). *Discovering your Authentic Leadership*. Harvard Business Review, p.3.

- ❖ Goleman G. & Boyatzis R. (September, 2008). *Social Intelligence and the Biology of Leadership*. Harvard Business Review, p. 4-5.
- ❖ Goleman, D. (March–April, 2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, pp. 78-90.
- ❖ Gorton, R. A., McIntyre, K. E. (1978). *The effective principal*. v. 3. McCleary, L.E., Thomson, S.D. The summary report.
- ❖ Jaques, Elliott, (2001). *Diagnosing sources of managerial leadership problems for research and treatment*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 53(2), pp. 67-75
- ❖ Karcsics, É., Szakács, F.(2010). *Personality factors of entrepreneurial competitiveness*. Akadémiai Kiadó, p. 5.
- ❖ Kociatkiewicz, J. & Kostera, M. (2012). *The Good Manager: An Archetypical Quest for Morally Sustainable Leadership*. Organization Studies 33 (7), p. 7.
- ❖ Learmonth, G. P., Smith, D. E., Sherman, W. H., White, M. A., & Plank, J. (2011). *A practical approach to the complex problem of environmental sustainability: The UVa Bay Game*. The Public Sector Innovation Journal, 16(1), 1–8
- ❖ Levitt. T. (October 2006). *What business are you in?* Harvard Business Review, p. 17-19.
- ❖ Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). *The development of the resource based view of the firm: A critical appraisal*. International Journal of Management Reviews, 11(1), 9–28.
- ❖ Lydia Woolley, Arran Caza and Lester Levy (2010). *Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender*. Journal of Leadership & Organizational Studies, p. 3.
- ❖ Malmendier U. & Tate G., (2005). *Does Overconfidence Affect Corporate Investment? CEO Overconfidence Measures Revisited*. European Financial Management, Vol. 11, No. 5, p.4

- ❖ Matten, D., & Moon, J. (2005). *United Kingdom: An explicit model of business–society relations*. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wagner, & R. Schmidpeter (Eds.). *Corporate social responsibility across Europe*, pp. 51–66.
- ❖ McCaulley, M. H. Isabel Myers: *A double legacy*. (1998). From <http://www.aptccentral.org/bulletin-isabel-myers-briggs-double-legacy.html>
- ❖ Metcalf, L., & Benn, S. (December, 2012). *The corporation is ailing social technology: Creating a ‘fit for purpose’ design for sustainability*. *Journal of Business Ethics*.
- ❖ Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2000). *Emotional intelligence and effective leadership*. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22, pp.5 – 10.
- ❖ Peter Wright, (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall College Div; 4th edition, p. 36.
- ❖ Robert Hooijberg, Nancy Lane, (2010). *Leader effectiveness and integrity: wishful thinking?* *International Journal of Organizational Analysis*, p. 4
- ❖ Sinek S. (2009). *Start with Why*. New York: Penguin Group, pp. 97-99.
- ❖ Svetlana Holt, Joan Marques, (2011). *Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced?* *Journal of Business Ethics* January 2012, Volume 105, Issue 1, pp 95-105.
- ❖ Thompson, J. P., & Cavaleri, S. (2010). *Dynamic knowledge, organizational growth, and sustainability: The case of Prestwick memory devices*. *International Studies of Management & Organization*, 40(3), pp.50–60.
- ❖ Toor, S., Ofori, George (2008). *Leadership versus management. How they are different and why?*, Department of Building, School of Design and Environment, National University of Singapore, p.138.
- ❖ Waldman, D. A., & Siegel, D. (February, 2008). *Defining the socially responsible leader*. *The Leadership Quarterly*, 19(1), pp.117–131.

- ❖ Warren Bennis, (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books; Fourth Edition, p. 23.
- ❖ William James., (1902). *The Varieties of Religious Experience: A Study in Human Nature*, Longmans, Green & Co pp.37-42
- ❖ Zaleznik A. (June-1977). *Managers and Leaders Are they different?* Harvard Business Review, pp. 3-5.
- ❖ Zbinden, C. (2011). *Leader neurons in leaky integrate and fire neural network simulations*. Journal of Computational Neuroscience, p. 10.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

#### 3.1 Εισαγωγικό

Ο καθορισμός της έννοιας της νοημοσύνης είναι ένα έργο δύσκολο. Οι ορισμοί που δόθηκαν κατά καιρούς είναι πολλοί, πράγμα που πιστοποιεί την ασυμφωνία των ειδικών πάνω στο κεφάλαιο αυτό της ψυχολογίας. Η δυσκολία αυτή είναι μεγαλύτερη σήμερα που η ψυχολογία έχει καταστεί πειραματική επιστήμη. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ο Γάλλος H. Pierron (1881-1964) πιστεύει ότι «η νοημοσύνη είναι η γενική ικανότητα επιλύσεως δυσκολιών, αντιμετώπισης νέων καταστάσεων και διευκρινήσεως ασυνήθιστων περιπτώσεων». Κατά το Γάλλο H. Wullon, η νοημοσύνη είναι η «ικανότητα αντίδρασης μπροστά σε νέες καταστάσεις με τον καταλληλότερο τρόπο<sup>53</sup>». Έγιναν και γίνονται πολλές έρευνες, με κύριο σκοπό τη μελέτη της φύσεως της νοημοσύνης και τη μέτρηση της.

Η παραδοσιακή και πιο διαδεδομένη αξιολόγηση της νοημοσύνης σε έναν άνθρωπο είναι ο δείκτης IQ ή αλλιώς η «Νοημοσύνη του Νου». Ακαδημαϊκοί, επιστήμονες, στελέχη επιχειρήσεων και μελετητές κάθε λογής συνέδεαν την επιτυχία ή ακόμα και την ευτυχία αποκλειστικά με τον συγκεκριμένο δείκτη μέτρησης. Τα τελευταία χρόνια οι μελετητές της νοημοσύνης ενίσχυσαν της άποψη ότι ίσως υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που καθορίζουν την συνταγή της «επιτυχίας» για κάποιος άτομο και πως πρέπει να εισαχθούν νέα εργαλεία προσδιορισμού και μέτρησης. Η αμφισβήτηση των παραδοσιακών μεθόδων «γέννησε» νέες θεωρίες με επιπλέον παράγοντες, οι οποίοι καθόριζαν σε άλλο επίπεδο την επιτυχία ή την αποτυχία στη ζωή. Στη σύγχρονη εποχή, ένας καινούργιος, ριζοσπαστικός όρος εισήλθε στην κοινωνική ζωή, η συναισθηματική νοημοσύνη. *Η παρούσα διπλωματική εργασία αναλύει τους επικρατέστερους ορισμούς της συναισθηματικής νοημοσύνης, το εννοιολογικό της υπόβαθρο, τις προεκτάσεις που έχει στην καθημερινότητα μας, όπως*

<sup>53</sup> Κρασανάκης Γ., (1983). “Ψυχολογία της Νοημοσύνης”, Ιδιωτική έκδοση, σελ. 11-22

παρουσιάστηκαν από τους σημαντικότερους εκφραστές της. Το κεφάλαιο καταλήγει στην αναζήτηση συνδέσεων με την ηγεσία κυρίως στα πλαίσια μεγάλων επιχειρηματικών οργανισμών.

### **3.2 Είδη νοημοσύνης (κύριες θεωρίες)**

Τα δεδομένα της ψυχολογίας μας επιτρέπουν να κάνουμε λόγο για δύο θεμελιώδεις τρόπους εκδηλώσεως της νοημοσύνης, για δύο μορφές ή τύπους νοημοσύνης: Την πρακτική και τη θεωρητική.

Η πρακτική και η θεωρητική νοημοσύνη βρίσκονται σε αμοιβαία σχέση και εξάρτηση. Στους ανθρώπους προηγείται η πρακτική και έπεται η θεωρητική. Στα ανώτερα ζώα και τα παιδιά πριν από την απόκτηση της ομιλίας κυριαρχεί η πρακτική νοημοσύνη.

Μια μελέτη, λοιπόν, της πρακτικής νοημοσύνης θα μας έφερνε φυσιολογικά στη μελέτη της νοημοσύνης των ενηλίκων, που είναι ολοκληρωμένη, λογική, θεωρητική.

Ο E.L. Thorndike, καθηγητής στο πανεπιστήμιο Columbia, ήταν ο πρώτος που εισήγαγε έναν καινούργιο όρο για να περιγράψει μία τρίτη μορφή νοημοσύνης, την «Κοινωνική Νοημοσύνη». Ο όρος «Κοινωνική νοημοσύνη» αντικατοπτρίζει την ικανότητα των ατόμων που κατείχαν τις δεξιότητες αυτές να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους<sup>54</sup>.

Έχουμε έτσι, κατά την άποψη του μεγάλου αυτού ψυχολόγου, τους εξής τρεις τύπους ή μορφές νοημοσύνης :

-Την αφηρημένη ή επινοητική νοημοσύνη, που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα χρησιμοποίησεως του προφορικού ή συμβολικού υλικού.

-Την πρακτική νοημοσύνη, που εκδηλώνεται άνετα στο συγκεκριμένο χώρο με το χειρισμό των πραγμάτων.

---

<sup>54</sup> Thorndike, E. L. (1920). "Intelligence and its Uses", Harper's Magazine, Vol.140, pp.223-227

-Την κοινωνική νοημοσύνη, που υπονοεί την κατανόηση και την συνεννόηση των ανθρώπων μεταξύ τους<sup>55</sup>.

Ο ακριβής ορισμός της νοημοσύνης είναι πιθανόν επί του παρόντος αδύνατος, αν και θα μπορούσαμε να πούμε ότι η νοημοσύνη είναι η ικανότητα χειρισμού της πολυπλοκότητας και επίλυσης προβλημάτων μέσα σε ένα χρήσιμο πλαίσιο. Αναμφίβολα η νοημοσύνη αντανακλά μια κατάσταση που υπερβαίνει έναν αριθμό, τον δείκτη νοημοσύνης (IQ, Intelligent Quotient), ο οποίος διαμορφώνεται από σχετικά τεστ.

Ένας άλλος τύπος διάκρισης της νοημοσύνης δίνεται από τον Gardner, ο οποίος με ένα νέο μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης υποστήριξε ότι όλα τα άτομα διαθέτουν οχτώ διαφορετικές κατηγορίες νοημοσύνης<sup>56</sup>. Σε αντίθεση με την γνωστική νοημοσύνη (το γνωστό μας I.Q.) η ανάπτυξη του πολλαπλού μοντέλου ουσιαστικά τόνισε τη σπουδαιότητα δύο τύπων νοημοσύνης: της γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού (Knowing one's inner world) και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (Social Adeptness). Η έννοια της νοημοσύνης δεν θεωρείται μια ποσότητα νοητικής δύναμης αλλά μια ψυχοβιολογική δυναμική επίλυσης προβλημάτων ή δημιουργικότητας που έχει αξία τουλάχιστον μέσα σε ένα πολιτιστικό πλαίσιο.

Το πολλαπλό μοντέλο νοημοσύνης προβλέπει τις εξής οχτώ κατηγορίες:

α) η **λογικομαθηματική** με κύριο χαρακτηριστικό την ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης λογικών προτύπων και αριθμών. Η ικανότητα των ανθρώπων που διακρίνονται με αυτό το είδος νοημοσύνης εντοπίζεται κυρίως στη λογική και στη δημιουργία και αναπαραγωγή μοτίβων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι σκακιστές οι οποίοι ξεχωρίζουν για την ικανότητα τους στον εντοπισμό σκακιστικών κινήσεων-μοτίβων για τους ίδιους και τους αντιπάλους τους. Τα παραδοσιακά τεστ IQ καταγράφουν τα υψηλότερα σκορ στην συγκεκριμένη κατηγορία.

β) η **γλωσσική** με κύριο χαρακτηριστικό την ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης λέξεων στον προφορικό ή γραπτό λόγο. Σε αυτή την κατηγορία συναντάμε ανθρώπους με ιδιαίτερη ικανότητα στον χειρισμό της γλώσσας. Αρέσκονται να παίζουν με τις λέξεις, έχουν εξαιρετική μνήμη όσον αφορά τις λέξεις σε όλες τις

<sup>55</sup> Κρασανάκης Γ., (1983). "Ψυχολογία της Νοημοσύνης", Ιδιωτική έκδοση, σελ. 22

<sup>56</sup> Gardner, Howard. (1999) "Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century." New York: Basic Books

μορφές τους και θα μπορούσε κανείς να τους χαρακτηρίσει συλλαβιστές. Είναι ιδιαίτερα ικανοί στο να μαθαίνουν ξένες γλώσσες και μαθαίνουν γρήγορα με το να βλέπουν, να μιλάνε και να ακούν.

γ) η **αντίληψη** του χώρου με κύριο χαρακτηριστικό την ικανότητα αίσθησης-αντίληψης του χώρου με ακρίβεια και εκτέλεση μετασχηματισμών για να τον αντιληφθούν όλοι οι άλλοι. Είναι πιθανό να συναντήσει κάποιος την νοημοσύνη αυτή σε ζωγράφους οι γλύπτες καθώς είναι ιδιαίτερα ικανοί να δημιουργούν και να αναπαράγουν σύμβολα που έχουν ξεχάσει οι άλλοι.

δ) η **μουσική** με κύρια χαρακτηριστικά την ικανότητα αντίληψης, διάκρισης, μετασχηματισμού και έκφρασης μουσικών μορφών. Η διευρυμένη αντίληψη τους στην μουσική είναι δεδομένη και έχουν την ικανότητα να αντιληφθούν και να συγκρατήσουν μια μελωδία μετά από ελάχιστες φορές που θα την ακούσουν. Είναι πολύ πιθανό να τους συναντήσει κανείς ως ταλαντούχους μουσικούς και κριτικούς μουσικής. Έχουν ευρύτερο ενδιαφέρον στην κατανόηση της μουσικής καθώς επίσης εμφανίζουν μεγαλύτερη συγκέντρωση όταν ακούσουν κάποιο μουσικό κομμάτι.

ε) η **κιναισθητική** με κύριο χαρακτηριστικό την ικανότητα ελέγχου των κινήσεων του σώματος (ακόμη και για έκφραση ιδεών και αισθημάτων) και χειρισμού αντικειμένων με επιδεξιότητα. Πρόκειται για αεικίνητους ανθρώπους που ξεχωρίζουν συνήθως στα σπορ λόγω των αθλητικών ικανοτήτων που αναπτύσσουν. Στις παιδικές ηλικίες δεν διακρίνονται για τις σχολικές τους επιδόσεις, καθώς στα σχολεία ο τρόπος διδασκαλίας προσεγγίζει περισσότερο τα με παιδιά με λογικομαθηματική αντίληψη.

στ) η **διαπροσωπική** με κύρια χαρακτηριστικά την ικανότητα αντίληψης, διαχωρισμού και κατάλληλης αντίδρασης στις διαθέσεις, προθέσεις, κίνητρα και αισθήματα των άλλων ανθρώπων και την αποτελεσματική μετάδοση και ανταπόκριση συναισθημάτων με εκφράσεις του προσώπου, τη φωνή και χειρονομίες. Ο συγκεκριμένος τύπος νοημοσύνης θα μπορούσε να αντιπροσωπεύει έναν πωλητή καθώς θα μπορούσε πιο εύκολα από άλλους να συνδέσει μία ανάγκη με ένα προϊόν. Έχουν κλίση κυρίως σε ομαδικά παιχνίδια καθώς ο εξωστρεφής τους χαρακτήρας τους βοηθάει να πρωταγωνιστήσουν και να αποτελέσουν το επίκεντρο της προσοχής.

ζ) η **ενδοπροσωπική** με κύρια χαρακτηριστικά την ικανότητα αυτογνωσίας και προσαρμογής της συμπεριφοράς και την αυτογνωσία των ορίων των δυνατοτήτων,



αδυναμιών, επιθυμιών και αυτοπειθαρχίας. Παράλληλα επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα εσωστρεφών χαρακτηριστικών. Οι άνθρωποι με ενδοπροσωπική νοημοσύνη διαθέτουν ισχυρές προσωπικότητες εκφραζόμενες με πιο προσωπικό τρόπο σε σχέσης με τους εξωστρεφείς ανθρώπους. Μπορούμε να εντοπίσουμε και σε αυτή την περίπτωση μία σχετική κλίση στην μουσική καθώς επίσης και στην γνώση βιβλίων χωρίς να είναι απαραίτητα καλοί στο σχολείο. Δυνατοί συνομιλητές με ισχυρή προσωπική άποψη σε έντονες διαλεκτικές συζητήσεις.

η) η **νατουραλιστική** συνδέεται με την ικανότητα αναγνώρισης των φυσικών μορφών και την τάση επικοινωνίας με τη φύση και τα ζώα. Τα άτομα με ανεπτυγμένη νατουραλιστική νοημοσύνη κατανοούν τα μοτίβα της ζωής και τις φυσικές δυνάμεις.

### **3.3 Συναίσθημα και νοημοσύνη**

#### **3.3.1 Εισαγωγικοί ορισμοί : συναίσθημα**

Πολλές είναι οι εννοιολογικές διατυπώσεις του όρου συναίσθημα (emotion), προκαλώντας ταυτόχρονα μακροχρόνιες διενέξεις μεταξύ φιλοσόφων και ψυχολόγων για την βασική σημασία της λέξης. Από τους πιο διαδεδομένους και σύγχρονους ορισμούς είναι αυτός που δίνεται από τους Myers και David G. (2008), όπου τονίζουν ότι «το συναίσθημα είναι η σύνθετη ψυχοσωματική εμπειρία, της κατάστασης του νου ενός ατόμου, όπως επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση των βιοχημικών (εσωτερικοί παράγοντες) και περιβαλλοντικών (εξωτερικοί παράγοντες) επιρροών. Στους ανθρώπους το συναίσθημα θεμελιωδώς περιλαμβάνει: την σωματική διέγερση, την έκφραση συναισθημάτων, και την συνειδητή εμπειρία»<sup>57</sup>. Επιπρόσθετα οι Gaulin, Steven J. C. and Donald H. McBurney τονίζουν ότι «το συναίσθημα είναι συνδεδεμένο με την διάθεση, την ιδιοσυγκρασία, την προσωπικότητα, και τα κίνητρα. Τα κίνητρα καθοδηγούν και ενεργοποιούν την συμπεριφορά, καθώς τα συναισθήματα προσθέτουν το θετικό ή αρνητικό συναισθηματικό πρόσημο των κινήτρων»<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> Myers, David G., (2004) "Theories of Emotion." Psychology: Seventh Edition, New York, NY: Worth Publishers, p. 500

<sup>58</sup> Gaulin, Steven J. C. and Donald H. McBurney, (2003). Evolutionary Psychology. Prentice Hall. ISBN 13: 9780131115293, Chapter 6, pp. 121-142.

### **3.3.2 Ενσυναίσθηση**

Για την έννοια της ενσυναίσθησης χρησιμοποιείται ο διεθνής όρος “empathy”, Η αγγλική λέξη προέρχεται από την ελληνική λέξη εμπάθεια, περιγράφοντας την φυσική αγάπη, το πάθος και την μεροληψία. Ο όρος προσαρμόστηκε από τους Hermann Lotze και Robert Vischer και η κατάληξη ήταν η δημιουργία της γερμανικής λέξης «Einfühlung», η οποία μεταφράστηκε από τον Edward B. Titchener.<sup>59</sup> Ο όρος «Einfühlung» χρησιμοποιήθηκε από τον Φρόντ και άλλους ψυχολόγους και φιλοσόφους για να περιγράψουν την προβολή ανθρωπίνων συναισθημάτων στον φυσικό κόσμο (ανθρωποποίηση αντικειμένων).

Οι εννοιολογικοί ορισμοί της ενσυναίσθησης είναι πολυάριθμοι και αν και έχουν κοινά σημεία αναφοράς εμφανίζουν ένα είδος ποικιλομορφίας περιορίζοντας την θεωρητική προσέγγιση μεταξύ των μελετητών-ερευνητών. Ο Adler θεωρεί ως απαραίτητα συστατικά μιας επιτυχημένης θεραπείας το «να μπορούμε να βλέπουμε με τα μάτια του άλλου και να ακούμε με τα αυτιά του»<sup>60</sup>. Ο Hanna έχει διερευνήσει βαθύτερα τα επίπεδα της ενσυναίσθησης συγκρίνοντας τις έννοιες του Adler με εκείνη του φιλόσοφου Husserl. Ο Husserl πίστευε, ότι τα ανθρώπινα όντα ενώνονται από ένα κοινό πλαίσιο συνείδησης που ξεπερνά τα στενά όρια της ατομικότητας. Την σχέση αυτή, την ονόμασε «διυποκειμενικότητα» (intersubjectivity), προσδιορίζοντας ένα είδος υπερβατικής ενσυναίσθησης παρόμοια με την έννοια του Adler. Ο Jean Decety πιστεύει ότι ο όρος «εκφράζει μια αίσθηση ομοιότητας των συναισθημάτων που βιώνει ο εαυτός μας και ένα άλλο άτομο, χωρίς σύγχυση μεταξύ των δύο ατόμων»<sup>61</sup>. Ο G. Mead ορίζει την ενσυναίσθηση ως την «ικανότητα να παίρνει κανείς το ρόλο ενός άλλου και να υιοθετεί εναλλακτικές προοπτικές σχετικά με τον εαυτό του»<sup>62</sup>. Ο Piaget βλέπει την ενσυναίσθηση «ως μια γνωστική διεργασία που αφορά τη δυνατότητα που έχει ένα άτομο να παίρνει το ρόλο του άλλου»<sup>63</sup>. Οι Salovey & Mayer αναφέρονται στην ενσυναίσθηση ως μία θεμελιώδη ανθρώπινη ικανότητα ανάμεσα σε α) αυτογνωσία, β) συναισθηματικό έλεγχο, γ) αυτο-ενεργοποίηση και δ)

<sup>59</sup> Vittorio Gallese, (2003). The Roots of Empathy: The Shared Manifold Hypothesis and the Neural Basis of Intersubjectivity. Dipartimento di Neuroscienze, Sezione di Fisiologia, University of Parma, Parma, Italy

<sup>60</sup> Ansbacher, H.L. & Ansbacher, R.R., (1964). The Individual Psychology of Alfred Adler. New York: Harper & Row, pp.135-136

<sup>61</sup> Decety, J., & Jackson, P.L., (2004). The functional architecture of human empathy. Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews, 3, 71-100

<sup>62</sup> Mead, G. H., (1934). Mind, self and society. Chicago: University of Chicago

<sup>63</sup> Piaget, J. (1967). Six psychological studies. New York, Random House

χειρισμό σχέσεων.<sup>64</sup> Οι ενσυναισθηματικοί άνθρωποι γενικά περιγράφονται ως άτομα που είναι ευαίσθητα προς τους άλλους. Κάποιες θεωρίες για την ενσυναίσθηση ισχυρίζονται ότι η ενσυναίσθηση είναι στα γονίδια μας, ενώ άλλες ότι μαθαίνουμε την ενσυναισθητική συμπεριφορά στο σπίτι.

Η ενσυναίσθηση θεωρείται σήμερα μία από τις βασικές συνιστώσες μίας ιδιαίτερα νέας και ταχύτατα διαδεδομένης θεωρίας νοημοσύνης που λέγεται “συναισθηματική νοημοσύνη” (Emotional Intelligence, EQ) η οποία αναφέρθηκε ως πιο σημαντική στον εργασιακό χώρο και από τον ίδιο το δείκτη νοημοσύνης (IQ) στη δεκαετία του '80 (Goleman,1999).<sup>65</sup> Η συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση προβάλλει την ενσυναίσθηση ως την ικανότητα της πλήρους κατανόησης άλλων ανθρώπων από τη δική τους οπτική γωνία μέσω τους συναισθήματος. Τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν οι μελέτες που υπερθεματίζουν την επίκτητη φυσιογνωμία της ενσυναίσθησης καθιστώντας την ως μία ικανότητα που μαθαίνεται ή μια στάση ζωής, και αποτελεί ένα εργαλείο που δυνητικά ενδέχεται να φέρει πιο κοντά τους ανθρώπους μειώνοντας την συναισθηματική «απόσταση» μεταξύ τους.

### **3.3.3 Η αξία της ενσυναίσθησης στην ηγεσία.**

Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι οι φοιτητές σχολών διοίκησης επιχειρήσεων αλλά και οι ηγέτες στον τομέα της επιχειρηματικότητας τείνουν να έχουν χαμηλότερους βαθμούς στην ενσυναίσθηση<sup>66</sup>. Οι συγκεκριμένοι μελετητές στηρίζοντας την άποψη τους σε αρκετές έρευνες τονίζουν ότι οι φοιτητές των σχολών διοίκησης επιχειρήσεων είναι περισσότερο προσηλωμένοι στα προσωπικά τους συμφέροντα σε σχέση με άλλους και είναι αυτοί με το λιγότερο ανεπτυγμένο αίσθημα ενσυναίσθησης παρουσιάζοντας πιο έντονα ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά τους. Πιο αναλυτικά, ο Brown έδωσε μια ζοφερή εικόνα για αυτούς τους φοιτητές, υποστηρίζοντας πως «κλέβουν» περισσότερο, σε σύγκριση με φοιτητές άλλων τμημάτων, είναι λιγότερο συνεργατικοί και αποκρύπτουν με μεγαλύτερη συχνότητα τυχόν λάθη των καθηγητών τους. Η νοοτροπία της

<sup>64</sup> Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), “Emotional intelligence”, imagination, cognition and personality, No.9, pp.185-211

<sup>65</sup> Goleman, D. (1999), «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.42

<sup>66</sup> Brown, T., Sautter, J., Littvay, L., Sautter, A., & Beames, B. (2010). Ethics and personality: Empathy and narcissism as moderators of ethical decision making in business students. Journal of Education for Business, 85(4), 203–208

αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς καθώς και η ναρκισσιστική τους διάθεση, τους ακολουθεί και στην επαγγελματική τους καριέρα, οδηγώντας σε λιγότερο ηθικά οργανωτικά πρότυπα που είναι γνωστά στο κοινό από τις δεκάδες περιπτώσεις διαφθοράς και κακοδιαχείρισης σε οργανισμούς ανά την υφήλιο.

Υποστηρίζοντας τις απόψεις του Brown για τη μεταφορά των ναρκισσιστικών τάσεων από τις επιχειρηματικές σχολές στους επιχειρηματικούς οργανισμούς, ο Pepper παραθέτει μία επιπλέον θέση σχετικά με τον ναρκισσισμό στους επιχειρηματικούς ηγέτες. Αν και σε μερικές περιπτώσεις η μεγάλη αυτοπεποίθηση μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομικές δημιουργίες, υπάρχει ωστόσο μία λεπτή γραμμή που διαχωρίζει προσωπικότητες όπως οι Bill Gates, Steve Jobs, Oprah Winfrey και Jack Welch, που είναι επίσης χαρισματικοί και οραματιστές, από εταιρικούς «ψυχοπαθείς», όπως οι Bernie Ebbers και Dennis Koslowski, που χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους με επιβλαβή τρόπο<sup>67</sup>. Οι Andrews και Furniss, προχωράνε ένα βήμα παραπάνω και συνδέουν τον υπερβολικό ναρκισσισμό με επιχειρηματικούς οργανισμούς και ψυχοπαθητικές συμπεριφορές. Υποστηρίζουν πως, ταιριάζοντας απόλυτα στην περιγραφή ενός εταιρικού «ψυχοπαθή», τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι επιφανειακά γοητευτικοί, παραπλανητικοί, μεγαλειώδεις, παρορμητικοί, κενοί από ενσυναίσθηση, με έλλειψη στόχων και αντικοινωνικοί. Επίσης, οι Andrews και Furniss εκφράζουν την ανησυχία τους για το γεγονός ότι το επιχειρηματικό έδαφος δείχνει τόσο πρόθυμο να ενσωματώσει ψυχοπαθητικές συμπεριφορές. Παρουσιάζονται ως οι ιδανικοί εργαζόμενοι δημιουργώντας σχέσεις με άτομα που ασκούν επίσημα ή ανεπίσημα εξουσία και τελικά καταφέρνουν να χειραγωγήσουν το σύστημα<sup>68</sup>. Τέλος, οι Andrews και Furniss επιβεβαιώνουν πώς το ευρέως αποδεκτό μοντέλο του δημοκρατικού καπιταλισμού και ο σύγχρονος επιχειρηματικός πολιτισμός των ημερών μας, εγκρίνει και ακόμα προωθεί τις συμπεριφορές των «ψυχοπαθών».

Η επιστημονική «αντιπαράθεση» ανάμεσα στην ηθική και την ηγεσία χωρίς ενσυναίσθηση ήταν πολύ έντονη στις τελευταίες μία ή δύο δεκαετίες. Ο Hare περιέγραψε τους «ψυχοπαθείς» στις επαγγελματικές συμπεριφορές τους, και ανέφερε

<sup>67</sup> Pepper, T. (June, 2005). Of criminals and CEOs. Newsweek, 48

<sup>68</sup> Andrews, H., & Furniss, P. (2009). A successful leader or a psychopathic individual? Management Services, 53(4), 22–24

χαρακτηριστικά συμπεριφορών όπως εγωκεντρικότητα, συμπεριφορά χωρίς ανοχή ή ενσυναίσθηση, χαμηλό αυτοέλεγχο και έλλειψη υπευθυνότητας<sup>69</sup>. Ο Babiak κατάφερε να αφηγήσει προηγούμενους ισχυρισμούς ότι οι τα συγκεκριμένα στελέχη είναι σχετικά ανεπιτυχείς, αναλύοντας τη συμπεριφορά τους σε οργανωτικές δομές και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στοχεύουν έξυπνα στην αλλαγή των οργανωτικών συνηθειών, κάτι που συμβαίνει συχνά στις μέρες μας, και φέρνουν σε αντιπαράθεση αντιμαχόμενες πλευρές φροντίζοντας για τα δικά τους συμφέροντα<sup>70</sup>. Βασιζόμενος στα ευρήματα του Babiak, ο Clarke δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι ψυχοπαθητικές συμπεριφορές μπορεί να είναι αρκετά πετυχημένες σε πολλούς εργασιακούς τομείς. Αναφέρει παραδείγματα από εργασιακούς κλάδους όπως ιατρική, το χρηματιστήριο, τα σχολεία, τα πανεπιστήμια, οι πωλήσεις, η διαφήμιση και ο τομέας κατασκευών, υπογραμμίζοντας ότι το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους το περνούν αδιαμφισβήτητα στο σωρό εργασίας τους, ενώ θα μπορούσαν να προκαλέσουν καταστροφή στα θύματά τους, και πιθανότατα να κατεδαφίσουν όλη την οργανωτική δομή. Επειδή αντιπροσωπεύουν το 1/3 του αντρικού πληθυσμού, και το 1/2 του γυναικείου είναι αρκετά πιθανό κάποιος να συναντήσει τουλάχιστον έναν «ψυχοπαθή» στον εργασιακό του χώρο κατά τη διάρκεια της ζωής του.

Η επιρροή τους στις επιχειρήσεις μελετάται τόσο από εσωτερική όσο και εξωτερική οπτική γωνία. Ο Boddy παρακινημένος από τις πολλαπλές διαβεβαιώσεις για την εταιρική «ψυχοπάθεια» και τις αρνητικές επιπτώσεις της στην οργανωτική δομή, ενεπλάκη σε μια μεγάλη μελέτη στους εργασιακούς χώρους της Αυστραλίας, χρησιμοποιώντας μια συσκευή μέτρησης για να ανιχνεύσει αν αυτοί οι εργαζόμενοι βρίσκονταν στους χώρους εργασίας που σπούδασε και ποιά ήταν η επίπτωσή τους στο κλίμα. Ανακάλυψε πως το 88% των εργαζομένων που εμπλέκονταν σε περιβάλλοντα όπου οι «ψυχοπαθείς» ήταν παρόντες υπέφεραν από προβλήματα εργασίας, συγκρινόμενο με το 75,1% σε περιβάλλοντα όπου δεν υπήρχαν τέτοιου τύπου στελέχη. Η τάση ήταν σταθερή σε όλες τις περιοχές της έρευνας. Οι αντιλήψεις ανεπαρκούς εκπαίδευσης ήταν 20% υψηλότερες σε περιβάλλοντα με «ψυχοπαθείς», και τα προβλήματα σχετικά με την έλλειψη πληροφοριών ήταν 10% υψηλότερα.

<sup>69</sup> Hare, R., (1994). Predators: The disturbing world of the psychopaths among us. Psychology Today, 27(1), pp.54–63

<sup>70</sup> Babiak, P. (1995). When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath. Applied Psychology: An International Review, 44(2), 171–188

Στην περίπτωση όπου οι εταιρικοί «ψυχοπαθείς» κατέχουν ηγετικές θέσεις μέσα στους οργανισμούς οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να συμφωνήσουν με απόψεις όπως: η οργάνωση δραστηριοποιείται σ έναν κοινωνικά επιθυμητό τρόπο, σε έναν φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο και έτσι ώστε να ωφελεί την τοπική κοινωνία. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, οι εργαζόμενοι θα νιώσουν λιγότερο να εμπλέκονται, εκτιμώνται ή να αμείβονται<sup>71</sup>.

Παρ' όλα τα ανησυχητικά χαρακτηριστικά και την δυσφορία που προκαλούν στους συναδέλφους τους, τα ψυχοπαθητικά στελέχη φαίνονται συχνά να είναι καλοδεχούμενοι σε εργασιακά περιβάλλοντα. Οι Pech και Slade ανέλυσαν τις αιτίες αυτού του περιστατικού και πρότειναν πως μπορεί να συμβαίνει επειδή η ίδια η φύση της επιχείρησης με την υπερβολική έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα, ανταμείβει και παροτρύνει την ναρκισσιστική και εγωκεντρική νοοτροπία των «ψυχοπαθών»<sup>72</sup>. Η Stout ασχολήθηκε επίσης με την ανάλυση της εκδήλωσης των ανθρώπων με υπερβολική δόση εγωκεντρισμού και έλλειμμα ενσυναίσθησης, αλλά πλησίασε την αναθεώρηση της από μια ευρύτερη οπτική γωνία. Ισχυρίζεται επίσης πως ο πολιτισμός έχει μεγάλη επιρροή στη ανατροφή και την καταστολή τέτοιων προσωπικοτήτων. Ανακάλυψε, για παράδειγμα, πως σε ορισμένες χώρες της Ανατολικής Ασίας, όπου ο πολιτισμός είναι κυρίως μια κλειστή και επικεντρωμένη ομάδα, υπάρχει μικρό ποσοστό «ψυχοπαθών», περίπου 0,03%, ενώ δυτικοί πολιτισμοί, όπως οι ΗΠΑ, που ενισχύουν σημαντικά την ατομιστική έννοια της συμπεριφοράς, χαρακτηρίζονται από 100 φορές μεγαλύτερο ποσοστό, φθάνοντας στο 4%.<sup>73</sup> Είναι χαρακτηριστικό πως στα συγκεκριμένα στελέχη δεν αρέσει η κριτική και θα θέσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε καταστάσεις υψηλού κινδύνου αν θεωρήσουν ότι απειλούνται.

### **3.3.4 Η ενσυναίσθηση στους οργανισμούς**

Τα παραπάνω παρουσιάζουν με εύλογο τρόπο μία εσωτερική «ματιά» για τον κόσμο των επιχειρήσεων και των ηγετών τους, αλλά και την ανάγκη να αποτελέσει η ενσυναίσθηση μία βασική ικανότητα ηγεσίας για τα στελέχη. Η προτροπή για την εισαγωγή πιο υπεύθυνων πρακτικών σε έναν οργανισμό εμφανίζεται και παλαιότερα

<sup>71</sup> Boddy, C., (2010). Corporate psychopaths and productivity. *Management Services*, 54(1), pp.26–30

<sup>72</sup> Pech, R. J., & Slade, B. W., (December, 2007). Organizational sociopaths: Rarely challenged, often promoted. *Why? Society and Business Review*, 2(3), 254–269

<sup>73</sup> Stout, M., (January, 2005). The ice people. *Psychology Today*, 38(1), 72–76, 78

καθώς διάφοροι μελετητές της ηγεσίας προσπαθούν να χαρτογραφήσουν και να ενημερώσουν το επιστημονικό και μη κοινό για το ποιές είναι οι «σωστές» πρακτικές κατά την διαδικασία διοίκησης ενός οργανισμού. Ο Mostovicz, υπενθυμίζει ότι η ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία συνεχούς ανάπτυξης που περιλαμβάνει ενδελεχή προβληματισμό, κρίσιμες επιλογές και την απόλυτη δέσμευση και προσήλωση στην διαρκή διαδικασία αναζήτησης σκοπού<sup>74</sup>. Ο Ciulla, καταλήγει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να διοικούν με ενσυναίσθηση και ευαισθησία, έχοντας ηθική αλληλεγγύη, δέσμευση, ψυχική και φυσική παρουσία κυρίως κατά την διάρκεια των κρίσεων<sup>75</sup>. Ο Shilling (2010) μελετώντας τις προσωπικότητες διάσημων ηγετών όπως ο John F. Kennedy, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Mikhail Gorbachev, Nelson Mandela, ανακάλυψε ότι, καθώς αυτές οι προσωπικότητες παρουσιάζουν χαρισματικό χαρακτήρα, τα επίπεδα της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης υπήρξαν θεμελιώδη και καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό την προσωπικότητά τους<sup>76</sup>.

Η ενσυναίσθηση και οι εν γένει κοινωνικές ικανότητες, περιλαμβάνουν την ικανότητα κάποιου, να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων με σκοπό να ρυθμίσει τα συναισθήματα αυτά προς την επίτευξη κάποιου στόχου<sup>77</sup>. Βασιζόμενος στους παραπάνω ισχυρισμούς, ο Karnes, επιβεβαιώνει ότι η ενσυναίσθηση και οι διάφορες κοινωνικές ικανότητες είναι υπο-ανεπτυγμένες στους οργανισμούς. Παράλληλα, τονίζει ότι ο «κύκλος» ξεκινάει από την ακύρωση εκ μέρους της ηγεσίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης, οδηγώντας σε μικρότερα ποσοστά ενσυναίσθησης και κοινωνικών ικανοτήτων, η οποία εκφράζεται μέσα από τις συγκρούσεις εργοδοτών και εργαζομένων καταλήγοντας στη δυσαρέσκεια του προσωπικού με όλες τις γνωστές συνέπειες<sup>78</sup>.

---

<sup>74</sup> Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2009). A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 563–576

<sup>75</sup> Ciulla, J. B. (2010). Being there: Why leaders should not “fiddle” while Rome burns. *Presidential Studies Quarterly*, 40(1), 38–56

<sup>76</sup> Schilling, L. (2010). A historical analysis of the relationship between charisma and the making of great leaders. Ph.D. dissertation, Walden University, Minnesota, United States. Retrieved November 17, 2010, from Dissertations & Theses

<sup>77</sup> Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15(7/8), 343–356

<sup>78</sup> Karnes, R., (June, 2009). A change in business ethics: The impact on employer-employee relations. *Journal of Business Ethics*, 87(2)

Επιπρόσθετα, περιγράφει πώς πρέπει να δρα η ηγεσία ενός οργανισμού, που επιθυμεί να δημιουργήσει ένα δυναμικό περιβάλλον που να διαπνέεται από ένα κοινό όραμα και που διαμορφώνει συνθήκες για την ύπαρξη υγιών, κινητοποιημένων και αποδοτικών εργαζομένων, οδηγώντας τον οργανισμό σε βελτιωμένα νούμερα και στοιχεία. Υποστηρικτικά στα παραπάνω, ο Taylor επισημαίνει ότι οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να εγκαινιάσουν τον «Διαφωτισμό του 21ου αιώνα, διαμορφώνοντας τις εξελίξεις του σήμερα. Στη συνέχεια αναφερόμενος στο πνεύμα της εποχής υπογραμμίζει ότι η ιδεολογία της ατομικής ιδιοκτησίας έχει γίνει συνώνυμη του καταναλωτικού καπιταλισμού και της δημοκρατίας και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο 21<sup>ος</sup> αιώνας παρουσιάζει την πρόκληση της χειραφέτησης, βασιζόμενος στη νοοτροπία της αυτονομίας και η οποία στοχεύει στην κατεύθυνση της «ενσυναίσθηματικής παγκοσμιοποίησης»<sup>79</sup>.

Ο Tom McDonald καθηγητής ψυχολογίας, υπογραμμίζει την σημαντικότητα της ενσυναίσθησης στην ηγεσία. Κατά την άποψη του οι ανθρώπινες υπάρξεις, είναι «σκληρά» καλωδιωμένες μεταξύ τους, ώστε τα άτομα να είναι πνευματικά συνδεδεμένα, με την εξαίρεση του 1% του ανθρώπινου πληθυσμού που αποτελείται από ψυχοπαθείς. Σε άλλο σημείο αναφέρει, ότι, η αλτρουιστική συμπεριφορά ενεργοποιεί μία αίσθηση αμοιβαιότητας και καθίσταται πιο πιθανό οι ηγέτες να παρουσιάζουν τις ικανότητες της ενσυναίσθησης, του συντονισμού της οργανωτικής επίγνωσης, της επιρροής, της έμπνευσης και του ενδιαφέροντος για τους άλλους<sup>80</sup>. Ο Donaldson, υποστηρίζοντας τις απόψεις McDonald, επισημαίνει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να αυξήσουν την γνώση και την κατανόηση τους για το μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον και την αναπόφευκτη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, μία επικαιροποιημένη θεώρηση της επιχειρηματικής επιτυχίας κρίνεται απαραίτητη, περικλείοντας το σεβασμό στη διαφορετικότητα και των μακροπρόθεσμων συνεπειών των εταιρικών αποφάσεων για το περιβάλλον και την κοινωνία. Τα παραπάνω, συνιστούν απαραίτητα χαρακτηριστικά για τους σύγχρονους ηγέτες τονίζοντας την αναγκαιότητα του ξεκάθਾਰου οράματος, το οποίο να απαντάει στην αυξανόμενη αβεβαιότητα της

<sup>79</sup> Taylor, M., (2010). Enlightenment fit for the 21st century. *New Statesman*, 139(5006), pp.20-22

<sup>80</sup> McDonald, T., (December, 2008). *Management matters: Make love and work. Successful Meetings*. Retrieved November 14



εποχής, της ενσυναίσθησης για την συναισθηματική κατανόηση του περιβάλλοντος και της ταπεινότητας<sup>81</sup>.

### **3.3.5 Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης**

Κατά την προηγούμενη ενότητα αναπτύχθηκε ενδελεχώς, μέσω της σύγχρονης διεθνούς βιβλιογραφίας, η σημασία της ενσυναίσθησης ως προαπαιτούμενο της εμπνευσμένης ηγεσίας, όπως και η δυσκολία για την ανάπτυξη των συναισθηματικών ικανοτήτων. Σε έρευνα του UCL Institute of Cognitive Neuroscience, προέκυψε ότι νεότερα σε ηλικία άτομα υστερούν σε ενσυναισθηματικές ικανότητες συγκριτικά με μεγαλύτερους ανθρώπους. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το University College London και παρουσιάστηκε από Βρετανικό ερευνητικό οργανισμό (British Association for the Advancement of Science festival at the University of East Anglia), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο έσω προμετωπιαίος φλοιός που αποτελεί το μέρος του εγκεφάλου που είναι υπεύθυνο για το υψηλότερο επίπεδο σκέψης, την ενσυναίσθηση, την ενοχή και την κατανόηση των κινήτρων των άλλων είναι συχνά λιγότερο ανεπτυγμένη στους νέους (Blame it on the brain p.16).

Τα τελευταία χρόνια ορισμένες εταιρείες που αναζητούν προσωπικό με συγκεκριμένες κοινωνικές δεξιότητες αναπροσαρμόζουν τις διαδικασίες προσλήψεων για να εντοπίσουν προσωπικό με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ο Weinstein αναφέρει ότι οι συμπεριφορές βασιζόμενες στην ενσυναίσθηση μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης. Τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν, να απευθύνουν ερωτήσεις, για να ενισχύσουν την κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων που βελτιώνει την αντίληψη ως προς τα συναισθήματα των άλλων<sup>82</sup>. Σε στήριξη των ισχυρισμών Weinstein, ο Eriksen εισαγάγει μία διαδικασία που βοηθάει τους μαθητές να αναπτύξουν την αυτογνωσία τους, την αυθεντικότητα και την ηγετική τους ικανότητα. Η διευκόλυνση της ανάπτυξης των αρχών της ηγεσίας στους μαθητές, επιτυγχάνεται αναγνωρίζοντας και αποσαφηνίζοντας τις βασικές συνισταμένες και αξίες της ηγεσίας, αλλά πιο σημαντικά να συνειδητοποιήσουν τον αντίκτυπο που θα έχουν αυτές στην καθημερινή ζωή τους<sup>83</sup>.

<sup>81</sup> Donaldson, C. (September, 2008). Defining tomorrow's leader. HR Leader. Retrieved November 14, 2010

<sup>82</sup> Weinstein, M. (July, 2009). Emotional evaluation. Training Magazine, 20–23

<sup>83</sup> Eriksen, M. (2009). Authentic leadership: Practical reflexivity, self-awareness and self-authorship. Journal of Management Education, 33(6), 747–771

### **3.4 Οι πρώτες προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Αναφορές για την συναισθηματική νοημοσύνη και την σχέση της με την ευρύτερη έννοια της νοημοσύνης μπορούμε να εντοπίσουμε από τα πρώτα θρησκευτικά, θεατρικά, φιλοσοφικά αλλά και πολιτικά γραπτά που ασχολούνται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η συναισθηματική διάσταση της λογικής θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης. Οι ψυχολόγοι άρχισαν να συζητούν και να καταγράφουν θεωρίες περί νοημοσύνης όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους στη γνωστική νοημοσύνη και τα χαρακτηριστικά της, όπως την μνήμη και την ικανότητα να λύνει κανείς προβλήματα.

Η σχέση γνωστικών, μη-γνωστικών στοιχείων και συναισθηματικής νοημοσύνης είχε αρχίσει να κάνει την εμφάνιση της. Αρχικά με τον Thorndike, όπου, όπως είδαμε το 1920 μίλησε για κοινωνική νοημοσύνη και τον Howard Gardner (μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης). Στη συνέχεια, ο Reuven Bar-On το 1988 μίλησε για έναν δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Quotient, EQ) και έκανε μια πρώτη προσπάθεια να αξιολογήσει ποσοτικά τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι πρώτες συγκροτημένες θεωρητικές προσεγγίσεις που εισήγαγαν σε μεγαλύτερο εύρος τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν λάβει σοβαρά υπόψη τους την προηγούμενη δουλειά των γνωστικών, μη-γνωστικών απόψεων της νοημοσύνης. Με την εμφάνιση της, η συναισθηματική νοημοσύνη, εγκαινίασε μια προσπάθεια ετών που ακολούθησε για να καθοριστεί ένα ακριβέστερο κατασκεύασμα από την κοινωνική νοημοσύνη, το οποίο θα ήταν εμπειρικά πιο ανεξάρτητο από τις παραδοσιακές λεκτικές ή μαθημένες ικανότητες.

Επιπρόσθετα, αυξήθηκε κατακόρυφα η έρευνα για το συναίσθημα και πώς αυτό αλληλεπιδρά με τις γνώσεις. Ταυτόχρονα, εμφανίζονται και τα πρώτα επιστημονικά άρθρα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η δεκαετία του '90 θεωρείται η πιο «παραγωγική» χρονιά αναφορικά με την δραστηριότητα γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη εισάγοντας παράλληλα και πιο εκλαϊκευμένες προσεγγίσεις της έννοιας.

Προκλήθηκε ένας “οργασμός” δημιουργίας νέων θεωριών που ως σημείο αναφοράς είχε την νεοεισερχόμενη έννοια με βασικούς εκπροσώπους, τους Reuven Bar-On,,

John D. Mayer, Peter Salovey & Daniel Goleman. Η ποικιλομορφία των ενδιαφερόμενων σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, είχε σαν συνέπεια και την δημιουργία εναλλακτικών προσεγγίσεων για το κατασκεύασμα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Καταλήξαμε λοιπόν, σε σειρά εμπειρικών προσπαθειών μέσα από παλιά και νέα θεωρητικά μοντέλα προκειμένου να προσεγγιστεί ολιστικά η πολύ-πρισματική έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ποικίλων ορισμών και τρόπων αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, ανάλογα με το πεδίο της ανθρώπινης φύσης που επηρεάζει ( γνωστικό, δυναμικό, προσωπικότητα, συμπεριφορά) ή ανάλογα με το κοινωνικό πλαίσιο εφαρμογής της.<sup>84</sup>

### **3.5 Μοντέλα και θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης**

Μεγάλος αριθμός επιστημόνων και ερευνητικών από διάφορα επιστημονικά πεδία (ψυχολογία, κοινωνιολογία, πολιτικές και οικονομικές επιστήμες) ερίζουν για την ετυμολογία του όρου συναισθηματική νοημοσύνη καθώς και για τους τομείς εφαρμοστικότητας της. Η θεωρία εν τη γενέσει της, προερχόμενη από τους Salovey and Mayer δημιούργησε σύγχυση και εγκαινίασε μία νέα σύγκρουση μεταξύ των επιστημόνων και φιλοσόφων. Σήμερα, οι πιο διαδομένες και με σαφείς διαφορές μεταξύ τους, θεωρίες είναι τρεις:

1. Μοντέλο Peter Salovey and John D. Mayer
2. Μοντέλο Daniel Goleman
3. Μοντέλο Reuven Bar-On

#### **Μοντέλο Salovey and Mayer**

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ενότητα, από το 1983 με την Θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης του Gardner, ξεκίνησε μία έντονη συζήτηση σε σχέση κυρίως με την διαφοροποίηση των ειδών νοημοσύνης σε έναν άνθρωπο. Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο πανεπιστήμιο Yale, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Οι

<sup>84</sup> Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της αγωγής*, 1, 27-39

Salovey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως *«την ικανότητα με την οποία κανείς μπορεί να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως οδηγό για σκέψη και δράση»*<sup>85</sup>. Ουσιαστικά, ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων για την διευκόλυνση της σκέψης.

Η ικανότητα ενός συναισθηματικά ευφυούς ανθρώπου χωρίζεται σε 4 τομείς:

- ✓ Στην αναγνώριση συναισθημάτων: η αντίληψη, η έκφραση και η αποτίμηση των συναισθημάτων
- ✓ Στην χρήση των συναισθημάτων: η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη
- ✓ Στην κατανόηση συναισθημάτων: η κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης
- ✓ Στην διαχείριση των συναισθημάτων: η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη μέσω της διαχείρισης συναισθημάτων

### **Μοντέλο Bar-on**

Ακολούθως, ο BarOn ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο συναισθηματικών και κοινωνικών γνώσεων και ικανοτήτων οι οποίες επηρεάζουν τη γενική ικανότητα των ατόμων στο να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και το οποίο αποτελεί μια σύζευξη συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων καθώς και των ικανοτήτων που επηρεάζουν την «έξυπνη» συμπεριφορά. Σε αυτό το σύνολο περιλαμβάνονται:

- ✓ Η ικανότητα των ατόμων να γνωρίζουν να κατανοούν και να εκφράζουν τον εαυτό τους.
- ✓ Η ικανότητα να γνωρίζουν, να κατανοούν και να σχετίζονται με ζάλλους.

---

<sup>85</sup> Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). "Emotional intelligence", imagination, cognition and personality, No.9, pp.185-211.

- ✓ Η ικανότητα των ατόμων να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να επιλύουν προβλήματα προσωπικής και κοινωνικής φύσης.
- ✓ Η ικανότητα να σχετίζονται με έντονα συναισθήματα και να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους
- ✓ Η ικανότητα να έχουν καλή διάθεση

Συνεπώς, οι πέντε κύριες περιοχές στο μοντέλο του BarOn είναι: Οι ενδοατομικές δεξιότητες, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση άγχους και η γενική διάθεση των ατόμων.<sup>86</sup>

### **Μοντέλο Daniel Goleman**

Το σημαντικότερο όμως ορόσημο στη γένεση του όρου αυτού ήταν η δημοσίευση του βιβλίου του Daniel Goleman (1995) “*Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*” και το συνεπακόλουθο αφιέρωμα σε ένα άρθρο του περιοδικού Times<sup>87</sup>. Η ανάλυση των διαστάσεων του όρου δεν περιορίζεται στις γνωστικές ικανότητες, δηλαδή στις γνώσεις που έχουν αποκτηθεί κατά την διάρκεια των σπουδών και της εκπαίδευσης και της τεχνικής εξειδίκευσης. Σύμφωνα με τον Goleman ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιείται για να εκφράσει την ικανότητα των ατόμων να κινητοποιούν τον εαυτό τους για να πετύχουν ένα στόχο, να αντέχουν τις απογοητεύσεις, να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους, να χαλιναγωγούν την ανυπομονησία τους, να ρυθμίζουν σωστά τη διάθεση τους και να έχουν συναίσθηση και αισιοδοξία<sup>88</sup>.

Επιπλέον τονίζει ότι η επιτυχία στη ζωή δεν είναι απαραίτητως συνδεδεμένη με τον υψηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ) αλλά και με μία άλλη πτυχή της ανθρώπινης ικανότητας, την συναισθηματική νοημοσύνη. Με τον όρο αυτό εννοούμε την ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, την ευσυνειδησία και την δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί, να ακούει προσεκτικά και να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται.

<sup>86</sup> Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health Systems

<sup>87</sup> Gibbs, N. (1995, October 2). The EQ factor. *Time*, 60–68

<sup>88</sup> Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books

### **3.6 Επιπλέον θεωρίες**

**Θεωρία CARES:** Το 2000 αναπτύχθηκε η θεωρία του CARES από τον Bagshaw, η οποία διατυπώνει το ακρόνυμο CARES:

C reative tension

A ctive Choice

R esilience under pressure

E mpathic Relationships

S elf-Awareness / Control

τα οποία αντιπροσωπεύουν τα στάδια της επιτυχίας του ανθρώπου και της συνεχούς βελτίωσης και της αυτο-δημιουργίας. Ενθαρρύνουν το άτομο σε κάθε του επιλογή και το ανατροφοδοτούν για την συνέχεια στην επιτυχία.

- **Θεωρία Cooper & Sawaf :** Κατά τους Cooper & Sawaf οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι<sup>89</sup>:

- ✓ Η συναισθηματική ανάγνωση
- ✓ Η συναισθηματική υγεία
- ✓ Η συναισθηματική ένταση
- ✓ Η συναισθηματική αλχημεία

- **Θεωρία Lane:** Κατά την θεωρία αυτή η συναισθηματική επίγνωση έχει 5 στάδια:

- ✓ Συναισθηματική ανταπόκριση
- ✓ Έκφραση παρόμοιας συναισθηματικής κατάστασης
- ✓ Έκφραση προσωπικών συγκεκριμένων συναισθημάτων
- ✓ Έκφραση προσωπικών ανάμικτων συναισθημάτων
- ✓ Έκφραση συγκεκριμένων συναισθημάτων για τον ίδιο και για τους άλλους – ικανότητα διαχωρισμού συναισθημάτων

---

<sup>89</sup> Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997) , *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Grosset/Putnum, New York, NY

Οι Petrides και Furnham χαρακτήρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το ιδιαίτερο γνώρισμα της προσωπικότητας και την ορίζουν ως μια ομάδα συμπεριφορικών διαθέσεων και αντιλήψεων τις οποίες διαθέτουν τα άτομα για τον εαυτό τους σχετικά με την ικανότητα τους να αναγνωρίζουν, να επεξεργάζονται και να χρησιμοποιούν πληροφορίες συναισθηματικά φορτισμένες.<sup>90</sup>

Οι Zeidner, Matthews & Roberts (2001), πρόσθεσαν ότι κύριο χαρακτηριστικό της είναι η σχέση της αντίδρασης και λειτουργίας του ατόμου μέσα στον κοινωνικό του περίγυρο Ένα άτομο, δηλαδή, μπορεί να λειτουργήσει προσαρμοστικά, όταν η αντίληψη του σχετικά με τα συναισθήματα που δημιουργεί είναι σύμφωνες με τις πεποιθήσεις των άλλων γύρω του, άσχετα με το αν αυτές οι πεποιθήσεις είναι πραγματικές ή όχι.

Ο Matthews και οι συνάδελφοι του (2002) συνθέτοντας τα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης πρότειναν έναν ορισμό που δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην προσωπικότητα του ατόμου. Ορίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια προσαρμοστική ικανότητα την οποία διαθέτουν τα άτομα προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα συναισθηματικά γεγονότα. Αυτή η ικανότητα πιθανόν να απεικονίζει άλλες ικανότητες και επιλεγμένους τρόπους συμπεριφοράς και ενώ συνδέεται με τη γνωστική και νευρολογική δομή του ατόμου, αποκτάται, κατά ένα μεγάλο μέρος, με το χρόνο.

Αργότερα, ο Caruso (2004) όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα των ατόμων:

- ✓ να προσδιορίζουν επακριβώς τα συναισθήματα τους,
- ✓ να τα χρησιμοποιούν βοηθητικά στη σκέψη τους,
- ✓ να κατανοούν την αιτία πρόσκληση τους

Οι Cooper και Orioli (2005) αξιολόγησαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα των ατόμων να αισθάνονται, να κατανοούν και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη δύναμη και τη διορατικότητα των συναισθημάτων τους ως πηγή

---

<sup>90</sup> Petrides, K.V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*.

ενέργειας, πληροφοριών, δημιουργικότητας, εμπιστοσύνης και σύνδεσης με το περιβάλλον τους.

Κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών είναι ιδιαίτερα εμφανής η έντονη αναζήτηση αντιπροσωπευτικών ορισμών και μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης που να ορίζουν ένα σαφή και μοναδικό ορισμό, που να την διαχωρίζει από τα άλλα είδη νοημοσύνης και να θέτει ένα σαφές εφαρμοστικό πλαίσιο. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι πρόκειται για ένα ασαφές εννοιολογικό επιστημονικό ορισμό, το οποίο όπως θα δούμε και σε επόμενη ενότητα έχει αμφισβητηθεί έντονα η υπόσταση του ως αυτόνομου και ξεχωριστού είδους νοημοσύνης.

Η παρούσα εργασία σε ένα κομμάτι της θεωρητικής προσέγγισης αλλά κυρίως στο εμπειρικό κεφάλαιο, όπου εξετάζονται ερευνητικά ορισμένες συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την ηγεσία *θα ασχοληθεί με την πιο διαδεδομένη και γνωστή θεωρία του Daniel Goleman καθώς και με την εξέλιξη αυτής.*

### **3.7 Η εποχή Goleman**

Το μεγαλύτερο ερέθισμα του Daniel Goleman για την ενασχόληση του με την συναισθηματική νοημοσύνη προήλθε από μία εργασία ενός καθηγητή του στο Harvard, του ψυχολόγου David C. McClelland που ξεκίνησε το 1973 και ως θέμα είχε την μέτρηση της ικανότητας αντί της νοημοσύνης ("Testing for competence Rather than Intelligence"). Ο καθηγητής ψυχολογίας, θεωρούσε ότι μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους ανθρώπους να ξεχωρίζουν από εκείνους που απλά τα πήγαιναν καλά ώστε να διατηρήσουν την εργασία τους

Ο Daniel Goleman εμπνέεται από τα ευρήματα του καθηγητή του και συνεχίζει τις έρευνες προσπαθώντας να αποδείξει ότι η επιτυχία δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με τον υψηλό δείκτη Νοημοσύνης (I.Q.), αλλά κυρίως με μια άλλη πτυχή της ανθρώπινης ικανότητας, τη "συναισθηματική νοημοσύνη".

Το 1995 ο Goleman προτάσσει την δική του θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζοντας ότι είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του



συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Ενώ ο Bar – on βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την οπτική μιας *θεωρίας προσωπικότητας* και οι Salovey και Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την προτάσσει ως θεωρία απόδοσης (performance).

Έτσι λοιπόν, ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε βασικοί παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. Η συναισθηματική κατανόηση των ατόμων για τους άλλους, δηλαδή η ικανότητα τους να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων
2. η ρύθμιση της διάθεσης τους, δηλαδή η ικανότητα τους να ελέγχουν τα αρνητικά τους συναισθήματα
3. η διαπροσωπική τους ικανότητα, δηλαδή η κοινωνική τους ικανότητα να αλληλεπιδρούν ομαλά με τους άλλους
4. τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή η ικανότητα τους να καθυστερούν την ικανοποίησή τους κατά την επιδίωξη ενός στόχου
5. η αυτογνωσία, δηλαδή η ψυχολογική τους διορατικότητα για τα αληθινά συναισθήματα τους.

Επίσης, ο Goleman (2001) πρότεινε ένα σύντομο ορισμό για τη συναισθηματική νοημοσύνη, ο οποίος περιελάμβανε τους εξής τέσσερις παράγοντες:

- την ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τους (αυτεπίγνωση)
- την ικανότητα των ατόμων να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους (αυτοδιαχείριση)
- την ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων (κοινωνική επίγνωση) και
- την ικανότητα των ατόμων να ρυθμίζουν τα συναισθήματα των άλλων (διαχείριση σχέσεων).

### **3.8 Διαστάσεις, ικανότητες και δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Για να κατανοήσει κάποιος πλήρως τί περιλαμβάνει στον πυρήνα της η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να αναζητήσει και να αναλύσει το πλέγμα των συναισθηματικών διαστάσεων και ικανοτήτων. Στο συνδυαστικό μοντέλο (mixed model) το οποίο εισήγαγε ο Goleman, θα παρατηρήσουμε ότι εισάγει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στον δημόσιο λόγο ως ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων που ως σημείο αναφοράς έχουν τις επιδόσεις στην ηγεσία. Ο Goleman (1998,2001) μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο διακρίνονται δυο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: (α) εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο «εαυτός»), οι οποίες καθορίζουν πώς το άτομο χειρίζεται θέματα εαυτού και (β) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο «άλλοι») οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους. Ας δούμε λοιπόν στον πυρήνα της, τί περιλαμβάνει η θεωρία.

Αρχικά οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι εξής:

- **Ανεξάρτητες:** η καθεμία συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή επίδοση.
- **Αλληλοεξαρτώμενες:** η καθεμία από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.
- **Ιεραρχικές:** οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης «οικοδομούνται» η μία πάνω στην άλλη.
- **Αναγκαίες, αλλά όχι ικανές:** το να έχει κανείς μία βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν του εγγυάται ότι θα αναπτύξει ή θα επιδειξει και τις σχετικές δεξιότητες.
- **Γενικού τύπου:** ο γενικός κατάλογος ισχύει, σε κάποιο βαθμό, για όλες τις εργασίες.

Ο δομικός διαχωρισμός (σε διαστάσεις, ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και δεξιότητες) του μοντέλου που πρότεινε ο Goleman εμπλουτίζεται και βελτιώνεται με το πέρασμα των ετών. Οι αρχική διατύπωση αναφερόταν σε πέντε κύριους τομείς, σήμερα το μοντέλο έχει απλοποιηθεί συνοψίζοντας τους τομείς σε τέσσερις:

αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων. Αντίστοιχα, έχει μειωθεί ο αριθμός των δεξιοτήτων και από τις αρχικές είκοσι πέντε, σήμερα είναι δεκαοκτώ. Συγκεκριμένα:

**Πίνακας 2.** Οι κλίμακες (ικανότητες) της συναισθηματικής νοημοσύνης

<u>ΠΙΝΑΚΑΣ</u> <sup>91</sup>
<b><u>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ</u></b>
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: Αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας.
<b>Αυτοεπίγνωση</b>
<i>Συναισθηματική αυτοεπίγνωση:</i> Η δυνατότητα να διαβάζουμε τα συναισθήματα μας και να αναγνωρίζουμε την επίδραση τους. Η χρησιμοποίηση της διαίσθησης μας κατά τη λήψη αποφάσεων.
<i>Ακριβής αυτοαξιολόγηση :</i> η γνώση των δυνατών σημείων και των ορίων μας.
<i>Αυτοπεποίθηση :</i> Η σταθερή αίσθηση που έχουμε για την αξία και τις δυνατότητές μας.
<b>Αυτοδιαχείριση</b>
<i>Αυτοέλεγχος :</i> Η δυνατότητα να διατηρούμε τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις μας υπό έλεγχο.
<i>Διαφάνεια :</i> Η δυνατότητα να επιδεικνύουμε τιμιότητα και ακεραιότητα. Η αξιοπιστία μας.
<i>Προσαρμοστικότητα :</i> Η ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων.
<i>Επίτευξη :</i> Το εσωτερικό κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης μας, προκειμένου να

<sup>91</sup> Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). «Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις «Ελληνικά Γράμματα», σελ.58-59

φτάσουμε τα κριτήρια που θέτουμε εμείς για την επιτυχία.

*Πρωτοβουλία* : Η ετοιμότητα μας για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών.

*Αισιοδοξία* : Η ικανότητα μας να βλέπουμε τη θετική πλευρά των καταστάσεων.

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:** Αυτές που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας.

#### **Κοινωνική επίγνωση**

*Ενσυναίσθηση* : Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοούμε τη δική τους οπτική και να δείχνουμε ενεργά το ενδιαφέρον μας για τις ανησυχίες τους.

*Οργανωτική Επίγνωση:* Η ετοιμότητα να αντιλαμβανόμαστε τα τρέχοντα ζητήματα, τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού.

*Εξυπηρέτηση:* Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να καλύπτουμε τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών

#### **Διαχείριση σχέσεων**

*Έμπνευση:* Η ικανότητα μας να καθοδηγούμε και να κινητοποιούμε τους άλλους προς προδιαγεγραμμένο όραμα.

*Επιρροή:* Η δυνατότητα μας να εφαρμόζουμε ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς.

*Ανάπτυξη των άλλων:* Η ικανότητα μας να στηρίζουμε και να ενισχύουμε τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.

*Καταλύτης αλλαγών:* Η ικανότητα μας να αναλαμβάνουμε πρωτοβουλίες και να καθοδηγούμε προς νέες κατευθύνσεις.

*Διαχείριση Συγκρούσεων:* Η ικανότητα μας να επιλύουμε τις διαφωνίες.

*Οικοδόμηση Δεσμών:* Η ικανότητα μας να καλλιεργούμε και να συντηρούμε ένα δίκτυο σχέσεων.

*Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά:* Η ικανότητα μας να αναπτύσσουμε την συνεργατικότητα και την ομαδικότητα.

Όπως παρατηρούμε και από τον πίνακα η τέσσερις βασικές ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων, χωρίζονται σε δύο πρωταρχικές ικανότητες: την προσωπική/ατομική και την κοινωνική. Ο βέλτιστος συνδυασμός των παραπάνω αποτελεί βασική προϋπόθεση για έναν ευφυή συναισθηματικά άνθρωπο. Μέσα από έρευνες έχει αναδειχθεί το γεγονός ότι η μεταξύ τους σχέση είναι δυναμική, δημιουργώντας ένα είδος πρότυπου συστήματος λειτουργίας των ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

### *Προσωπικές/ατομικές ικανότητες*

#### **Αυτοεπίγνωση**

Η ικανότητα της αυτοεπίγνωση είναι η σημαντικότερη και αποτελεί την βάση των υπολοίπων. Αυτεπίγνωση είναι η ικανότητά μας να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας και να συνειδητοποιούμε την προδιάθεση που έχουμε για μια συμπεριφορά. Αν δεν αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα μας, δεν θα μπορούσαμε να τα διαχειριστούμε, πόσο μάλλον να κατανοήσουμε τα συναισθήματα των άλλων.

Η αντίληψη του Goleman για την αυτοεπίγνωση επικεντρώνεται στην ικανότητα συνεχούς προσοχής του ατόμου στις εσωτερικές του καταστάσεις. Άλλοι ορισμοί επισημαίνουν ότι αυτεπίγνωση είναι η αντίληψη και της διάθεσής μας και των σκέψεων μας σχετικά με αυτή τη διάθεση. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Bradberry και Graves, αναφέρονται στην αυτεπίγνωση ως την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας και τις τάσεις μας, την προδιάθεση που έχουμε προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά<sup>92</sup>. Ο C.Rogers, ένας σπουδαίος αμερικανός ψυχολόγος, εισήγαγε στον κόσμο της ψυχολογίας τον όρο “congruence” που μεταφράζεται ως γνησιότητα - αυθεντικότητα, η οποία χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική. Ως εσωτερική αυθεντικότητα, εννοείται η κατάσταση εκείνη κατά την οποία το άτομο έχει επίγνωση των εσωτερικών του διαδικασιών, διαθέσεων, σκέψεων και συναισθημάτων. Ο Rogers παρουσίασε μία παρόμοια κατάσταση σε σχέση με την θεωρητική καταγραφή του ορισμού της «επίγνωσης» ως δεξιότητας στη συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τα προηγούμενα. Εξάλλου,

<sup>92</sup> Travis Bradberry-Jean Graves, (2003). The Emotional Intelligence Quick Book-Everything you need to put your EQ to work, pp.43-49

η επίγνωση περιλαμβάνεται ως δεξιότητα στην ατομική ικανότητα όπως και η αυθεντικότητα του Rogers είναι, εν προκειμένω, εσωτερική, δηλαδή ατομική. Η αυτοεπίγνωση διευκολύνει την αυτοδιαχείριση όσο και την ενσυναίσθηση και κατά συνέπεια ο συνδυασμός των δύο ενισχύει την αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων με τους άλλους.

### **Αυτοδιαχείριση**

Η αυτοδιαχείριση αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο κομμάτι της ατομικής ικανότητας και πηγάζει από την αυτοεπίγνωση. Όπως φαίνεται και από τις δεξιότητες που την απαρτίζουν, στην αυτοδιαχείριση το άτομο επικεντρώνεται κυρίως στην διαχείριση και έλεγχο των συναισθημάτων του, προσπαθώντας να τα υποτάξει στην υπηρεσία ενός στόχου. Με άλλα λόγια το άτομο βρίσκεται σε μία διαρκή εσωτερική συζήτηση, προσπαθώντας να βάλει τα συναισθήματα του σε μία «ροή». Ο Goleman θεωρεί ότι η καλύτερη στιγμή ενός ευφυούς συναισθηματικά ατόμου είναι όταν καταφέρει να καθοδηγήσει τον εαυτό του και να μετατρέψει τα αρνητικά συναισθημάτων που προκύπτουν από μία ενδεχόμενη απειλή σε συναισθήματα θετικά, ενεργοποιημένα και ευθυγραμμισμένα σε ένα συγκεκριμένο καθήκον.

Για να φτάσει σε αυτό το επίπεδο το άτομο πρέπει να προσπαθήσει να οδηγηθεί συνειδητά σε μία κατάσταση υψηλής συγκέντρωσης, ούτως ώστε να τοποθετήσει τον ψυχικό του κόσμο σε μία «ροή». Η ροή είναι μια κατάσταση στερημένη από συγκινησιακή στατικότητα, εκτός από ένα συναίσθημα ήπιας έκστασης, το οποίο φαίνεται να μας υποχρεώνει και να μας κινητοποιεί ιδιαίτερα προς την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου. Αυτή η έκσταση μοιάζει να είναι υποπροϊόν της εστίασης της προσοχής που είναι απαραίτητη προϋπόθεση της ροής»<sup>93</sup>. Εξετάζοντας τον εγκέφαλο ενός «πιεσμένου» με αρνητικά συναισθήματα ανθρώπου θα παρατηρήσουμε την έντονη δραστηριότητα της αμυγδαλής και ειδικότερα της δεξιάς πλευράς της προμετωπιαίας περιοχής. Λόγο της αυξημένης δραστηριότητας της προμετωπιαίας ζώνης τα συναισθήματα αντιδρούν, πάλλονται και αναγκάζουν το άτομο να επικεντρώνεται σε βαθμό εμμονής στα αρνητικά συναισθήματα. Αντιθέτως, ένας άνθρωπος που επιμένει και είναι προσανατολισμένος σε θετικές σκέψεις και διάθεση, το βασικό κύκλωμα που ενεργοποιεί ξεκινάει από τον αριστερό

<sup>93</sup> Daniel Goleman, «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q.»Ελληνικά Γράμματα,1998,σελ.141-143

προμετωπιαίο λοβό προς την αμυγδαλή. Το κύκλωμα του εγκεφάλου που δημιουργεί την καλή διάθεση βρίσκεται στην αριστερή προμετωπιαία περιοχή και παρεμποδίζει τη δράση της αμυγδαλής και των περιοχών που παράγουν τα αρνητικά συναισθήματα.

*Κοινωνικές Ικανότητες*

### **Κοινωνική επίγνωση**

Μέχρι στιγμής έχουμε αναλύσει τους παράγοντες και τις διαδικασίες που επηρεάζουν και καθοδηγούν τα συναισθήματα μας και πώς οι άνθρωποι όλων των κατηγοριών (έφηβοι – ενήλικες, άνδρες – γυναίκες) πρέπει να αναπτύξουν εκείνες τις ατομικές ικανότητες για να τα διαχειρίζονται σωστά, ούτως ώστε να πετυχαίνουν τους σκοπούς τους. Ο δεύτερος, εξίσου σημαντικός τομέας της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η κοινωνική (διαπροσωπική) ικανότητα. Η κοινωνική ικανότητα εστιάζει στην ιδιότητά μας να κατανοούμε τους άλλους και να χειριζόμαστε τις σχέσεις μας και η οποία, όπως αναφέρθηκε περιλαμβάνει δύο δεξιότητες: την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση των σχέσεων.

Η κοινωνική επίγνωση είναι, σύμφωνα με τους P.Salovey και J.Mayer, που υιοθετεί εν προκειμένω ο Goleman, «η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, δηλαδή η ενσυναίσθηση, μια ικανότητα που έχει τη βάση της στη συναισθηματική αυτοεπίγνωση και είναι η θεμελιώδης ανθρώπινη δεξιότητα<sup>94</sup>». Η ικανότητα προέρχεται από νευρώνες σε εκτεταμένα κυκλώματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους και με την αμυγδαλή. Η αμυγδαλή με την σειρά της προσπαθεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα του ατόμου ή ατόμων που βρίσκονται απέναντι μας και να τα εναρμονίσει με τα δικά μας στέλνοντας μας διάφορα σήματα. Τα σήματα προέρχονται από την προμετωπιαία ζώνη και τις σχετιζόμενες περιοχές και μας βοηθάει να αντιδράσουμε με «εναρμονισμένο» και συντονισμένο τρόπο. Ο Goleman χρησιμοποιεί εδώ, για τη ίδια ακριβώς έννοια της επικοινωνίας της ενσυναίσθησης, τον όρο εναρμόνιση.

---

<sup>94</sup> C.R.Rogers,(2006). Ένας τρόπος να υπάρχουμε» Εκδόσεις Ερευνητές, σελ.109-110.

## **Διαχείριση σχέσεων**

Για να επιτύχει κανείς την καλύτερη δυνατή διαχείριση των σχέσεων στις οποίες εμπλέκεται, είναι απαραίτητο να αναπτύσσει συνέχεια τις προηγούμενες τρεις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Είναι λοιπόν σαφές, ότι η κατανόηση των δικών μας συναισθημάτων, όπως και αυτά των γύρω μας αποτελεί το σημαντικότερο συστατικό στοιχείο για να χειριζόμαστε με επιτυχία τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους, δηλαδή να διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας. Έτσι εξασφαλίζεται η άμεση επικοινωνία και ο αποτελεσματικός χειρισμός των συγκρούσεων<sup>95</sup>.

Η συναισθηματική εργασία μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη και αγχωτική και για τους ηγέτες και για τους υπαλλήλους τους. Ο ηγέτης όμως, που χρησιμοποιεί την ικανότητα ενός να ανθρώπου να δημιουργεί αρμονικές σχέσεις με έναν ευρύτατο κύκλο ανθρώπων μέσω των κοινωνικών του δεξιοτήτων, είναι μία τέχνη που διακρίνει άτομα με ιδιαίτερη προσωπικότητα και ηγετικές ικανότητες. Η κινητοποίηση των «αισθητήρων» της συναισθηματικής νοημοσύνης διέρχεται μέσα από το πρίσμα των δεξιοτήτων διαχείρισης σχέσεων και αποτελεί απαραίτητο συστατικό για την επιτυχή εναρμόνιση των συναισθημάτων ενός ατόμου, με τα συναισθήματα της ομάδας, έτσι ώστε να επιτευχθεί η αρμονία σχέσεων.

### **3.9. Ο ρόλος του συναισθήματος στους οργανισμούς**

#### **3.9.1 Τα επίπεδα συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό**

Στην προηγούμενη ενότητα αναλύθηκαν και ιεραρχήθηκαν οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως έχουν προκύψει από τις πιο πρόσφατες μελέτες. Η σημασία και ο ρόλος που διαδραματίζουν σε έναν οργανισμό είναι αντικείμενο διαφόρων μελετών κατά τα τελευταία δέκα χρόνια και βρίσκεται σε άμεση σύνδεση με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες ενός συναισθηματικά ευφυούς ανθρώπου ή τις αλληλοεξαρτώμενες σχέσεις μίας ομάδας με διαφορετικά συναισθηματικά σημεία αναφοράς. Ο Neal Ashkanasy αναγνώρισε πέντε επίπεδα συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό:

<sup>95</sup> Brandberry, G. and Greaves, A. (2006). «Συναισθηματική νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική», σελ.54



Επίπεδο 1: Στο πρώτο επίπεδο περιλαμβάνονται οι στιγμιαίες διακυμάνσεις του συναισθήματος όπως αυτές εκφράζονται ατομικά από κάθε μέλος του οργανισμού. Καθημερινά τα μέλη ενός οργανισμού βιώνουν συναισθηματικά γεγονότα τα οποία επηρεάζουν την άμεση έκφραση των στάσεων και συμπεριφορών τους αλλά και την μελλοντική αποδοτικότητα τους.

Επίπεδο 2: Σε αυτό το επίπεδο, η προσοχή επικεντρώνεται στις διαφορές μεταξύ των μελών ενός οργανισμού σε όρους συμπεριφοράς και αντιδράσεων. Η ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία παρουσιάζεται ως συνιστώσα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Επίπεδο 3: Στο επόμενο επίπεδο συναντάμε την συναισθηματική εργασία (emotional labor), όπως επίσης και την κλίμακα συναισθηματικής επικοινωνίας. Στο στάδιο αυτό, υφίσταται η αναγνώριση των συναισθημάτων μέσω ακουστικών και οπτικών σημάτων. Το επίπεδο επίσης περιλαμβάνει, το πλαίσιο ολοκλήρωσης της διαπροσωπικής διαδικασίας (Interpersonal Process framework)<sup>96</sup>.

Επίπεδο 4: Η επόμενη κατηγορία αφορά την μετάβαση από το ατομικό στο συλλογικό και από τις ομάδες στην ομαδική ηγεσία μέσω του ρυθμού και της συναισθηματικής διασποράς.

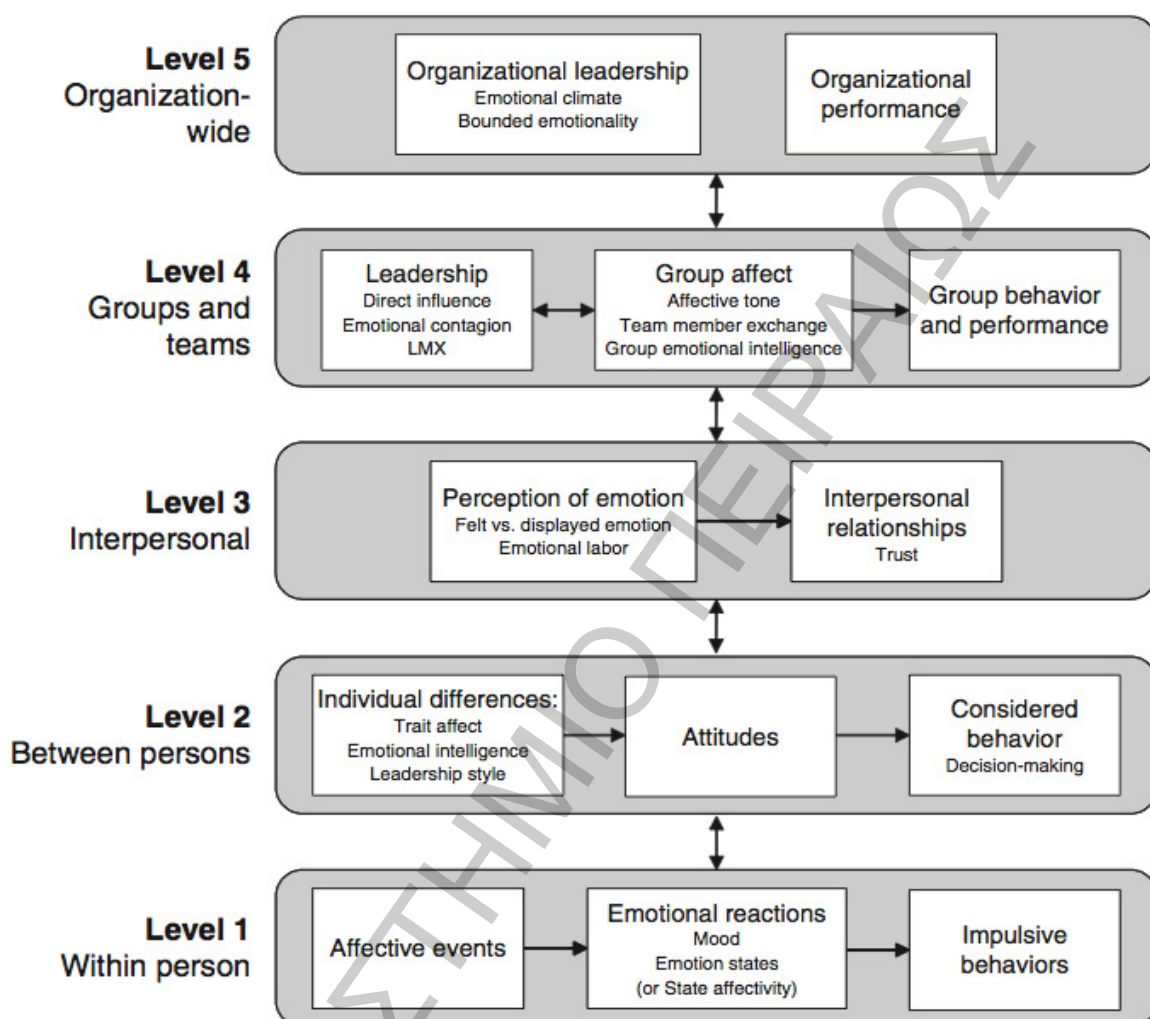
Επίπεδο 5: Το τελευταίο στάδιο αναφέρεται στο μοντέλο οργάνωσης των ανώτερων κλιμακίων μέσω της αντιμετώπισης του οργανισμού ως ενιαίου σχήματος (σύνολο). Στο τελευταίο επίπεδο επίσης περιλαμβάνεται η έννοια του “συναισθηματικού κλίματος” όπως περιγράφεται από τον De Rivera (1992): “Αποτελεί την αίσθηση που εκπέμπεται από μία ομάδα και επικοινωνείται σε κάθε καινούργιο μέλος της ομάδας”<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *The Academy of Management Annals*, 1, 315–386

<sup>97</sup> De Rivera, J. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies of Emotion*, 2, 197–218.

Πίνακας 3: Τα πέντε επίπεδα συναισθήματος στους (Ashkanasy & Humphrey, in press, 2011)



### **3.9.2 Επεξήγηση σταδίων συναισθηματικής αλληλεπίδρασης σε έναν οργανισμό**

#### Επίπεδο 1:

Το πρώτο επίπεδο γίνεται πιο κατανοητό μέσω της θεωρίας «συναισθηματικών γεγονότων», δηλαδή τα διαφοροποιημένα αποτελέσματα της θετικής ή αρνητικής διάθεσης. Όπως τονίζεται, οι θετικές συναισθηματικές αποκρίσεις αυξάνουν την δημιουργικότητα και την γνωστική ευελιξία. Παράλληλα η θετική και αισιόδοξη διάθεση ενισχύει τις νοητικές αποκρίσεις που οδηγούν στην ενίσχυση της συγκέντρωσης για την περάτωση ενός έργου. Κατά συνέπεια, τα θετικά συναισθήματα που καθοδηγούν σε μία πιο δημιουργική συμπεριφορά και ευελιξία πρέπει κυρίως να καθοδηγούνται σε έργα μέσα στον οργανισμό που περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό προϊόντων η υπηρεσιών και γενικότερα την καινοτομία.

Από την άλλη πλευρά, διάφορες μελέτες τονίζουν το γεγονός ότι σε συγκεκριμένες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι με αρνητική διάθεση αποδεικνύονταν περισσότερο αποδοτικοί από τους αντίστοιχους συναδέλφους τους που τους χαρακτήριζε η θετική διάθεση. Ειδικότερα, επιδεικνύουν μεγαλύτερο βαθμό σχολαστικότητας στον έλεγχο ορισμένων γεγονότων μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού και σε ορισμένες περιπτώσεις αντιδρούν καλύτερα σε συνθήκες πίεσης. Επιπρόσθετα, όταν κάποιο έργο απαιτεί ουσιαστική επεξεργασία οι εργαζόμενοι με λιγότερη θετική διάθεση ενδεχομένως να μην επηρεάζονται από την συναισθηματική “διασπορά” που επικρατεί εντός του οργανισμού.

Στα διαφοροποιημένα αποτελέσματα της θετικής ή αρνητικής διάθεσης στηρίζονται επίσης και τα πιο πρόσφατα εμπειρικά ευρήματα. Η ερευνητική διαδικασία αποκαλύπτει ότι τα στελέχη με θετικά συναισθήματα που λαμβάνουν αποφάσεις υπό καθεστώς αβεβαιότητας είναι πιο πιθανό να αναλάβουν ρίσκα κατά την διαδικασία επιλογής της βέλτιστης απόφασης. Παράλληλα, κατά την αξιολόγηση των κινδύνων οι μάνατζερ με καλή διάθεση αναγνωρίζουν πιο εύκολα τις ευκαιρίες από τις απειλές και αντίστοιχα αντιμετωπίζουν με αισιόδοξία τα ρίσκα που ενέχουν οι αποφάσεις τους<sup>98</sup>. Συμπερασματικά, η θεωρία συναισθηματικών γεγονότων (Affective Events

<sup>98</sup> Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E., (2007). Positive emotion in organizations: A multi-level framework. In C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), Positive organizational behavior. Chichester, UK: John Wiley and Sons, pp. 57–73

Theory) αποτελεί μία σχετικά με στιγμιαίες διακυμάνσεις των συναισθημάτων και της διάθεσης που βιώνουν τα άτομα σε έναν εργασιακό χώρο.

## Επίπεδο 2

Στο δεύτερο επίπεδο, καθορίζεται μέσω των ατομικών διαφορών η συχνότητα, η ένταση και η διάρκεια της εμπειρίας που προκύπτει από τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα και διαθέσεις. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το δεύτερο στάδιο είναι εκείνα που έχουν απασχολήσει περισσότερο την παρούσα εργασία. Συγκεκριμένα, αναφέρονται η θεωρία χαρακτηριστικών και η συναισθηματική νοημοσύνη.

## Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή αποδοτικότητα

Τις ερευνητικές προσπάθειες έχει απασχολήσει αν τα δεδομένα υποδεικνύουν μια σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποδοτικότητας. Σε αυτήν την προοπτική δύο πρόσφατες μετα-αναλύσεις παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Οι Joseph και Newman υποστήριξαν ότι τα μέσα αυτοεκτίμησης και τα μικτά μοντέλα αυτοεκτίμησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν στοιχειώδη εγκυρότητα πάνω από τη γνωστική νοημοσύνη στην πρόβλεψη της αποδοτικότητας της εργασίας, ειδικά σε προβλέψεις που απαιτούσαν συναισθηματική εργασία. Σε ερευνητικό επίπεδο, οι αναλυτές τείνουν στο να χρησιμοποιούν 3 διαφορετικές τεχνικές για να προσεγγίσουν εμπειρικά την θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης αποκαλώντας τις, “ρεύματα”. Το πρώτο ρεύμα αναφέρεται στο μοντέλο ικανότητας (ability model of emotional intelligence) και αντιμετωπίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα, προσδιορίζοντας το περιεχόμενο της ως νοημοσύνη όπως τα είδη νοημοσύνης που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο και χρησιμοποιεί αντίστοιχα το μετρικό ικανοτήτων MSCEIT. Το δεύτερο “ρεύμα” χρησιμοποιεί ουσιαστικά τον ίδιο ορισμό αλλά διαφορετικά μετρικά, τα οποία βασίζονται κυρίως σε εργαλεία αυτο-αναφορών. Τέλος, στο τρίτο “ρεύμα” χρησιμοποιούνται αντίστοιχα εργαλεία με το δεύτερο αλλά διαφορετικούς ορισμούς για το σύνολο της θεωρίας<sup>99</sup>.

Σε μια περιεκτική μετα-ανάλυση οι O’Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver και Story στηρίζουν πως η εγκυρότητα των ρευμάτων 2 και 3 υπερέβησαν σε μεγάλο βαθμό την πρόβλεψη στην αποδοτικότητα της εργασίας σε σχέση με την γνωστική νοημοσύνη

<sup>99</sup> Joseph, D. L., & Newman, D. A., (January, 2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. Journal of Applied Psychology. p. 3

και τα πέντε μεγάλα μέτρα της προσωπικότητας (Big Five personality measures). Αντιθέτως, το πρώτο ρεύμα δεν φαίνεται να επηρεάζει ιδιαίτερα την διακύμανση. Ο O'Boyle κατέγραψε ότι η πρώτη μέθοδος είναι το τρίτο κατά σειρά σημαντικότητας “ρεύμα” αναφορικά με τις δυνατότητες προβλέψεις πίσω ακόμα και από την γνωστική νοημοσύνη με  $R^2$  6.4% όταν το δεύτερο και τρίτο “ρεύμα” αριθμούσαν  $R^2$  13,6% και 13,2% αντίστοιχα.

### Επίπεδο 3:

#### Διαπροσωπικά συναισθήματα

Το συναίσθημα παίζει το σημαντικότερο ίσως ρόλο στην επικοινωνία. Αν και πολλές συναισθηματικές εκφράσεις είναι διεθνώς αναγνωρισμένες, οι Elfenbein και Ambady, αποκάλυψαν ότι η αναγνώριση των συναισθημάτων είναι πιο ακριβής όταν προέρχεται από μέλη της ίδιας κουλτούρας. Όσον αφορά τους οργανισμούς, η ελευθερία των συναισθημάτων έχει παραδοσιακά εστιάσει στη *συναισθηματική εργασία*<sup>100</sup>. Παράλληλα, ο Elfenbein δημιούργησε ένα μοντέλο που το ονόμασε “Πλαίσιο ολοκληρωμένης διαπροσωπικής διαδικασίας των συναισθημάτων στους οργανισμούς.”. Το μοντέλο τονίζει, την αλληλεπίδραση μεταξύ των ελεγχόμενων από τις συναισθηματικές εκφράσεις, συνειδητών στοιχείων με τα αυτόματα εξαρτήματα των συναισθημάτων<sup>101</sup>. Η διεθνής βιβλιογραφία όταν αναφέρεται σε συναισθήματα μέσα στους οργανισμούς συνήθως επικεντρώνεται στην συναισθηματική εργασία.

#### Συναισθηματική εργασία

Οι εργαζόμενοι εκτελούν συναισθηματική εργασία όταν εκφράζουν συναισθήματα προς τους πελάτες ως μέρος των καθημερινών τους ασχολιών. Η Hockschild περιγράφει 2 μορφές συναισθηματικής εργασίας. Η πρώτη είναι γνωστή ως “surface acting” και αναφέρεται στη βεβιασμένη και αναγκαστική έκφραση των συναισθημάτων που ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να δείξει χωρίς να τα νιώθει. Η δεύτερη ονομάζεται “deep acting” και ουσιαστικά έχει την ίδια βάση με την πρώτη,

<sup>100</sup> Elfenbein, H. A., Polzer, J. T., & Ambady, N. (2007). Can teams have emotional skills? The case of recognizing others' emotions. Working paper, University of California, Berkeley

<sup>101</sup> Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. The Academy of Management Annals, 1, 315–386

μόνο που εδώ ο εργαζόμενος ενσωματώνει ομαλά τα συναισθήματα αυτά στην προσωπικότητά του<sup>102</sup>.

Άλλοι ερευνητές, αιτιολόγησαν πως τα γνήσια και αυθεντικά συναισθήματα μπορούν επίσης να συμμορφωθούν με τους κανόνες της συναισθηματικής εργασίας. Οι άνθρωποι αρχικά εκφράζουν τα αυθεντικά συναισθήματά τους, και μόνο όταν αυτά δε φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, καταφεύγουν στις άλλες δύο μορφές συναισθηματικής εργασίας. Η Hochschild, επίσης υποστήριξε πως η άσκηση της συναισθηματικής εργασίας ενδεχομένως να έχει και αρνητικά αποτελέσματα, όπως το αίσθημα μη αυθεντικότητας. Σε διάφορες ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες βρέθηκε πως το “surface acting” συχνά οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση, άσχημη διάθεση και άλλα ψυχολογικά προβλήματα. Το “deep acting” αντίθετα δεν είχε τόσο έντονα αρνητικές αντιδράσεις καθώς δεν μείωσε τόσο την εργασιακή ικανοποίηση. Πολλοί αναλυτές έχουν δηλώσει επίσης πως η συγκεκριμένη μέθοδος (“deep acting”) είναι πιο αποτελεσματική από το “surface acting” σε θέμα αποδοτικότητας και ικανοποίησης των πελατών.

#### Επίπεδο 4

#### ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ

Υπάρχουν δύο κυρίαρχα ρεύματα σχετικά με την ηγεσία στα πλαίσια της ομάδας. Η πρώτη έχει εστιάσει στο ρόλο των ηγετών ως διαχειριστές διάθεσης (mood managers). Η δεύτερη αφορά ένα πλέγμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται μία πρώτη εισαγωγή για το θέμα τις ηγεσίας αλλά και τις σύνδεσης της με την συναισθηματική νοημοσύνη και το συναίσθημα εν γένει. Περαιτέρω ανάλυση θα πραγματοποιηθεί στην ενότητα που ακολουθεί.

#### Ηγέτες ως οι διαχειριστές διάθεσης

Μελέτες έχουν αποδείξει πως οι ηγέτες έχουν σημαντική επιρροή στην διάθεση και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Σε ορισμένες περιπτώσεις προκύπτει ότι ηγέτες με υψηλότερο αίσθημα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αποτελεσματικότεροι στο

---

<sup>102</sup> Hochschild, A. R., (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley, CA: University of California. In Press

να δημιουργούν ένα αίσθημα ενθουσιασμού ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Έτσι είναι πολύ πιθανό να αυξηθεί η αποδοτικότητα.

Ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες επηρεάζουν την διάθεση των συνεργατών τους είναι μέσω της συναισθηματικής μετάδοσης. Η συναισθηματική μετάδοση προκύπτει όταν τα συναισθήματα μεταδίδονται από το ένα μέλος της ομάδας στο άλλο, κυρίως μέσω της μίμησης αντιδράσεων, της γλώσσας του σώματος και του φωνητικού τόνου. Πρόσφατα αποδείχτηκε πως η συναισθηματική μετάδοση μπορεί επίσης να επηρεάσει και τους ηγέτες, οδηγώντας στη λεγόμενη συναισθηματική σπείρα .

Ως γενικό συμπέρασμα, ο Humphrey είπε πως για να έχει τον έλεγχο της διαδικασίας της συναισθηματικής μετάδοσης ο ηγέτης απαιτείται να χρησιμοποιήσει συναισθηματική εργασία και ρυθμιστικές ενέργειες ώστε να κοντρολάρει τις αντιδράσεις και τα συναισθήματά του. Έπειτα, θα είναι ικανός να παρουσιάσει τα κατάλληλα συναισθήματα χρησιμοποιώντας τις τακτικές της συναισθηματικής εργασίας<sup>103</sup>.

#### Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Σημαντική έρευνα έχει γίνει μέσα στην τελευταία δεκαετία στα πλαίσια της συναισθηματικής νοημοσύνης/ικανοτήτων και ηγεσίας. Οι έρευνες αυτές ολοκληρώθηκαν χρησιμοποιώντας μέτρα και των τριών ρευμάτων. Στην έρευνα μέσω του ρεύματος 1(MSCEIT) οι Côté, Lopez, Salovey, and Miners, προβλέπουν την ανάδειξη ομοειδών συμπεριφορών ηγεσίας στα πλαίσια μία ομάδας όταν γινόταν έλεγχος για γνωστική ικανότητα και προσωπικότητα.

Στην έρευνα μέσω του ρεύματος 2, τα αποτελέσματα ήταν παρόμοια. Συγκεκριμένα ανακαλύφθηκε πως η διαδραστική ενσυναίσθηση είναι ο καλύτερος τρόπος πρόβλεψης της συναισθηματικής ηγεσίας και πως εν μέρει μεσολάβησε στα αποτελέσματα των άλλων δύο μεταβλητών συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι αυτο-

---

<sup>103</sup> Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labour. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 151–168

αξιολογήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν αποδειχθεί συσχετισμένες με χαρισματική ηγεσία από παρατηρητές και υφιστάμενους<sup>104</sup>.

Μέσω των μέτρων του ρεύματος 3, έχουν προβλεφθεί ακόμα ηγετικές εμφανίσεις, συμπεριφορές και αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, οι Kellett, Humphrey, and Sleeth ανακάλυψαν πως το ECI (Emotional Competence Inventory), μετρώντας την ενσυναίσθηση μπορούσαν να προβλέψουν σημάδια αποτελεσματικής ηγεσίας, που εμφανίζεται όταν γίνεται έλεγχος για μέσο όρο βαθμών ενός κολλεγίου, αλλά ακόμα και για την απόδοση ενός πολύπλοκου έργου. Ο συγκεκριμένος δείκτης έχει επηρεάσει διάφορες στρατηγικές συμπεριφορές, οι οποίες στη συνέχεια μετατράπηκαν σε ηγετική συμπεριφορά<sup>105</sup>.

### Επίπεδο 5

Το πέμπτο και τελευταίο επίπεδο περιλαμβάνει το οργανισμό ως ενιαίο σύνολο όπου ο στόχος είναι η δημιουργία ενός υγιούς συναισθηματικού περιβάλλοντος όπου τα θετικά συναισθήματα καθίστανται κυρίαρχα και εκπέμπονται στο σύνολο του οργανισμού. Στην ουσία, στο τελευταίο επίπεδο περιλαμβάνονται οι αλληλεπιδράσεις των προηγούμενων σταδίων, ούτως ώστε οι πολιτικές και οι αξίες του οργανισμού να ερμηνεύονται από το πλαίσιο των διαδικασιών των προηγούμενων επιπέδων.

Κατά συνέπεια, οι μάνατζερ και οι ηγέτες οφείλουν να αντιλαμβάνονται ότι οι στάσεις και οι συμπεριφορές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από συσσωρευμένα συναισθηματικά γεγονότα όπως είδαμε στο πρώτο επίπεδο. Επίσης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί και να εκπαιδεύονται στην συναισθηματική κατανόηση, διοίκηση και γενικότερα οπτική όπως φάνηκε στο δεύτερο επίπεδο, προσβλέποντας παράλληλα στην επίδειξη κατάλληλων συναισθηματικών εκφράσεων κατά την καθημερινή αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους ή πελάτες τους (τρίτο επίπεδο). Τέλος, όσον αφορά τις σχέσεις αλλά και τις συμπεριφορές που αναπτύσσουν στο πλαίσιο μίας ομάδας απαιτείται η κατανόηση των διαδικασιών αντίληψης και μετάδοσης των συναισθημάτων ως πυλώνες για την δημιουργία υψηλής ποιότητας ηγετικών στελεχών και υψηλής αποδοτικότητας οργανωσιακές ομάδες (τέταρτο επίπεδο).

<sup>104</sup> Côté, S., Lopez, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. H., (June, 2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21, 496–508

<sup>105</sup> Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G., (April, 2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17, 146–162



Ο συνδυασμός των παραπάνω επιπέδων στοιχειοθετούν και καθορίζουν την δημιουργία ενός συναισθηματικού κλίματος μέσα στον οργανισμό. Από τους ορισμούς που έχουν δοθεί, προκύπτει ότι το συναισθηματικό κλίμα ή περιβάλλον σε έναν οργανισμό αποτελεί ένα υποσύνολο μίας ευρύτερης έννοιας του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Αναγνωρίζεται όμως ως ξεχωριστή οντότητα που επικεντρώνεται στο συγκεντρωμένο συναίσθημα των μελών ενός οργανισμού σε σχέση με την εργασία τους, τους συναδέλφους τους την διοίκηση και τον οργανισμό ως ενιαίο σύνολο. Επίσης, αναγνωρίζονται και σαφής διαφοροποιήσεις από την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς εξ' ορισμού το κλίμα είναι λιγότερο σταθερό, συνεχώς μεταβαλλόμενο και δεν σχετίζεται με τις αξίες και αντιλήψεις των μελών του οργανισμού.

### **3.10 Κριτική επισκόπηση βιβλιογραφίας**

Η έννοια της νοημοσύνης αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου ατόμου να διαμορφώσει και να κατανοήσει έννοιες, κυρίως υψηλού ή υψηλότερου επιπέδου ή ακόμα και έννοιες αφηρημένης φυσιογνωμίας. Πιο συγκεκριμένα, είναι η ικανότητα κάποιων να αναγνωρίζουν την αλληλουχία των γεγονότων γύρω τους, να αναγνωρίζουν τις συνέπειες, να σκέφτονται αφαιρετικά και επαγωγικά, να κατανοούν την πολυπλοκότητα και να αντιλαμβάνονται τις έννοιες των ιδεών καλύτερα από άλλους ανθρώπους.

Από την άλλη πλευρά, η παρακίνηση και τα κίνητρα διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στη κατανόηση των εννοιών και των καταστάσεων και ίσως λειτουργούν και αντισταθμιστικά όταν οι προσωπικές ικανότητες ενός ατόμου είναι χαμηλές. Ακόμα όμως και εκείνοι που έχουν υψηλά κίνητρα διαφέρουν στο επίπεδο των ατομικών ικανοτήτων. Επίσης, όταν αναφερόμαστε στην έννοια της νοημοσύνης πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός με την λογική, η έννοια της οποίας αναφέρεται όχι στην διαδικασία αντίληψης αλλά στην ικανότητα ή διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι κάνουν σκέψεις. Κατά συνέπεια ένας άνθρωπος μπορεί να έχει υψηλή νοημοσύνη αλλά ταυτόχρονα να είναι και παράλογος.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, εύλογο παραμένει το ερώτημα κατά πόσο το εγχείρημα και η εννοιολογική βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν

πραγματική επιστημονική υπόσταση. Ο πιο γνωστός ορισμός, μεταξύ πολλών άλλων που κατά καιρούς έχουν καταγραφεί και αναφέρονται και στην παρούσα εργασία, από τους Salovey και Mayer λέει: Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα με την οποία κανείς μπορεί να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως οδηγό για σκέψη και δράση.

- 1<sup>η</sup> παρατήρηση: Η ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων από κάποιο άτομο, είτε πρόκειται για τα δικά του συναισθήματα ή τα συναισθήματα των άλλων δεν προϋποθέτει έναν ξεχωριστό, ειδικό βαθμό ή τύπο νοημοσύνης. Η παρακολούθηση των συναισθημάτων ουσιαστικά αναφέρεται σε ποιο σημείο επικεντρώνει κανείς την προσοχή και συγκέντρωση του. Είτε προς τα έξω στο εξωτερικό περιβάλλον, είτε προς τα μέσα στα περιεχόμενα και τις διαδικασίες της συνείδησης.
- 2<sup>η</sup> παρατήρηση : Η διάκριση των συναισθημάτων είναι μία ικανότητα που εκπαιδεύεται και είναι όπως ακριβώς η αναγνώριση ενός δεδομένου συναισθήματος. Τα άτομα με πολύ υψηλή νοημοσύνη είναι πράγματι πιθανό να αναγνωρίζουν κάποια συναισθήματα με λεπτές διαφορές μεταξύ τους αλλά για όλα τα υπόλοιπα είναι θέμα του βαθμού συγκέντρωσης προς το εσωτερικό και συγκεκριμένα αναφέρεται στην ικανότητα να αναπτύξει κάποιος μία ενδοσκοπική δεξιότητα.

Στο ίδιο άρθρο των Salovey και Mayer, οι συντάκτες προσπαθούν να διευρύνουν την θεωρητική βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης, και σημειώνουν ότι περιλαμβάνει επίσης: την αξιολόγηση και έκφραση των συναισθημάτων του εαυτού, λεκτικά και μη, την αξιολόγηση και αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων μέσω της μη-λεκτικής αναγνώρισης, την ενσυναίσθηση, την ρύθμιση των δικών μας συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων, την χρησιμοποίηση των συναισθημάτων και την συμμετοχή τους σε ευέλικτα πλάνα, την δημιουργική σκέψη, την κατεύθυνση της προσοχής και την παρακίνηση. Όπως μπορεί να παρατηρήσει κανείς, το θεωρητικό υπόβαθρο της συναισθηματικής νοημοσύνης διευρύνθηκε σε τέτοιο μεγάλο βαθμό που στη ουσία έχασε τις εννοιολογικές του καταβολές καθώς καμία έννοια δεν περιλαμβάνει τόσα πολλά χαρακτηριστικά.

Σε ένα άλλο άρθρο<sup>106</sup> ο Mayer προσπαθεί να συνδυάσει την λογική με το συναίσθημα. Αν και ήταν ο πρώτος που το επιχειρήσει ακολούθησαν και άλλοι, με προφανή στόχο να δοθεί ένας βαθμός αξιοπιστίας και να διευρυνθεί το πλαίσιο εφαρμοστικότητας της θεωρίας. Η κριτική που ασκήθηκε ήταν έντονη με βασικό επιχείρημα ότι το θεμελιώδες λάθος της υπόθεσης είναι η σύγκριση και η αναζήτηση σχέσης δύο αντιφατικών μεταξύ τους εννοιών. Η λογική και το συναίσθημα είναι δύο εντελώς διαφορετικές γνωστικές διεργασίες και παρουσιάζουν διαφορετικές ψυχολογικές διεργασίες. Η λογική αποτελεί την διαδικασία παρατήρησης της πραγματικότητας μέσω των αισθήσεων και την μετατροπή των εξωτερικών και εσωτερικών συναισθημάτων σε έννοιες και της έννοιες σε αρχές. Αποτελεί μία διαδικασία στο πλαίσιο του συνειδητού.

Σε αντίθεση με την λογική, το συναίσθημα περικλείει μία αυτοματοποιημένη διαδικασία βασισμένη σε υπαρκτή υποσυνείδητη γνώση και αξίες. Τα συναισθήματα αντανακλούν της αποθηκευμένες απόψεις σχετικά με ανθρώπους και καταστάσεις και την υποσυνείδητη αξιολόγηση τους μέσω των προσωπικών αξιών που έχει κανείς. Κάθε συναίσθημα αντανακλά έναν συγκεκριμένο τύπο αξιακής κρίσης. Κατά συνέπεια αφού τα συναισθήματα είναι αυτόματα και βασίζονται σε υποσυνείδητες αξίες και απόψεις δεν μπορούν να λογίζονται ως αξιόπιστη αξιολόγηση της πραγματικότητας.

Επιπρόσθετα, αποτελεί μέρος της διαδικασίας της λογικής η αναγνώριση ενός συναισθήματος και των απόψεων, αρχών και αξιών του ατόμου που το πυροδότησαν. Επίσης, μέσω της λογικής μπορεί να ξεχωρίσει κάποιος εάν οι απόψεις πίσω από ένα συναίσθημα είναι αξιόπιστες και αν οι αξίες που το υπογραμμίζουν έχουν ορθολογική βάση. Παράλληλα, η λογική επιτρέπει σε κάποιο άτομο να επαναπρογραμματίσει το υποσυνείδητο έτσι ώστε η αυτοματοποιημένη αξιολόγηση που πυροδοτεί τα συναισθήματα να αλλάξει.

Συμπερασματικά, οι πολέμοι της συναισθηματικής νοημοσύνης ουσιαστικά αναλύουν για ποιο λόγο δεν μπορεί να αποτελέσει κάποιο νέο είδους νοημοσύνης. Ουσιαστικά θεωρούν ότι δεν αποτελεί παρά μόνο την εφαρμογή της νοημοσύνης (δηλαδή της κατανόησης εννοιών γύρω μας) σε ένα συγκεκριμένο τομέα της ζωής: Τα συναισθήματα. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και οι υποστηρικτές της άποψης

---

<sup>106</sup> Mayer, J., (1999). Emotional intelligence: popular or scientific psychology? APA Monitor, 30, p.50

ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα ανεξάρτητο είδος νοημοσύνης, το οποίο είναι αυτόνομο και ισότιμο με τη γνωστική<sup>107</sup>. Το βασικό επιχείρημα της κριτικής που ασκήθηκε στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναφέρεται στο αν κάτι τέτοιο συμβαίνει πραγματικά. Για να ισχύει αυτό, θα πρέπει, κατά τους Salovey and Mayer «η συναισθηματική νοημοσύνη να συσχετίζεται σε κάποιο βαθμό, αλλά χωρίς να ταυτίζεται, με τα άλλα είδη της γνωστικής νοημοσύνης ή με τις ειδικές γνωστικές ικανότητες»<sup>108</sup>. Η υπόθεση αυτή απασχόλησε πληθώρα ερευνών, αλλά τα αποτελέσματα δεν καταλήγουν σε ένα συστηματικό πρότυπο των μεταξύ τους συσχετίσεων, ιδιαιτέρως δε για την αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη. Ειδικότερα, ορισμένες έρευνες έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικώς κάποιες συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη γνωστική νοημοσύνη, αν και στις περισσότερες περιπτώσεις οι συσχετίσεις ήταν χαμηλές. Στο σημείο αυτό ίσως έχουν δίκαιο όσοι υποστηρίζουν ότι η θεμελίωση της αυτονομίας της συναισθηματικής νοημοσύνης και η επιβεβαίωση του δικτύου των σχέσεών της με τη γνωστική νοημοσύνη και τις ειδικές της ικανότητες απαιτεί περισσότερη διερεύνηση.

---

<sup>107</sup> Austin, E. J., (2005). Emotional intelligence and information processing. *Personality and Individual Differences*, 39, pp.403-414

<sup>108</sup> Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ❖ Κρασανάκης Γ., (1983). “Ψυχολογία της Νοημοσύνης”, Ιδιωτική έκδοση, σελ. 11-22.
- ❖ Πλατσίδου, Μ., (2004). *Συναισθηματική νοημοσύνη: σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας*. Επιστήμες της αγωγής, σελ. 27-39.
- ❖ Brandberry, G. and Greaves, A., (2006). «Συναισθηματική νοημοσύνη». Εκδόσεις «Κριτική», σελ.54.
- ❖ C.R.Rogers, (2006). «Ένας τρόπος να υπάρχουμε» Εκδόσεις Ερευνητές, 2006 σελ.109-110.
- ❖ Goleman, D., (1998). «*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q;*». Ελληνικά Γράμματα, σελ.141-143.
- ❖ Goleman, D., (1999). «*Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*». Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.42.
- ❖ Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). «*Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*». Εκδόσεις «Ελληνικά Γράμματα», σελ.58-59.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ❖ Andrews, H., & Furniss, P., (2009). *A successful leader or a psychopathic individual?* Management Services, 53(4), pp.22–24
- ❖ Ansbacher, H.L. & Ansbacher, R.R., (1964). *The Individual Psychology of Alfred Adler*. New York: Harper & Row, pp.135-136.
- ❖ Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E., (2007). *Positive emotion in organizations: A multi-level framework*. In C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), *Positive organizational behavior*. Chichester, UK: John Wiley and Sons, pp. 57–73.
- ❖ Austin, E. J., (2005). *Emotional intelligence and information processing*. Personality and Individual Differences, 39, pp.403-414.

- ❖ Babiak, P., (1995). *When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath*. *Applied Psychology: An International Review*, 44(2), 171–188.
- ❖ Bar-On, R., (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- ❖ Barsade, S. G., & Mayer, J. D., (2007). *Human Abilities: Emotional intelligence*. *Annual Review of Psychology*, manuscript in preparation.
- ❖ Boddy, C., (2010). *Corporate psychopaths and productivity*. *Management Services*, 54(1), pp.26–30.
- ❖ Brown, T., Sautter, J., Littvay, L., Sautter, A., & Bearnes, B., (2010). *Ethics and personality: Empathy and narcissism as moderators of ethical decision making in business students*. *Journal of Education for Business*, 85(4), 203–208.
- ❖ Ciulla, J. B., (2010). *Being there: Why leaders should not “fiddle” while Rome burns*. *Presidential Studies Quarterly*, 40(1), 38–56.
- ❖ Cooper, R.K. and Sawaf, A., (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Grosset/Putnum, New York, NY.
- ❖ Cote, S., & Miners, C., (March, 2006). *Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance*. *Administrative Science Quarterly*.
- ❖ Côté, S., Lopez, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. H., (June, 2010). *Emotional intelligence and leadership emergence in small groups*. *The Leadership Quarterly*, 21, 496–508.
- ❖ Dasborough, M. T., (April, 2006). *Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors*. *Leadership Quarterly*.
- ❖ Decety, J., & Jackson, P.L., (2004). *The functional architecture of human empathy*. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3, 71-100.
- ❖ De Rivera, J., (1992). *Emotional climate: Social structure and emotional dynamics*. *International Review of Studies of Emotion*, 2, 197–218.
- ❖ Elfenbein, H. A., (2007). *Emotion in organizations: A review and theoretical integration*. *The Academy of Management Annals*, 1, 315–386.
- ❖ Elfenbein, H. A., Beaupri, M. G., Livesque, M. & Hess, U., (2007). *Toward a dialect theory: Cultural differences in the expression and recognition of posed facial expressions*. *Emotion*. In press.

- ❖ Elfenbein, H. A., Polzer, J. T., & Ambady, N., (2007). *Can teams have emotional skills? The case of recognizing others' emotions*. Working paper, University of California, Berkeley.
- ❖ Eriksen, M., (2009). *Authentic leadership: Practical reflexivity, self-awareness and self-authorship*. *Journal of Management Education*, 33(6), 747–771.
- ❖ Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G., (June, 2009). *Emotional labor and leadership: a threat to authenticity?* *The Leadership Quarterly*, pp. 5-6.
- ❖ Gardner, Howard, (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.
- ❖ Gaulin, Steven J. C. and Donald H. McBurney, (2003). *Evolutionary Psychology*. Prentice Hall. ISBN 13: 9780131115293, Chapter 6, pp. 121-142.
- ❖ Gibbs, N., (October, 1995). *The EQ factor*. *Time*, pp.60–68.
- ❖ Hare, R., (1994). *Predators: The disturbing world of the psychopaths among us*. *Psychology Today*, 27(1), pp.54–63.
- ❖ Hochschild, A. R., (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California. In Press.
- ❖ Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T., (2008). *Leading with emotional labour*. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 151–168.
- ❖ John Angelidis and Nabil A. Ibrahim, (February, 2011). *The impact of emotional intelligence on the ethical judgment of managers*. *Journal of business Ethics*, p.10.
- ❖ Joseph, D. L., & Newman, D. A., (January, 2010). *Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model*. *Journal of Applied Psychology*. p. 3.
- ❖ Karnes, R., (June, 2009). *A change in business ethics: The impact on employer-employee relations*. *Journal of Business Ethics*, 87(2).
- ❖ Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G., (April, 2006). *Empathy and the emergence of task and relations leaders*. *The Leadership Quarterly*, 17, 146–162.
- ❖ Lopes, P. N., Barsade, S. G., Nezelek, J. B., Elfenbein, H. A., Straus, R., & Salovey, P., (April, 2006). *Ability to read emotions in group negotiations: Help or hindrance?* Manuscript submitted for publication.
- ❖ Mayer, J., (1999). *Emotional intelligence: popular or scientific psychology?* *APA Monitor*, 30, p.50.

- ❖ Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P., (1999). *Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence*. *Intelligence*, 27, 267-298
- ❖ Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G., (2008). *Human abilities: Emotional intelligence*. *Annual Review of Psychology*.
- ❖ McDonald, T., (December, 2008). *Management matters: Make love and work*. Successful Meetings. Retrieved November 14.
- ❖ Mead, G. H., (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago.
- ❖ Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P., (2009). *A dynamic theory of leadership development*. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 563–576.
- ❖ Myers, David G., (2004). *"Theories of Emotion"*. *Psychology: Seventh Edition*, New York, NY: Worth Publishers, p. 500.
- ❖ Pech, R. J., & Slade, B. W., (December, 2007). *Organizational sociopaths: Rarely challenged, often promoted. Why?* *Society and Business Review*, 2(3), 254–269.
- ❖ Pepper, T., (June, 2005). *Of criminals and CEOs*. *Newsweek*, 48
- ❖ Petrides, K.V. & Furnham, A., (2001). *Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*. *European Journal of Personality*.
- ❖ Polychroniou, P. V., (2009). *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness*. *Team Performance Management*, 15(7/8), 343–356.
- ❖ Rank, J., & Frese, M., (2008). *The impact of emotions, moods, and other affect-related variables on creativity, innovation and initiative*. In N.M. Ashkanasy & C.L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishers.
- ❖ Salovey, P. & Mayer, J.D., (1990), «*Emotional intelligence Imagination, Cognition, and Personality*». «Bay wood Pub. Co. », p.185-211.
- ❖ Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), “*Emotional intelligence*”, *imagination, cognition and personality*, No.9, pp.185-211
- ❖ Schilling, L., (2010). *A historical analysis of the relationship between charisma and the making of great leaders*. Ph.D. dissertation, Walden University, Minnesota, United States. Retrieved November 17, 2010, from Dissertations & Theses.



- ❖ Stout, M., (January, 2005). *The ice people*. Psychology Today, 38(1), 72–76, 78.
- ❖ Sy, T., Tram, S., & O’Hara, L., (June, 2006). *Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance*. Journal of Vocational Behavior. p.13.
- ❖ Taylor, M., (2010). *Enlightenment fit for the 21st century*. New Statesman, 139(5006), pp.20-22.
- ❖ Thorndike, E. L. (1920), “*Intelligence and its Uses*”, Harper’s Magazine, Vol.140, pp.223-227.
- ❖ Travis Bradberry-Jean Graves, (2003). *The Emotional Intelligence Quick Book-Everything you need to put your EQ to work*, pp.43-49.
- ❖ Weinstein, M., (July, 2009). *Emotional evaluation*. Training Magazine, 20
- ❖ Vittorio Gallese, (2003). *The Roots of Empathy: The Shared Manifold Hypothesis and the Neural Basis of Intersubjectivity*. Dipartimento di Neuroscienze, Sezione di Fisiologia, University of Parma, Parma, Italy. Psychopathology 36:171–180 DOI: 10.1159/000072786, pp. 2-4.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΡΕΥΝΑ

#### 4.1 Ερευνητικό πλαίσιο

Οι οργανισμοί, στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στο οποίο όλοι δρούμε και συνυπάρχουμε, προσπαθούν καθημερινά να ανακαλύψουν εκείνα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα τους οδηγήσουν στην κορυφή. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν την κρισιμότητα που προσλαμβάνει η κατανόηση των εσωτερικών ιδιαιτεροτήτων κάθε οργάνωσης και κυρίως του πιο ευαίσθητου παράγοντα, του ανθρώπινου στοιχείου. Σε όλα τα προηγούμενα κεφάλαια είναι εμφανής η προσπάθεια συσχέτισης σε επίπεδο θεωρίας του τρίπτυχου άνθρωπος - συναίσθημα – οργανισμός όπως αυτή καταγράφεται στην εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, εκτός της βιβλιογραφικής επισκόπησης πραγματοποιείται και εμπειρική ποσοτική έρευνα, για την αναζήτηση σχέσεων μεταξύ των δεικτών της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και της σχέσης της με την ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός της έρευνας προσανατολίζεται στην αξιολόγηση της πιθανολογούμενης συσχέτισης μεταξύ των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ερωτώμενων σε σχέση με την αντίληψη τους για την ηγεσία. Όπως αναδείχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες που με την σειρά τους καθορίζουν το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε ανθρώπου. Έχοντας ως βασικό στόχο την αναζήτηση συσχετίσεων στον εργασιακό χώρο, στην πραγματοποιηθείσα έρευνα χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης των D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee (ECI).

*Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθεί και να ελεγχθεί κατά πόσο η αντίληψη του ηγετικού στυλ ενός προϊσταμένου από τους υφισταμένους του επηρεάζεται ή όχι από το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.*

Πιο συγκεκριμένα, ερευνώνται:

- Τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων στους υπο-έρευνα οργανισμούς, όπως διαμορφώνεται από τις βαθμολογίες στις τέσσερις κλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Αν ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί δείκτη πρόβλεψης της αντίληψης των εργαζομένων ως προς το ηγετικό στυλ των άμεσα προϊσταμένων τους.

Η έρευνα εξετάζει τον κλάδο των ανδρικών και γυναικείων καλλυντικών. Συγκεκριμένα, διερευνάται ο υπό-κλάδος επιλεκτικής διανομής χρησιμοποιώντας ως εξεταζόμενες εταιρείες τις μεγαλύτερες, σε όρους μεριδίου αγοράς, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη κατηγορία (πίνακας 4.1).

**Πίνακας 4.1.** Μεριδία αγοράς, κλάδος καλλυντικών (επιλεκτική διανομή)

	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>TTL SARANTIS</b>	<b>31%</b>	<b>29,2%</b>
<b>TTL NOTOS</b>	<b>28,4%</b>	<b>23,1%</b>
<b>L'OREAL</b>	<b>11,2%</b>	<b>15,8%</b>
<b>GEROLYMATOS</b>	<b>13,3%</b>	<b>15,6%</b>
<b>DIOR</b>	<b>11,1%</b>	<b>11%</b>
<b>AROMCA</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,5%</b>

Οι ερωτώμενοι, είναι υπάλληλοι των εταιρειών, που έχουν επιλεγεί τυχαία να απαντήσουν ανώνυμα στο ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχει προστεθεί και μία ερώτηση που καλεί τους ερωτώμενους να επιλέξουν τον βαθμό ηγετικών χαρακτηριστικών των άμεσα προϊστάμενων τους όπως αυτά έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, χρησιμοποιώντας τον διαχωρισμό ηγετών όπως έχει καταγραφεί από τον Daniel Goleman<sup>109</sup>.

Στο πρώτο φύλλο του ερωτηματολογίου διευκρινίζεται ο σκοπός της έρευνας και ζητείται από τους ερωτώμενους να απαντήσουν σε ερωτήσεις που σχετίζονται με δημογραφικά στοιχεία απαραίτητα για την πραγματοποίηση της έρευνας. Πιο αναλυτικά, οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να συμπληρώσουν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαιδευτικής κατάρτισης καθώς και την χρονική διάρκεια που απασχολούνται στην επιχείρησή τους.

#### **4.2 Ερευνητικά εργαλεία**

Όπως παρατηρήσαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια η εμφάνιση διαφορετικών μοντέλων για τη συναισθηματική νοημοσύνη αποδεικνύεται και από την δημιουργία αρκετά διαφορετικών ερευνητικών εργαλείων για την αξιολόγησή και μέτρηση της. Παρατηρώντας την ανάπτυξη των διάφορων εργαλείων μπορούμε να τα διακρίνουμε σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Εργαλεία αυτοαναφοράς

Στην συγκεκριμένη κατηγορία, οι ερευνητές που χρησιμοποιούν τα εργαλεία αυτοαναφοράς (Bar-On, 1997a; Boyatzis et al., 2000) ζητούν από τους ίδιους τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

- Εργαλεία μέγιστης απόδοσης

Τα εργαλεία μέγιστης απόδοσης (Ciariochi et Al, 2001) λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό, όπως και τα εργαλεία μέτρησης της νοητικής ικανότητας. Ο έλεγχος τους

---

<sup>109</sup> Goleman, D (March-April, 2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review. P. 79-90

βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια καθώς οι ερωτώμενοι καλούνται να επιλύσουν διάφορες ερωτήσεις και δοκιμασίες και απαντήσεις τους συγκρίνονται μέσα από ειδικά κριτήρια βαθμολόγησης.

Αξιολογώντας ο Mayer τα αποτελέσματα ερευνών συναισθηματικής νοημοσύνης με ερωτηματολόγια αυτοαναφορών, επισημαίνει το φιλτράρισμα της εικόνας που έχουν οι ερωτώμενοι για τον εαυτό τους καταλήγει στο να παρέχουν την ένδειξη των προσωπικών τους πεποιθήσεων για την συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή την αντιλαμβανόμενη παρά την πραγματική. Κατά συνέπεια, τονίζει ότι τα εργαλεία αντικειμενικής μέτρησης ενδεχομένως υποστηρίζουν πιο άμεση αξιολογική εγκυρότητα όπως ακριβώς συμβαίνει με τις μετρήσεις της γνωστικής ικανότητας.

Στον αντίποδα, άλλοι ερευνητές επισημαίνουν ότι τα εργαλεία μέγιστης απόδοσης, περιέχουν αμφισβητήσιμες μετρήσεις καθώς για να μπορέσουν να αξιολογήσουν την πραγματική ικανότητα των ατόμων, πρέπει να ανταποκρίνονται σε πραγματικά κριτήρια βαθμολόγησης, τα οποία, όπως έχει ήδη αποδειχτεί, είναι δύσκολο να επινοηθούν σε αυτήν την περιοχή (Petrides & Furnham, 2001 Zeidner, et Al, 2001). Επιπρόσθετα επισημαίνεται ότι τα εργαλεία αυτοαναφοράς μπορούν να αξιολογήσουν με πιο άμεσο τρόπο την εσωτερική εμπειρία των ατόμων, η οποία σχετίζεται με τη συναισθηματική τους σκέψη, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο να αξιολογηθεί από τα εργαλεία αντικειμενικής απόδοσης. Επιπλέον, οι κλίμακες αυτοαναφοράς συγκρινόμενες με τα εργαλεία αντικειμενικής μέτρησης είναι σχετικά πιο συνοπτικές και πιο εύκολες στην εφαρμογή τους.

Αξιολογώντας τα παραπάνω, στην παρούσα διπλωματική εργασία χρησιμοποιούνται εργαλεία αυτοαξιολόγησης της συναισθηματικής συμπεριφοράς των ερωτώμενων.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα πιο διαδεδομένα εργαλεία αυτό- αναφοράς:

- Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS, 1999) & Emotional Intelligence Test (MSCEIT, 2000d) από τους Mayer, Salovey, Caruso.

Από τα σημαντικότερα ερευνητικά εργαλεία η κλίμακα (MEIS) αλλά και το τεστ που την συνοδεύει (MSCEIT, 2000d) σχεδιάστηκε για να ερευνήσει τους τέσσερις

κλάδους της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως αναφέρονται στο θεωρητικό μοντέλο ικανοτήτων, των Mayer και Salovey<sup>110</sup>.

- Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Schutte (SSEIT: Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test)<sup>111</sup>

Η κλίμακα SSEIT του Schutte και των συνεργατών του μετρά έναν συνολικό γενικό συναισθηματικό παράγοντα και περιλαμβάνει 33στοιχεία. Οι ερωτώμενοι απαντούν μέσω τις κλίμακας Likert και το αποτέλεσμα παράγεται από το άθροισμα των απαντήσεων.

- Κλίμακα των Επιπέδων της Συναισθηματικής Συνειδητοποίησης LEAS (Levels of Emotional Awareness Scale)

Η κλίμακα LEAS (Lane et al., 1990) αποτελείται από 20 κοινωνικές ιστορίες και ουσιαστικά ερευνά την ικανότητα της συνειδητής αναγνώρισης των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και των άλλων. Μέσω της παρακολούθησης κινηματογραφικών σκηνών που αποτελούνται από δύο άτομα και περιλαμβάνουν τέσσερα συναισθηματικά επίπεδα (Το θυμό, τον φόβο, την ευτυχία, και τη θλίψη) ο εκάστοτε ερωτώμενος απαντά περιγράφοντας τα προσδοκώμενα συναισθήματα του αλλά και εκείνα που θεωρούν ότι νιώθουν οι άλλοι<sup>112</sup>.

- Δείκτης Συναισθηματικής Νοημοσύνης ή Συναισθηματικό Πηλίκο του Bar-On

---

<sup>110</sup> Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, 97-105

<sup>111</sup> <http://www.eiconsortium.org/measures/sreis.html>

<sup>112</sup> Lane, R. D. (2000). Levels of emotional awareness: Neurological, psychological, and social perspectives. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). *The handbook of emotional intelligence*, pp. 171-191

Ο Bar-one ανέπτυξε ένα από τα πρώτα πιστοποιημένα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργώντας τον όρο συναισθηματικό πηλίκο (EQ), αντίστοιχος του δείκτη νοητικής νοημοσύνης (IQ).

- Εργαλείο μέτρησης Συναισθηματικής Επάρκειας (ECI 360)

Το Emotional Competence Inventory (ECI) αποτελεί ένα εργαλείο 360<sup>0</sup> και έχει δημιουργηθεί από τους Goleman και Boyatzis στηριζόμενο στη θεωρία Goleman. Επίσης, το ECI μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αξιολογήσει και το προφίλ της συναισθηματικής επάρκειας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, προκειμένου να εντοπιστούν οι αδυναμίες της επιχείρησης και να βελτιωθούν με διάφορες παρεμβάσεις.<sup>113</sup> Καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο για την πραγματοποιηθείσα έρευνα κρίθηκε το ερωτηματολόγιο μέτρησης της συναισθηματικής Επάρκειας (ECI 360) σε μία πρόσφατη εξέλιξη του.

#### **4.3 Εργαλείο μέτρησης συναισθηματικής επάρκειας (ECI 360)**

Οι Goleman και Boyatzis εισήγαγαν ένα εργαλείο αξιολόγησης της συναισθηματικής επάρκειας, τον κατάλογο Συναισθηματικής Επάρκειας ECI (Emotional Competence Inventory) στηριζόμενοι στη θεωρία της αποτελεσματικής επίδοσης, η οποία ενισχύει την λειτουργικότητα της θεωρητικής αποτύπωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων τις οποίες διαθέτουν τα άτομα. Το εργαλείο αυτό, παρέχει πληροφορίες για εκείνα τα σημεία όπου οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν συναισθηματικές αδυναμίες και χρειάζεται να αναπτυχθούν για να βελτιωθεί η εργασιακή τους απόδοση.

Επίσης, το ECI είναι αρκετά διαδεδομένο για την αξιολόγηση του συναισθηματικού προφίλ ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, προκειμένου να εντοπιστούν οι αδυναμίες της επιχείρησης και να βελτιωθούν με διάφορες παρεμβάσεις (Πλατσίδου, 2004). Σε μία πρόσφατη έκδοση του, το ECI ή ECI-2 περιλαμβάνει 18 κλίμακες

---

<sup>113</sup> Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, 27-39

ικανότητας με τέσσερις ερωτήσεις ανά κλίμακα, συνεπώς 72 συνολικά ερωτήσεις. Όλες οι ικανότητες ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες: Αυτο-επίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική συνειδητοποίηση και διαχείριση σχέσεων ή κοινωνικές δεξιότητες και γνωστική σκέψη. Το συγκεκριμένο εργαλείο παρουσίασε υψηλές τιμές εγκυρότητας και αξιοπιστίας σε πολυάριθμες μελέτες οι οποίες προσπαθούσαν να αξιολογήσουν την προβλεπόμενη απόδοση εργαζομένων σε οργανισμούς.

Η κλίμακα της αυτό-επίγνωσης αποτελείται από τις ερωτήσεις 3, 8, 13, 14, 16, 18, 25, 45, 58 και περιλαμβάνουν τις υποκλίμακες της συναισθηματικής αυτό-επίγνωσης, την υποκλίμακα της ακριβούς αυτό-αξιολόγησης και την υποκλίμακα της αυτοπεποίθησης.

Η κλίμακα της αυτό-διαχείρισης που σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 2, 5, 6, 12, 15, 17, 20, 21, 24, 26, 29, 33, 35, 40, 42, 44, 50, 60, 64, 65, 70, περιλαμβάνει την υποκλίμακες του αυτό-ελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της αξιοπιστίας, της ευσυνειδησίας, του προσανατολισμού προς την ολοκλήρωση των στόχων και την υποκλίμακα του οπτισμού.

Η κλίμακα της κοινωνικής επίγνωσης σχηματίζεται από τις ερωτήσεις 4, 7, 10, 30, 32, 43, 48, 51, 52, 54, 56, 66 και περιλαμβάνει τις υποκλίμακες της ενσυναίσθησης, της επιχειρησιακής επίγνωσης, του προσανατολισμού προς την εξυπηρέτηση και την υποκλίμακα της διαπολιτισμικής επίγνωσης που μορφοποιείται από τις ερωτήσεις.

Η κλίμακα της διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1, 6, 9, 11, 22, 24, 27, 31, 34, 36, 37, 39, 41, 47, 49, 53, 57, 59, 63, 67, 68, 69, 71, 72, εκφράζει τις υποκλίμακες της ανάπτυξης, της ηγεσίας, της επιρροής, της διευκόλυνσης των αλλαγών, της επικοινωνίας, της διαχείρισης των συγκρούσεων, της ανάπτυξης δεσμών και την υποκλίμακα της ομαδικότητας και της συνεργασίας.

Η γνωστική κλίμακα που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 19, 28, 38, 46, 55, 62, σχηματίζει τις ικανότητες συστηματικής σκέψης και της αναγνώρισης παρόμοιων καταστάσεων. Τα παραπάνω αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> Emotional Competence Inventory – University Version - Special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R & Goleman D., distributed by the Hay Group.



Κλίμακες	Υποκλίμακες	Ερωτήσεις
Αυτο-επίγνωση	Συναισθηματική Αυτό-επίγνωση	16,18,45 8,14,25 3,13,58
	Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση	
	Αυτοπεποίθηση	
Αυτοδιαχείριση	Αυτοέλεγχος	20,44,50 5,12,21 15,33,70 17,35,6 2,29,64 23,40,60 26,42,65
	Ολοκλήρωση στόχων	
	Πρωτοβουλία	
	Αξιοπιστία	
	Ευσυνειδησία	
	Προσαρμοστικότητα	
	Αισιοδοξία.	
Κοινωνική Επίγνωση	Ενσυναίσθηση	4,54,56 7,51,66 10,30,48,32,43,52
	Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση	
	Επιχειρησιακή επίγνωση	
	Διαπολιτισμική Επίγνωση	
Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων	Ηγεσία	1,22,27 24,39,41 11,69,71 9,67,68 31,37,59 36,53,72 34,47,57 6,49,63
	Επικοινωνία	
	Διαχείριση συγκρούσεων	
	Διευκόλυνση αλλαγών	
	Επιρροή	
	Ανάπτυξη άλλων	
	Ανάπτυξη δεσμών	
	Ομαδικότητα και Συνεργασία	
Γνωστική Σκέψη	Συστηματική Σκέψη	28,62,46 19,38,55
	Αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων	

Το ερωτηματολόγιο έχει ερωτήσεις που ακολουθούν την κλίμακα Likert πέντε διαβαθμίσεων:

1. ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό
2. σπάνια συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό
3. μερικές φορές συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό
4. συχνά συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό
5. πάντα λειτουργώ και συμπεριφέρομαι έτσι ή γίνεται αυτό

Επιπρόσθετα, τονίζεται η ανάγκη συμπλήρωσης όλων των ερωτήσεων με απόλυτη ειλικρίνεια απαντώντας σύμφωνα με το πώς πραγματικά συμπεριφέρονται οι ερωτώμενοι και όχι με το πώς θα ήθελαν ή θα έπρεπε να συμπεριφέρονται. Τέλος αναφέρεται ρητά η προστασία της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και εξασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων καθώς και το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας και δεν θα είναι προσβάσιμα σε άλλα άτομα της εταιρείας που εργάζονται ή σε τρίτους.

#### **4.4 Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των στοιχείων και η καταγραφή των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθεί με την χρήση του στατιστικού πακέτου δεδομένων SPSS. Η επεξεργασία θα περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Ανάλυση Αξιοπιστίας (Cronbach A)

Η ανάλυση των δεδομένων που ακολουθεί δεν θα είχε νόημα αν το χρησιμοποιηθέν ερευνητικό εργαλείο δεν είχε πρώτα αξιολογηθεί. *Με τον συντελεστή αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (Cronbach A), ο εκάστοτε ερευνητής μπορεί να ελέγξει το βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας ενός ερευνητικού εργαλείου (π.χ. ερωτηματολόγιο) και αν αυτό μπορεί να οδηγήσει σε τεκμηριωμένα και στατιστικώς αξιοποιήσιμα αποτελέσματα.*

- Επεξεργασία δημογραφικών στοιχείων ερωτώμενων

Πραγματοποιείται απεικόνιση και επεξεργασία των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων – υπαλλήλων. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται ποσοστιαία αλλά και σε απόλυτους αριθμούς η διάρθρωση του δείγματος ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, την εκπαιδευτική κατάρτιση και τα χρόνια υπηρεσίας στις υπό εξέταση εταιρείες. Παράλληλα τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για την εξέταση της επίδρασης των δημογραφικών στοιχείων.

- Παραγοντική ανάλυση (factor analysis)

Ως παραγοντική ανάλυση (*factor analysis*) ορίζουμε μία ευρέως διαδεδομένη τεχνική που ανήκει στην ομάδα των πολυμεταβλητών στατιστικών μεθόδων. Η συγκεκριμένη τεχνική βρίσκει εφαρμογή στις κοινωνικές επιστήμες στην ψυχομετρία (στάσεις, προσωπικότητες, νοοτροπία) αλλά και στην οικονομία. Η θεωρία στον πυρήνα της υποστηρίζει ότι σε ένα σύνολο μεταβλητών υπάρχουν κρυμμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την διακύμανση και ερμηνεύουν τη σχέση των αρχικών μεταβλητών<sup>115</sup>.

- Έλεγχος συσχέτισης μεταβλητών (μη-παραμετρικός έλεγχος – Spearman)

Για την αναζήτηση πιθανών στατιστικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος (*distribution free statistics*) καθώς παρατηρήθηκε από το δείγμα η ύπαρξη μη κανονικότητας στις κατανομές των μεταβλητών. Επίσης, την απόφαση για μη παραμετρικό έλεγχο ενίσχυσε η κλίμακα μέτρησης των μεταβλητών (*ordinal*) καθώς και το μικρό μέγεθος του υπό ανάλυση δείγματος. Όταν οι παραμετρικές προϋποθέσεις δεν ικανοποιούνται τότε ο ερευνητής πρέπει να επιλέξει εναλλακτικούς στατιστικούς δείκτες για την ανίχνευση σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Ένας από αυτούς είναι και ο δείκτης συσχέτισης του Spearman.

Ο στατιστικός δείκτης Spearman έχει συγκεκριμένο εύρος με αποτέλεσμα να καθίσταται αξιολογήσιμος από μόνος του και χωρίς τη σύνδεση του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες πληροφορίες. Το εύρος που μπορεί να πάρει είναι από -1 έως και +1. Το πρώτο μέγεθος μας δείχνει μια τέλεια αρνητική σχέση (αντιστρόφως ανάλογη σχέση), ενώ το δεύτερο μια τέλεια θετική (ευθέως ανάλογη) σχέση μεταξύ

<sup>115</sup> Steward W. D. (1981). The application and misapplication of factor analysis in marketing research, JMR, Journal of Marketing Research, XVIII, 51-62

των δύο μεταβλητών. Το μηδέν αντιπροσωπεύει μηδενική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Κατά τον έλεγχο, αξιολογείται και η στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου καθώς μόνο αν η πιθανότητα είναι μικρότερη του 5% ( $p < 0.05$ ) έχουμε στατιστικά σημαντικό εύρημα, το οποίο υποδηλώνει μη-τυχαίες διαφορές και άρα διαπιστώνεται σχέση μεταξύ των μεταβλητών<sup>116</sup>.

Μεταξύ των δύο ορίων (-1 έως +1) η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει την παρακάτω κατηγοριοποίηση:

- 0.00-0.20: Μηδενική σχέση
- 0.21-0.40: Μικρή σχέση
- 0.41-0.60: Μέτρια σχέση
- 0.61-0.80: Δυνατή σχέση
- > 0.81: Εξαιρετικά δυνατή σχέση

Όπως παρατηρήσαμε προηγουμένως σε θεωρητικό επίπεδο διαφαίνεται η σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Παράλληλα εκφράστηκε έντονα και η ανάγκη ερευνητικής επιβεβαίωσης, όπως σε πολλές περιπτώσεις πραγματοποιήθηκε από ερευνητές σε εγχώρια αλλά και διεθνές επίπεδο.

Στην συγκεκριμένη εργασία, οι απαντήσεις των ερωτώμενων θα διαμορφώσουν ένα σκορ (μέσος όρος) για κάθε ένα από τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στη συνέχεια, θα ελεγχθεί ενδεχόμενη συσχέτιση των παραγόντων, ξεχωριστά και αυτόνομα με την αντίληψη που διαμορφώνουν για κάθε ένα από στυλ ηγεσίας που παρουσιάζουν οι άμεσα προϊστάμενοί τους.

## **4.5 Αποτελέσματα έρευνας**

### **4.5.1 Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας**

Μία ερευνητική μελέτη για να εμφανίζει στοιχεία εγκυρότητας, κρίνεται απαραίτητο τα χρησιμοποιούμενα ερευνητικά εργαλεία να έχουν ελεγχθεί ως προς την αξιοπιστία

---

<sup>116</sup> G.W. Corder, D.I. Foreman, (2009). "Nonparametric Statistics for Non-Statisticians": A Step-by-Step Approach", Wiley

τους. Η αξιοπιστία, συνίσταται στην συνέπεια εμφάνισης επαναληπτικότητας και αναπαραγωγιμότητας μίας ομάδας μετρήσεων που καταλήγουν στο ίδιο αποτέλεσμα. Παράλληλα, ο όρος εγκυρότητα αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο ένα ερευνητικό εργαλείο αξιολογεί αυτό για το οποίο υποστηρίζει ότι μετράει και συνδέεται με την ύπαρξη του συστημικού σφάλματος. Στην παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιείται για το χρησιμοποιηθέν ερευνητικό εργαλείο, έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας.

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (internal consistency) είναι ένας δείκτης που υποδηλώνει τον βαθμό κατά τον οποίο διαφορετικές προτάσεις (items) μετρούν την ίδια έννοια (μεταβλητή). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής τόσο σε μια υπο-κλίμακα, όσο και σε ολόκληρη κλίμακα εκτιμάται με το συντελεστή Cronbach's alpha που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας. Τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

- Reliability analysis – scale (alpha) – Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 72 items

Alpha =, 948 Standardized item alpha =, 947

- Reliability analysis – scale (alpha) – Ερωτηματολόγιο αντίληψης ηγετικών συμπεριφορών.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 72 items

Alpha =, 725 Standardized item alpha =, 743

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον έλεγχο αξιοπιστίας μας δείχνουν ότι στο σύνολο των μεταβλητών (οι ερωτήσεις του κάθε ερωτηματολογίου) του ερωτηματολογίου, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή της ερευνητικής ανάλυσης και συγκεκριμένα ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ιδιαίτερα υψηλός (Alpha =, 948) για το ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης και ικανοποιητικός

για το ερωτηματολόγιο της αντίληψης της ηγετικής συμπεριφοράς ( $\alpha = ,725$ ). Αυτό σημαίνει ότι η μέτρηση είναι συνεπής, το ερωτηματολόγιο μας, κατά τεκμήριο, είναι πλήρως αξιοποιήσιμο, και τα αποτελέσματα θα είναι ουσιαστικά.

#### **4.5.2 Δημογραφικό προφίλ συμμετεχόντων**

Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχονται από δύο εκ των μεγαλύτερων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο καλλυντικών, σε όρους μεριδίων αγοράς. Από τους συμμετέχοντες υπαλλήλους ζητήθηκε να διατηρηθεί η εταιρική ανωνυμία όπως αυτή προστατεύεται από την πολιτική της επιχείρησης. Σημειώνεται ότι για τους παραπάνω λόγους, οι υπο-εξέταση εταιρείες θα αναφέρονται στο υπόλοιπο της εργασίας με τα διακριτικά X και Y.

*Τα αποτελέσματα της ανάλυσης που ακολουθούν λόγω του μικρού μεγέθους δείγματος έχουν αποκλειστικά ενδεικτικό χαρακτήρα δεδομένου ότι η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων δύναται να αμφισβητηθεί. Μεθοδολογικά όμως μπορεί να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα βασικά βήματα που συνιστά η συγκεκριμένη μορφή έρευνας.*

Οι εργαζόμενοι των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι υπάλληλοι των εταιρειών X και Y, στο σύνολο τους 67, άνδρες και γυναίκες. Στον πίνακα 4.2 φαίνεται αναλυτικά η διάρθρωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών όσων απάντησαν στην έρευνα. Τα άτομα που απάντησαν τις ερωτήσεις ήταν 55,2% γυναίκες και 44,8% άνδρες, στοιχείο που μας δίνει και μία πληροφορία για την αναλογία των φύλων στο τμήμα επιλεκτικής διανομής των υπό εξέταση εταιρειών, μιας και το δείγμα πάρθηκε αποκλειστικά από αυτόν τον πληθυσμό. Όσων αφορά την ηλικία, οι συμμετέχοντες ήταν κατά 41,8% από 18 έως 30 ετών, κατά 40,3% από 30 έως 40, κατά 10,4% 40 έως 50, ενώ άνω των 50 ήταν μόλις το 7,5% του δείγματος. Παρατηρούμε δηλαδή πως άνω των 40 ετών είναι μόλις το 17,9% των ατόμων. Σχετικά με την εκπαίδευση, ο κύριος όγκος των υπαλλήλων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος με ποσοστό 38,8%. Ακολουθούν με μερίδιο 37,3% οι υπάλληλοι που κατέχουν δίπλωμα ανώτατων σπουδών (A.E.I. & T.E.I) και με μερίδιο 23,9% οι υπάλληλοι με εκπαίδευση ανωτέρων σπουδών (π.χ. I.E.K.).

Επίσης από την ανάλυση του δείγματος προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων εργάζεται στο συγκεντρωμένο τμήμα από 0 έως 5 χρόνια σε ποσοστό 52,2%. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι με 6 έως 10 χρόνια υπηρεσίας σε ποσοστό 19,4%. Το ποσοστό των υπαλλήλων που βρίσκονται σε τμήμα επιλεκτικής διανομής από 11 έως 15 χρόνια φτάνει το 13,4 %. Τέλος, με ίδιο ποσοστό έχουμε τους εργαζόμενους που βρίσκονται στην εταιρεία από 16-20 και 21 και άνω χρόνια με 7,5% για την κάθε κατηγορία.

Πίνακας 4.2 Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων

Στοιχείο	Κατηγορία	Πλήθος	Ποσοστό
Φύλο	Άνδρας	30	44,8%
	Γυναίκα	37	55,2%
Ηλικία	18 έως 30	28	41,8%
	30 έως 40	27	40,3%
	40 έως 50	7	10,4%
	50 έως 65	5	7,5%
Εκπαίδευση	Ανώτερες (π.χ. Ι.Ε.Κ.)	16	23,9%
	Ανώτατη (ΑΕΙ, ΤΕΙ)	25	37,3%
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	26	38,8%
	Διδακτορικό	0	0%
Χρόνος εργασίας στην εταιρεία	0 έως 5 έτη	35	52,2%
	6 έως 10 έτη	13	19,4%
	11 έως 15 έτη	9	13,4%
	16 έως 20 έτη	5	7,5%
	Περισσότερα από 21 έτη	5	7,5%

### **4.5.3 Παραγοντική ανάλυση (factor analysis)**

Όπως αναλύθηκε και προηγουμένως σκοπός της ανάλυσης παραγόντων είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, ώστε να βοηθήσει να γίνει αντιληπτή μια έννοια ή ιδιότητα. Στη συγκεκριμένη ομάδα μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση με την μέθοδο εξαγωγής παραγόντων (Principal component analysis). Στην ανάλυση που ακολουθεί επιχειρούνται τα εξής:

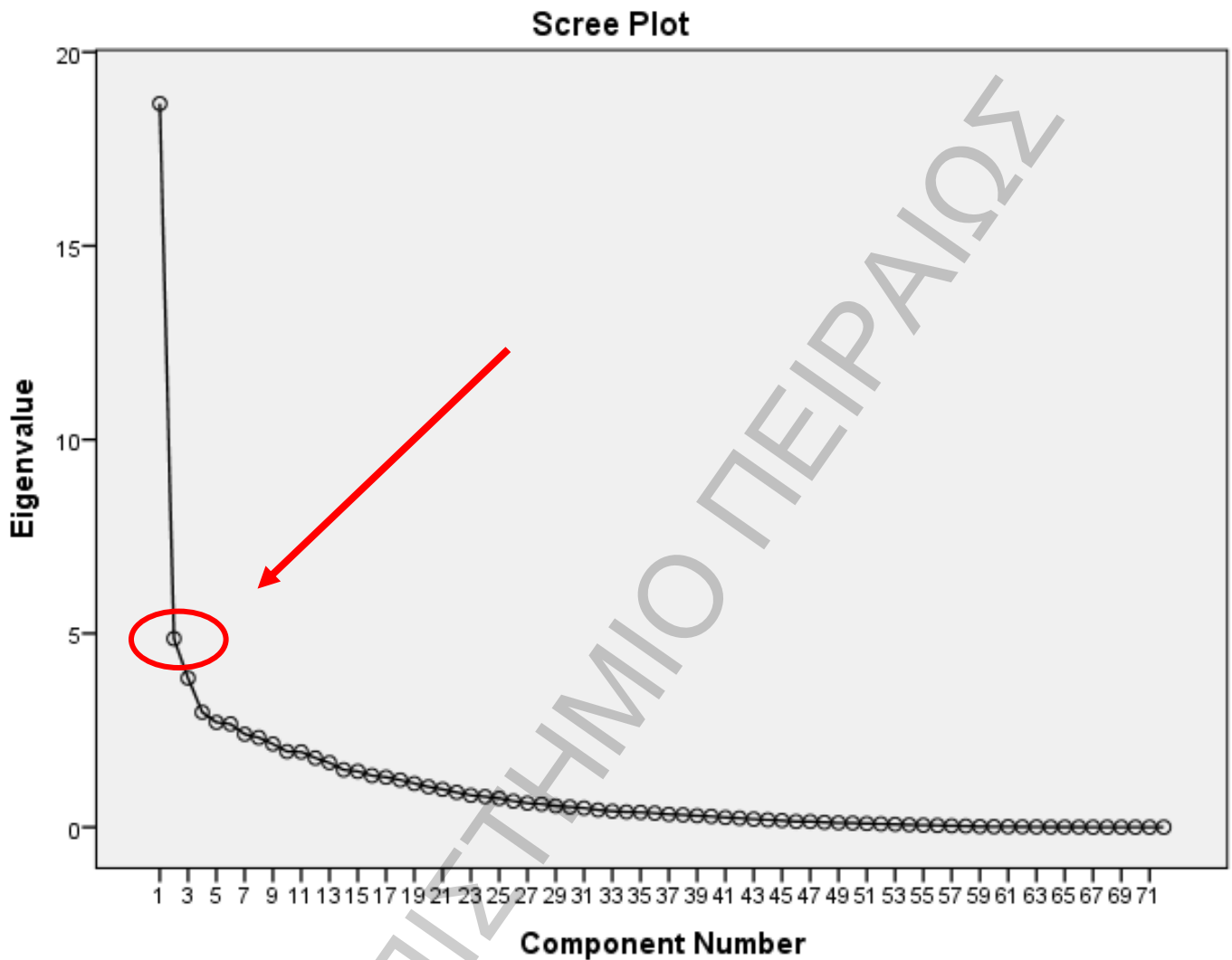
1. Να μειωθούν οι διαστάσεις του υπό εξέταση προβλήματος
2. Να δημιουργήσουμε καινούργιες μεταβλητές, τους παράγοντες.
3. Να παρουσιαστούν οι παράγοντες και να εξηγηθούν οι συσχετίσεις που υπάρχουν στα δεδομένα.

Το πρώτο και καθοριστικό βήμα για την ανάλυση παραγόντων είναι ο καθορισμός του αριθμού των παραγόντων που θα χρησιμοποιήσουμε. Για να βρεθεί ο αριθμός των παραγόντων, ο ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένες μεθόδους που θα τον βοηθήσουν να επιλέξει πόσους παράγοντες θα σχηματίσει. Συγκεκριμένα, η επιλογή για την εξαγωγή παραγόντων γίνεται με βάση τις τιμές των ιδιοτιμών του πίνακα διακύμανσης-συνδιακύμανσης (παραμένουν στο μοντέλο οι παράγοντες με ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας), με βάση τις τιμές που εξηγούν κάποιο ποσοστό διακύμανσης ή το λεγόμενο Scree Plot.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν με το κριτήριο της μέσης ιδιοτιμής, 20 παράγοντες που ερμηνεύουν περίπου το 80% της συνολικής συνδυασφοράς των 72 ερωτήσεων – μεταβλητών. Από τους 20 παράγοντες επιλέχθηκαν τελικά οι 2, καθώς αποδείχτηκαν ερμηνευτικά ποιοτικότεροι και στατιστικά ισχυροί, ερμηνεύοντας περίπου το 30% της συνολικής συνδυασφοράς των 72 ερωτήσεων – μεταβλητών. Στην προσπάθεια επιβεβαίωσης του μοντέλου έγινε έλεγχος του διαγράμματος Scree Plot, το οποίο είναι ένα γράφημα που έχει στον οριζόντιο άξονα των x τη σειρά και στον κάθετο άξονα των y την τιμή κάθε ιδιοτιμής. Το κριτήριο αυτό προτείνει να πάρουμε τόσες συνιστώσες μέχρι το γράφημα να αρχίσει να γίνεται περίπου επίπεδο, στην ουσία μέχρι να διαπιστώσουμε ότι αρχίζει να αλλάζει κλίση το γράφημα.



Διάγραμμα 1. Scree plot



Αξιολογώντας το διάγραμμα 1 μπορούμε να συμπεράνουμε ότι πρέπει να εξάγουμε δύο παράγοντες, καθώς από το δεύτερο σημείο και μετά το γράφημα τείνει να γίνει παράλληλο με τον άξονα των  $\chi$ .

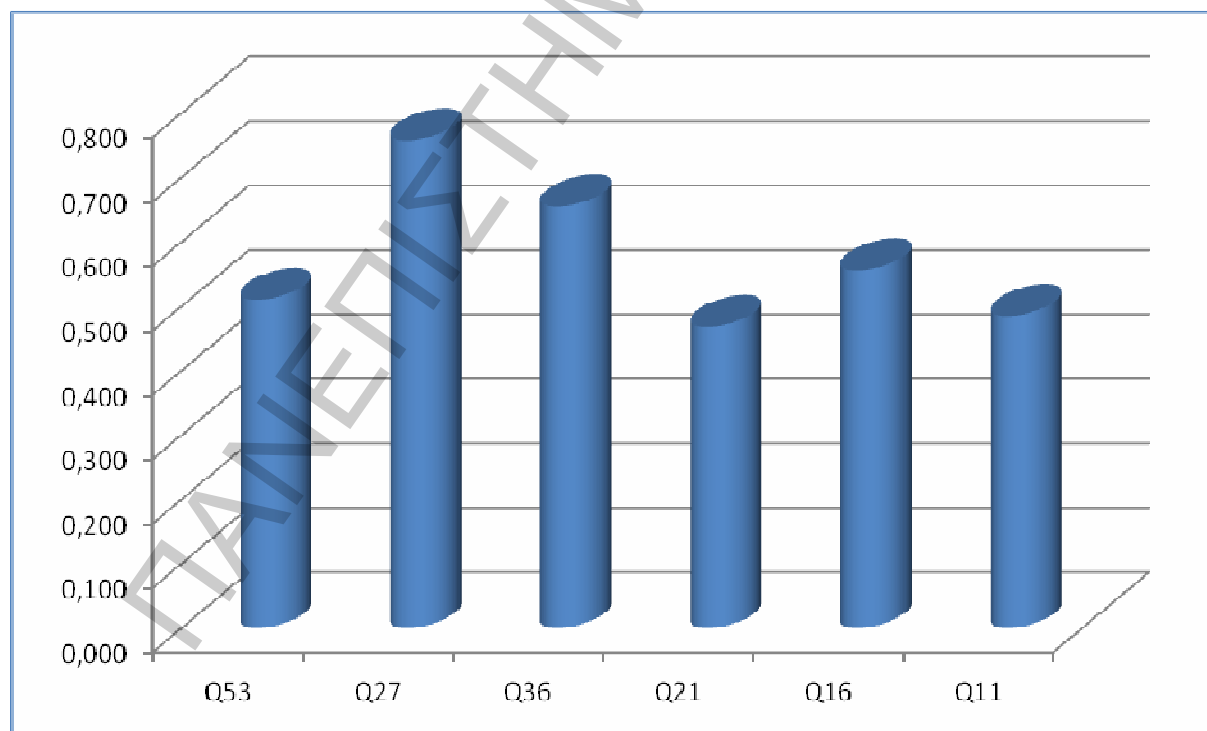
Στο διάγραμμα 2 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του πρώτου παράγοντα. Με βάση τις τιμές των μεταβλητών επιχειρείται μέσω των εννοιολογικών συσχετίσεων να δοθεί ένας χαρακτηρισμός στον πρώτο παράγοντα. Στον πίνακα 4.3 που ακολουθεί, γίνεται η επεξήγηση του πρώτου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως Υποστηρικτική συναισθηματική παρακίνηση. Ο συντελεστής

αξιοπιστίας (alpha) της 1<sup>ης</sup> κλίμακας (1ου παράγοντα) είναι υψηλός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,8900.

**Πίνακας 4.3** 1<sup>ος</sup> Παράγοντας (Υποστηρικτική συναισθηματική παρακίνηση)

Νούμερο ερώτησης	Ερώτηση	Loadings – φορτίσεις
Q53	Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής	0,510
Q27	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα	0,758
Q36	Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν	0,655
Q21	Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν	0,468
Q16	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιά λόγο	0,556
Q11	Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο	0,485

**Διάγραμμα 2.** (φορτίσεις – loadings 1<sup>ου</sup> παράγοντα)

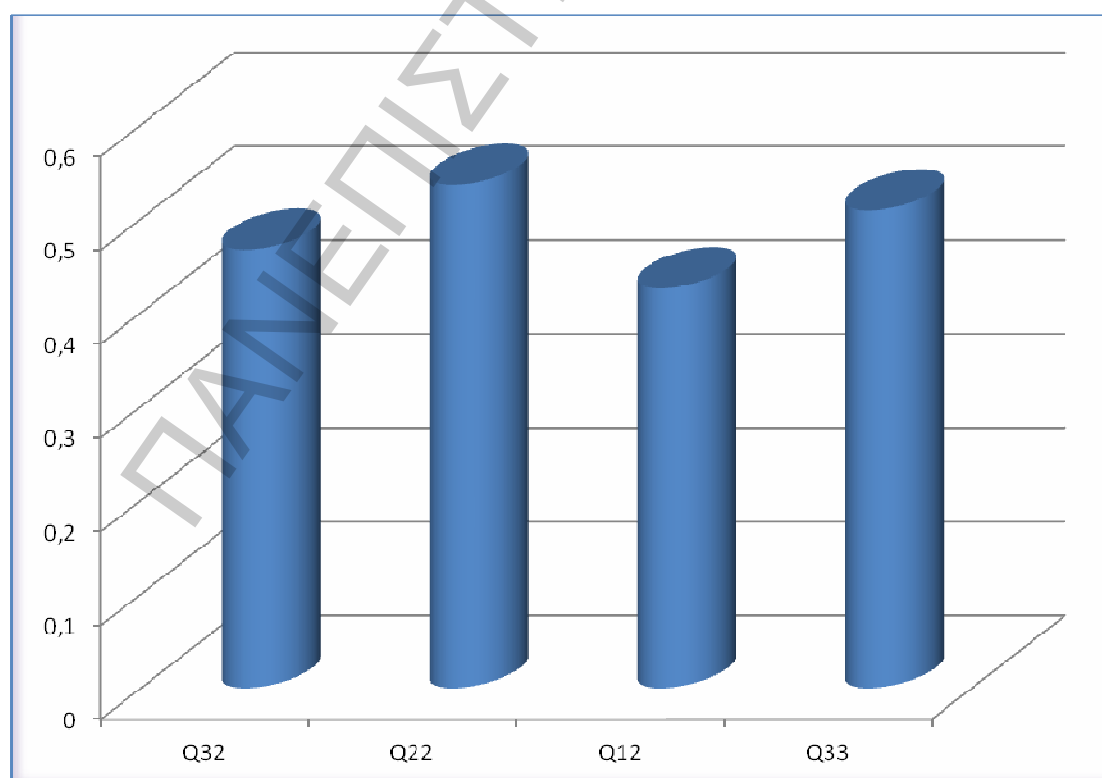


Στο διάγραμμα 3 δίνονται τα φορτία (loadings) των σημαντικότερων μεταβλητών του δεύτερου παράγοντα. Με βάση τις τιμές των μεταβλητών επιχειρείται μέσω των εννοιολογικών συσχετίσεων να δοθεί ένας χαρακτηρισμός στον δεύτερο παράγοντα. Στον πίνακα 4.4 που ακολουθεί, γίνεται η επεξήγηση του δεύτερου παράγοντα ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως Καινοτομική ηγεσία. Ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) της 1<sup>ης</sup> κλίμακας (1<sup>ου</sup> παράγοντα) είναι ιδιαίτερα υψηλός αφού η τιμή του είναι περίπου 0,9200.

**Πίνακας 4.4** 2<sup>ος</sup> Παράγοντας (Καινοτομική ηγεσία)

Νούμερο ερώτησης	Ερώτηση	Loadings – φορτίσεις
Q32	Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα	0,467
Q22	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα	0,536
Q12	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίζω καλά	0,426
Q33	Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους	0,509

**Διάγραμμα 3.** (φορτίσεις – loadings 2<sup>ου</sup> παράγοντα)



#### **4.5.4 Έλεγχος συσχέτισης μεταβλητών ( μη-παραμετρικός έλεγχος – Spearman)**

Το σύγχρονο θεωρητικό υπόβαθρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ώθηση που «άνοιξε» την συζήτηση για το νέο είδος νοημοσύνης όχι μόνο στους επιστημονικούς κύκλους αλλά και στο ευρύ κοινό, δόθηκε αναλυτικά από τον Daniel Goleman. Ο ίδιος μελετητής επιχείρησε σε αρκετές του εργασίες να δώσει ερευνητική «νομιμοποίηση» στο θεωρητικό του οικοδόμημα προσπαθώντας να δημιουργήσει εμπειρικές συσχετίσεις σε αρκετούς τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η κυριότερη σύνδεση με πτυχές τους εργασιακού κόσμου που προσπάθησε να επιτύχει ήταν η αποτύπωση της συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, προτείνοντας έξι στυλ ηγεσίας, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

*Για τις ανάγκες ευρύτερης κατανόησης του ερωτηματολογίου, η περιγραφή των ηγετικών στυλ ηγεσίας πραγματοποιείται ελαφρώς διαφοροποιημένη από την αρχική της διατύπωση στον αντίστοιχο κεφάλαιο ηγεσίας, χωρίς όμως η ουσία και αυτονομία κάθε ηγετικού στυλ εννοιολογικά, να αλλάζει σε σχέση με την αρχική διατύπωση της. Η αιτία μετάβασης σε πιο απλοποιημένη μορφή περιγραφής υπήρξε η αναγκαία διεύρυνση κατανόησης του αναγνώστη με απώτερο σκοπό οι απαντήσεις των ερωτώμενων να δίνονται με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια. Τα έξι στυλ ηγεσίας αποτυπώθηκαν ως εξής:*

- **ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ** - ( Εμπνέει την ομάδα του – Έχει πίστη στο όραμα του )
- **ΜΕΝΤΟΡΑΣ** - ( Συμβουλεύει – Ενθαρρύνει – Αναγνωρίζει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των υφισταμένων του )
- **ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ** - ( Επιλύει συγκρούσεις – Εξυψώνει το ηθικό – Φιλικός )
- **ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ** – ( Εξαιρετικός ακροατής – Ομαδικός παίκτης – Ασκεί επιρροή )
- **ΕΚΕΙΝΟΣ ΠΟΥ ΟΡΙΖΕΙ ΤΟΝ ΡΥΘΜΟ** - ( Φιλόδοξος – Ανυπόμονος – Δεν είναι ομαδικός παίκτης – Θέτει υψηλά standards – Παίρνει πρωτοβουλίες )
- **ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ** - ( Διατάζει – Είναι απειλητικός – Επηρεάζει αρνητικά τους γύρω του – Ασκεί αυστηρό έλεγχο )

Η πρόθεση μας για αναζήτηση συσχετίσεων μεταξύ των συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας, επικεντρώθηκε στους βασικούς άξονες που χαρτογράφησε ο Daniel

Goleman, καταλήγοντας στον έλεγχο των κλιμάκων της νοημοσύνης βασισμένης στο συναίσθημα, με τα προαναφερθέντα στύλ ηγεσίας, χρησιμοποιώντας των μη παραμετρικό έλεγχο Spearman και αξιολογώντας τις μεταξύ τους συσχετίσεις. Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ) συσχετίσεις των μεταβλητών:

- Κλίμακα αυτοδιαχείρισης

**Πίνακας 4.5.1** Έλεγχος με το στύλ ηγεσίας (Οραματιστής)

		<b>Correlations</b>	
		ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,251
	ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Sig. (2-tailed)	.	,041
	N	67	67
	Correlation Coefficient	,251	1,000
	ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ Sig. (2-tailed)	,041	.
	N	67	67

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Πίνακας 4.5.2** Έλεγχος με το στύλ ηγεσίας (Μέντορας)

		<b>Correlations</b>	
		ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	ΜΕΝΤΟΡΑΣ
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,374
	ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Sig. (2-tailed)	.	,002
	N	67	67
	Correlation Coefficient	,374	1,000
	ΜΕΝΤΟΡΑΣ Sig. (2-tailed)	,002	.
	N	67	67

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Πίνακας 4.5.3** Έλεγχος με το στυλ ηγεσίας (Δημοκρατικός)

			ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1,000	,393
	ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	67	67
		Correlation Coefficient	,393	1,000
	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ	Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	67	67

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Κλίμακα αυτοεπίγνωσης

**Πίνακας 4.5.4** Έλεγχος με το στυλ ηγεσίας (Δημοκρατικός)

			ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1,000	,255
	ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ	Sig. (2-tailed)	.	,037
		N	67	67
		Correlation Coefficient	,255	1,000
	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ	Sig. (2-tailed)	,037	.
		N	67	67

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- Κλίμακα κοινωνικής επίγνωσης

Πίνακας 4.5.5 Έλεγχος με το στυλ ηγεσίας (Δημοκρατικός)

		Correlations	
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ
Spearman's rho	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,372
		N	,002
	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ	Correlation Coefficient	67
		Sig. (2-tailed)	67
		N	,372
		,002	1,000
		67	67

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Κλίμακα διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων

Στην περίπτωση της κλίμακας αυτοδιαχείρισης τα αποτελέσματα των συσχετίσεων δεν απέδωσαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p > 0.05$ ). Συνεπώς κρίθηκε σκόπιμο να μην παρουσιαστούν αποτελέσματα για την συγκεκριμένη ικανότητα συναισθηματική νοημοσύνης, καθώς δεν καταλήγουν σε ευρήματα σημαντικά για την επεξήγηση του μοντέλου.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- ❖ Πλατσίδου, Μ. (2004). *Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας*. Επιστήμες της Αγωγής
- ❖ ICAP (2011) *Κλαδική μελέτη – κλάδος καλλυντικών* σελ. 127

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- ❖ *Emotional Competence Inventory – University Version* (Special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R & Goleman D., distributed by the Hay Group
- ❖ Goleman, D (2000), *Leadership that gets results*. Harvard Business Review. P. 79-90.
- ❖ G.W. Corder, D.I. Foreman, (2009). "*Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: A Step-by-Step Approach*", Wiley
- ❖ Lane, R. D. (2000). *Levels of emotional awareness: Neurological, psychological, and social perspectives*. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). *The handbook of emotional intelligence*, pp. 171-191
- ❖ Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). *Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0*. *Emotion*, 3, 97-105
- ❖ Steward W. D. (1981). *The application and misapplication of factor analysis in marketing research*, *JMR, Journal of Marketing Research*, XVIII, 51-62

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- ❖ <http://www.eiconsortium.org/measures/sreis.html>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής διπλωματικής εργασίας ήταν η αξιολόγηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και των παραγόντων που την απαρτίζουν με την αντίληψη για την ηγεσία σε ένα δείγμα εργαζομένων, απασχολούμενων σε επιχειρήσεις του κλάδου καλλυντικών. Αρχικά επιχειρήθηκε μία ενδελεχής παρουσίαση, μέσω της βιβλιογραφικής καταγραφής, των εννοιών και θεωρητικών μοντέλων της ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Παράλληλα, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στον συγκερασμό των εννοιών, όπως παρουσιάζονται στην καθημερινότητα των οργανισμών μέσα από ακαδημαϊκές και επιχειρηματικές μελέτες. Βασική επιδίωξη ήταν η αποτύπωση των επιπτώσεων του συναισθήματος στα διάφορα επίπεδα επιχειρηματικής λειτουργίας καθώς και η σύνδεση της με την αποδοτική ηγεσία. Στη συνέχεια της εργασίας πραγματοποιήθηκε ανάλυση των αποτελεσμάτων της πραγματοποιηθείσας έρευνας στα στελέχη επιχειρήσεων του κλάδου καλλυντικών. Συγκεκριμένα, εξετάσαμε μέσω παραγοντικής ανάλυση την ύπαρξη νέων παραγόντων, πέραν της κλασσικής δομής ικανοτήτων για την συναισθηματική νοημοσύνη μέσω του στατιστικού πακέτου δεδομένων SPSS. Τέλος, αναζητήθηκε η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ των κλιμάκων της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την αντίληψη ηγεσίας των εργαζομένων πραγματοποιώντας μη παραμετρικό έλεγχο με την χρήση του δείκτη Spearman.

Από τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης των απαντήσεων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου (ECI 360) προέκυψαν δύο ερμηνεύσιμοι παράγοντες. Οι κλίμακες που εμφανίσθηκαν είναι η «υποστηρικτική συναισθηματική παρακίνηση» και η «καινοτομική ηγεσία». Η στατιστική τους «εικόνα» παρουσίασε σημαντικές ερμηνευτικές προτάσεις (υψηλός δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας, Cronbach A) δίνοντας νέα στοιχεία για την διάταξη των ικανοτήτων στο υπο συζήτηση είδος νοημοσύνης.

Οι μεταβλητές που χαρακτηρίζουν τον παράγοντα «υποστηρικτική συναισθηματική παρακίνηση», υποδηλώνουν πρόσωπα με βαθιά εσωτερική κατανόηση των συναισθηματικών τους αλληλεπιδράσεων. Δουλεύουν ως ομαδικοί παίκτες επιδεικνύοντας συναισθηματική ευαισθησία για τους συνομιλητές τους. Αντιλαμβάνονται την σχέση εργασιακού περιβάλλοντος και προσωπικών ψυχολογικών καταστάσεων. Κατά συνέπεια αποτελούν τα άτομα που μέσω της διαχείρισης συναισθηματικών καταστάσεων γύρω τους, εμφανίζουν την ικανότητα κατεύθυνσης των συμπεριφορών μέσα σε μία ομάδα, με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Οι μεταβλητές του 1<sup>ου</sup> παράγοντα εμφάνισαν και τις πιο ισχυρές συσχετίσεις.

Ο δεύτερος παράγοντας που προέκυψε από την στατιστική ανάλυση αναφέρεται στην «καινοτομική ηγεσία». Τα άτομα που εμφανίζουν την ικανότητα της καινοτομικής ηγεσίας επιδεικνύουν έντονη επιμονή στην αναζήτηση της πληροφορίας. Αποτελούν τους φυσικούς ηγέτες του χώρου, καθώς λειτουργούν για την επίτευξη ενός οράματος, το οποίο επικοινωνούν στα κατώτερα στρώματα του οργανισμού. Χαρακτηριστικό τους γνώρισμα η ικανότητα να φτάνουν στη λύση των προβλημάτων χρησιμοποιώντας εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισης των κρίσεων, μέσω καινοτόμων λύσεων. Δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό και εμπνέουν με την παρουσία τους αλλά και με τον τρόπο που επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπρόσθετα η ανάλυση που ακολούθησε για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων και σχέση τους με τους παράγοντες που προέκυψαν δεν κατέληξαν σε στατιστικά αξιοποιήσιμα αποτελέσματα.

Η συνέχεια της έρευνας επικεντρώθηκε στην εξέταση των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως έχουν καταγραφεί βιβλιογραφικά με τις εκφάνσεις ηγετικού προφίλ κατά D. Goleman. Εκτός της διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων, οι υπόλοιπες τρεις ικανότητες εμφάνισαν τουλάχιστον μία στατιστικά αποδεκτή συσχέτιση ( $p > 0.005$ ) κατά τον έλεγχο τους με τα έξι στυλ ηγεσίας. Η ικανότητα αυτοδιαχείρισης παρουσίασε συσχέτιση με την αντίληψη ηγεσίας του άμεσου προϊσταμένου στις περιπτώσεις του οραματιστή, μέντορα και δημοκρατικού ηγέτη. Οι σχέσεις παρουσιάζουν μικρή θετική συσχέτιση και κυμαίνονται από 0.251 έως 0.393. Η κλίμακα αυτοεπίγνωσης και κοινωνικής επίγνωσης παρουσιάζουν μικρή θετική συσχέτιση με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας με 0.255 και 0.372 αντίστοιχα. Από τα αποτελέσματα του μη-παραμετρικού ελέγχου Spearman διαφαίνονται ίχνη ερευνητικής επαλήθευσης των εννοιολογικών παραδοχών, αν και λόγω του μικρού δείγματος, περαιτέρω έρευνα κρίνεται απαραίτητη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Το κρίσιμο διεθνές οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί ανά την υφήλιο, κυρίως τα τελευταία πέντε χρόνια, δημιουργεί αναμφισβήτητα μεγάλες προκλήσεις αναφορικά με την βιωσιμότητα των εταιρειών. Ο ανταγωνισμός διογκώνεται, τα ελλείμματα εσόδων – εξόδων κάνουν πιο συχνά την εμφάνιση τους και από τους εργαζόμενους απαιτείται ολοένα και μεγαλύτερη αποδοτικότητα καθώς το εργατικό κόστος συμπιέζεται με σκοπό το περιορισμό των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης. Πιο έντονα από κάθε άλλη φορά αναζητούνται μοντέλα και τεχνικές που θα μεγιστοποιούν τα περιθώρια κέρδους χωρίς παράλληλα να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τα πάγια έξοδα του οργανισμού. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε γνωρίζουμε ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για να στεφθεί μία τέτοια προσπάθεια με επιτυχία, είναι ο άνθρωπος και η ικανότητα του για αποτελεσματική διοίκηση. Επίσης, η διαμόρφωση όρων αυθεντικής και εμπνευσμένης ηγεσίας απαιτεί και τον βέλτιστο συνδυασμό των προσφερόμενων εργαλείων κατά την άσκηση της όπως επίσης και την αναζήτηση νέων, καινοτόμων παρεμβάσεων για την αντιμετώπιση των βραχυπρόθεσμων και μεσο-μακροπρόθεσμων αναγκών του οργανισμού. Τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναπτύσσονται και εξελίσσονται κυρίως τα τελευταία χρόνια, μπορούν δυνητικά να αποτελέσουν κινητήριο μοχλό για ένα μεγάλο εύρος αλλαγών τόσο σε ακαδημαϊκό, όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί ανά τον κόσμο επικεντρώνουν τις προσπάθειες για αποδοτικότερη διοίκηση στο ανθρώπινο στοιχείο. Το κάθε άτομο ξεχωριστά και οι ομάδες που σχηματίζει αποτελούν τον πυρήνα δύναμης και αλλαγής σε μία εταιρεία. Σε κάθε επίπεδο, είτε βρίσκεται στην αρχή της επιχειρηματικής πυραμίδας, είτε στην κορυφή, οι ατομικές οντότητες λειτουργούν, πράττουν και σκέφτονται βάση του συναισθήματος.

Βασιζόμενοι στις προηγούμενες παραδοχές αλλά και στην ολοένα μεγαλύτερη τάση για περισσότερο ανθρωποκεντρική διοίκηση οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους για να στελεχώσουν το δυναμικό τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως καινοτομικό εργαλείο αξιολόγησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς βρίσκεται πλέον σε περίοπτη θέση αναφορικά με την αξιολόγηση αλλά και την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, ενισχύοντας τα τμήματα προσωπικού με τα πιο διαδεδομένα και σύγχρονα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, δημιουργώντας και σχεδιάζοντας εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία να εστιάζονται στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών στον εργασιακό χώρο μπορεί να παραχθεί ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων ενός οργανισμού, δημιουργώντας μελλοντικά συναισθηματικούς ηγέτες για κάθε επίπεδο διοίκησης. Βραχυπρόθεσμα, οι εταιρείες ενδέχεται να αντιμετωπίσουν την όλη διαδικασία ως ένα επιπλέον κόστος, όμως τα οφέλη σε μακροπρόθεσμο πλαίσιο κρίνονται αρκετά σημαντικά.

Η διαχρονική εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχει ως βάση της την συνεχή εκπαιδευτική αναζήτηση από τα πρώτα χρόνια του σχολείου μέχρι τις πιο σύνθετες ερευνητικές προσπάθειες ακαδημαϊκών και μελετητών. Το σχολείο και η εν γένει εκπαιδευτική δραστηριότητα πρέπει να επενδύσει στο συναίσθημα και στις προεκτάσεις που έχει στην καθημερινότητα μας, εμπλουτίζοντας την μαθησιακή διδασκαλία με προγράμματα που θα ενισχύει την ικανότητα ενός μαθητή να αντιλαμβάνεται και να χειρίζεται αποδοτικά τα συναισθήματα του. Οι εύπλαστες προσωπικότητες των νέων ανθρώπων θα μπορούσαν να μπολιαστούν με τις ιδέες και ηθικές αξίες των συναισθηματικά ευφυών ατόμων. Επιπρόσθετα, σε ερευνητικό επίπεδο κρίνεται αναγκαία η εμβάθυνση των προσπαθειών για την κατανόηση των βασικών λειτουργιών του εγκεφάλου, κυρίως στις περιοχές που ευθύνονται για το επίπεδο συναισθηματικής ωρίμανσης ενός ατόμου. Η σχέση «χημείας» που δημιουργείται με το συναίσθημα μπορεί να τροφοδοτήσει με νέα δεδομένα τις επόμενες γενιές και να αποτελέσει τον βασικό κορμό που θα δομηθούν οι σύγχρονες κοινωνίες τους μέλλοντος.

Συνοψίζοντας, το ερευνητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο δομήθηκε η παρούσα εργασία ήταν η αναζήτηση νέων εννοιολογικών προσεγγίσεων, μέσω της εξέτασης πιθανών παραγόντων που επηρεάζουν την συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με την αντίληψη τύπων ηγεσίας των υπαλλήλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, συγκεκριμένου επιχειρηματικού κλάδου στον ιδιωτικό τομέα. Τέλος, επιθυμία μας είναι οι προτάσεις που αποτυπώθηκαν προηγουμένως σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της έρευνας, να αποτελέσουν την αφετηρία για την αναζήτηση νέων μεθόδων που να συντελέσουν στην αποτελεσματική χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον κόσμο των επιχειρήσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ❖ Δημήτρης Μπουραντάς, (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Κριτική, Αθήνα, σελ. 36, 97-99.
- ❖ Κρασανάκης Γ., (1983). “*Ψυχολογία της Νοημοσύνης*”, Ιδιωτική έκδοση, σελ. 11-22.
- ❖ Κυριαζή, Νότα, (2002). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ.45-48.
- ❖ Πλατσίδου, Μ., (2004). *Συναισθηματική νοημοσύνη: σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας*. Επιστήμες της αγωγής, σελ. 27-39.
- ❖ Χυτήρης, Λ., (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*, Interbooks, Αθήνα.
- ❖ Boyatzis R., Goleman D, McKee A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, Μετάφραση Χ. Ξενάκη, Μ. Κουμπαρέλη. Εκδόσεις ελληνικά γράμματα, β έκδοση, Αθήνα, σελ 14-15.
- ❖ Brandberry, G. and Greaves, A., (2006). «*Συναισθηματική νοημοσύνη*». Εκδόσεις «Κριτική», σελ.54.
- ❖ C.R.Rogers, (2006). «*Ένας τρόπος να υπάρχουμε*» Εκδόσεις Ερευνητές, 2006 σελ.109-110.
- ❖ Goleman, D., (1998). «*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q;*». Ελληνικά Γράμματα, σελ.141-143.
- ❖ Goleman, D., (1999). «*Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*». Εκδόσεις «Ελληνικά γράμματα», σελ.42.
- ❖ ICAP (2011). *Κλαδική μελέτη – κλάδος καλλυντικών* σελ. 127.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ❖ Andrews, H., & Furniss, P., (2009). *A successful leader or a psychopathic individual?* Management Services, 53(4), p. 18.
- ❖ Andrews, H., & Furniss, P., (2009). *A successful leader or a psychopathic individual?* Management Services, 53(4), pp.22–24.
- ❖ Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). *Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership.* Journal of Business Ethics, 93, pp. 189–213.
- ❖ Ansbacher, H.L. & Ansbacher, R.R., (1964). *The Individual Psychology of Alfred Adler.* New York: Harper & Row, pp.135-136.
- ❖ Antonakis, J. (2003). *Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness.* The International Journal of Organizational Analysis.
- ❖ Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). *Does leadership need emotional intelligence?* The Leadership Quarterly, 20, pp. 247–261.
- ❖ Armstrong, S.J., Mahmud, A. (2008). *Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge.* Academy of Management Learning and Education 7 (2), p.11.
- ❖ Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E., (2007). *Positive emotion in organizations: A multi-level framework.* In C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), *Positive organizational behavior.* Chichester, UK: John Wiley and Sons, pp. 57–73.
- ❖ Austin, E. J., (2005). *Emotional intelligence and information processing.* Personality and Individual Differences, 39, pp.403-414.
- ❖ Babiak, P., (1995). *When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath.* Applied Psychology: An International Review, 44(2), 171–188.

- ❖ Balthazard, P.A., Waldman, D.A., Thatcher, R.W., Hannah, S.T. (2012). *Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging*, *Biology of Leadership*, p. 7.
- ❖ Barney, J. (1986). *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. *Management Science*, 32, pp. 1231–1241.
- ❖ Bar-On, R., (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- ❖ Barsade, S. G., & Mayer, J. D., (2007). *Human Abilities: Emotional intelligence*. *Annual Review of Psychology*, manuscript in preparation.
- ❖ Bass, B. (1973). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press, pp. 5-7.
- ❖ Bass, B.M. (1985). *Leadership: Good, better, best*. *Organizational Dynamics* 13 (3), pp. 26-40.
- ❖ Beddoe, R., Constanza, R., Farley, J., Garza, E., Kent, J., Kubiszewski, I., et al. (2009). *Overcoming systemic roadblocks to sustainability: The evolutionary redesign of worldviews, institutions and technologies*. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 106(8), pp.2483–2489.
- ❖ Belasen A., Frank N. (2007). *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*. Empire state College, Saratoga Springs, New York, USA, p.41.
- ❖ Boal B, Schultz P. (August, 2007). *Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems*. *The Leadership Quarterly*, pp.8-10.
- ❖ Boddy, C., (2010). *Corporate psychopaths and productivity*. *Management Services*, 54(1), pp.26–30.
- ❖ Bono E. Remus I. (August, 2006). *Charisma, positive emotions and mood contagion* *The Leadership Quarterly*, p.3.
- ❖ Brown, T., Sautter, J., Littvay, L., Sautter, A., & Bearnes, B., (2010). *Ethics and personality: Empathy and narcissism as moderators of ethical decision making in business students*. *Journal of Education for Business*, 85(4), 203–208.



- ❖ Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H., Salas, E. (December, 2007). *Trust in leadership: A multi-level review and integration*, *Leadership Quarterly*, 18 (6), pp. 37-42.
- ❖ Caroline Rowland, Roger Hall., (2010). *Teaching managers: learning, research and workplace practice*. Emerald Group Publishing Limited, p. 6.
- ❖ Cavaleri, S., & Seivert, S. (2005). *Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization*. Burlington, MA: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- ❖ Ciulla, J. B., (2010). *Being there: Why leaders should not “fiddle” while Rome burns*. *Presidential Studies Quarterly*, 40(1), 38–56.
- ❖ Cooper, R.K. and Sawaf, A., (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Grosset/Putnum, New York, NY.
- ❖ Cote, S., & Miners, C., (March, 2006). *Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance*. *Administrative Science Quarterly*.
- ❖ Côté, S., Lopez, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. H., (June, 2010). *Emotional intelligence and leadership emergence in small groups*. *The Leadership Quarterly*, 21, 496–508.
- ❖ Cramer, J., van der Heijden, A., & Jonker, J. (2006). *Corporate social responsibility: Making sense through thinking and acting*. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), pp. 380–389.
- ❖ Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (October, 2008). *Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments*. *The Leadership Quarterly*, 19(5), pp. 569–581.
- ❖ Dasborough, M. T. (April, 2006). *Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 163–178.
- ❖ Dasborough, M. T., (April, 2006). *Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors*. *Leadership Quarterly*.
- ❖ Dasborough, M., (2011). *An introduction to attributional influences in organizations*. *Group and Organization Management*, p.24.
- ❖ De Rivera, J., (1992). *Emotional climate: Social structure and emotional dynamics*. *International Review of Studies of Emotion*, 2, 197–218.

- ❖ Decety, J., & Jackson, P.L., (2004). *The functional architecture of human empathy*. Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews, 3, 71-100.
- ❖ Duke, D. (2008). *Effective instructional leadership requires assessment leadership*. Phi Delta Kappan 90 (4), p. 14.
- ❖ Dulewicz V., Higgs M., (2003). *Leadership at the top: the need for emotional intelligence in organizations*. The international journal of organizational analysis, vol 11, No3.
- ❖ Edwin Locke (1999). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*, Lexington Books, p. 30.
- ❖ Elfenbein, H. A., (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *The Academy of Management Annals*, 1, 315–386.
- ❖ Elfenbein, H. A., Beaupri, M. G., Livesque, M. & Hess, U., (2007). *Toward a dialect theory: Cultural differences in the expression and recognition of posed facial expressions*. Emotion. In press.
- ❖ Elfenbein, H. A., Polzer, J. T., & Ambady, N., (2007). *Can teams have emotional skills? The case of recognizing others' emotions*. Working paper, University of California, Berkeley.
- ❖ *Emotional Competence Inventory – University Version* (Special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R & Goleman D., distributed by the Hay Group)
- ❖ Eriksen, M., (2009). *Authentic leadership: Practical reflexivity, self-awareness and self-authorship*. Journal of Management Education, 33(6), 747–771.
- ❖ Funke, J. (2010). *Complex problem solving, a case for complex cognition?* Cognitive Processes, 11, pp. 133–142.
- ❖ G.W. Corder, D.I. Foreman, (2009). "*Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: A Step-by-Step Approach*", Wiley.
- ❖ Gardner J.W. (2000). *On Leadership*. New York, N.Y The free press, 1990. p 76.
- ❖ Gardner W., Fischer D., Hunt J. J.G. (June, 2009). *Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?* The Leadership Quarterly, p 11.
- ❖ Gardner, Howard, (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.

- ❖ Gardner, Howard. (1999). *The intelligences of leaders*. International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice.
- ❖ Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G., (June, 2009). *Emotional labor and leadership: a threat to authenticity?* The Leadership Quarterly, pp. 5-6.
- ❖ Gaulin, Steven J. C. and Donald H. McBurney, (2003). *Evolutionary Psychology*. Prentice Hall. ISBN 13: 9780131115293, Chapter 6, pp. 121-142.
- ❖ George B, Sims P., McLean A., Mayer D. (February, 2007). *Discovering your Authentic Leadership*. Harvard Business Review, p.3.
- ❖ Gibbs, N., (October, 1995). *The EQ factor*. Time, pp.60–68.
- ❖ Goleman G. & Boyatzis R. (September, 2008). *Social Intelligence and the Biology of Leadership*. Harvard Business Review, p. 4-5.
- ❖ Goleman, D. (March–April, 2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, pp. 78-90.
- ❖ Gorton, R. A., McIntyre, K. E. (1978). *The effective principal*. v. 3. McCleary, L.E., Thomson, S.D. The summary report.
- ❖ Hare, R., (1994). *Predators: The disturbing world of the psychopaths among us*. Psychology Today, 27(1), pp.54–63.
- ❖ Hochschild, A. R., (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California. In Press.
- ❖ Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T., (2008). *Leading with emotional labour*. Journal of Managerial Psychology, 23, 151–168.
- ❖ Jaques, Elliott, (2001). *Diagnosing sources of managerial leadership problems for research and treatment*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 53(2), pp. 67-75
- ❖ John Angelidis and Nabil A. Ibrahim, (February, 2011). *The impact of emotional intelligence on the ethical judgment of managers*. Journal of business Ethics, p.10.
- ❖ Joseph, D. L., & Newman, D. A., (January, 2010). *Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model*. Journal of Applied Psychology. p. 3.
- ❖ Karcics, É., Szakács, F.(2010). *Personality factors of entrepreneurial competitiveness*. Akadémiai Kiadó, p. 5.

- ❖ Karnes, R., (June, 2009). *A change in business ethics: The impact on employer-employee relations*. *Journal of Business Ethics*, 87(2).
- ❖ Katz D., (1978), *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, p. 253
- ❖ Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G., (April, 2006). *Empathy and the emergence of task and relations leaders*. *The Leadership Quarterly*, 17, 146–162.
- ❖ Kociatkiewicz, J. & Kostera, M. (2012). *The Good Manager: An Archetypal Quest for Morally Sustainable Leadership*. *Organization Studies* 33 (7), p. 7.
- ❖ Lane, R. D. (2000). *Levels of emotional awareness: Neurological, psychological, and social perspectives*. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). *The handbook of emotional intelligence*, pp. 171-191
- ❖ Learmonth, G. P., Smith, D. E., Sherman, W. H., White, M. A., & Plank, J. (2011). *A practical approach to the complex problem of environmental sustainability: The UVa Bay Game*. *The Public Sector Innovation Journal*, 16(1), 1–8
- ❖ Levitt. T. (October 2006). *What business are you in?* *Harvard Business Review*, p. 17-19.
- ❖ Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). *The development of the resource based view of the firm: A critical appraisal*. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28.
- ❖ Lopes, P. N., Barsade, S. G., Nezlek, J. B., Elfenbein, H. A., Straus, R., & Salovey, P., (April, 2006). *Ability to read emotions in group negotiations: Help or hindrance?* Manuscript submitted for publication.
- ❖ Lydia Woolley, Arran Caza and Lester Levy (2010). *Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, p. 3.
- ❖ Malmendier U. & Tate G., (2005). *Does Overconfidence Affect Corporate Investment?* *CEO Overconfidence Measures Revisited*. *European Financial Management*, Vol. 11, No. 5, p.4

- ❖ Matten, D., & Moon, J. (2005). *United Kingdom: An explicit model of business–society relations*. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wagner, & R. Schmidpeter (Eds.). *Corporate social responsibility across Europe*, pp. 51–66.
- ❖ Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P., (1999). *Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence*. *Intelligence*, 27, 267-298
- ❖ Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G., (2008). *Human abilities: Emotional intelligence*. *Annual Review of Psychology*.
- ❖ Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). *Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0*. *Emotion*, 3, 97-105
- ❖ Mayer, J., (1999). *Emotional intelligence: popular or scientific psychology?* *APA Monitor*, 30, p.50.
- ❖ McCaulley, M. H. Isabel Myers: *A double legacy*. (1998). From <http://www.apcentral.org/bulletin-isabel-myers-briggs-double-legacy.html>
- ❖ McDonald, T., (December, 2008). *Management matters: Make love and work*. *Successful Meetings*. Retrieved November 14.
- ❖ Mead, G. H., (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago.
- ❖ Metcalf, L., & Benn, S. (December, 2012). *The corporation is ailing social technology: Creating a 'fit for purpose' design for sustainability*. *Journal of Business Ethics*.
- ❖ Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P., (2009). *A dynamic theory of leadership development*. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 563–576.
- ❖ Myers, David G., (2004). *"Theories of Emotion"*. *Psychology: Seventh Edition*, New York, NY: Worth Publishers, p. 500.
- ❖ Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2000). *Emotional intelligence and effective leadership*. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22, pp.5 – 10.
- ❖ Pech, R. J., & Slade, B. W., (December, 2007). *Organizational sociopaths: Rarely challenged, often promoted. Why?* *Society and Business Review*, 2(3), 254–269.
- ❖ Pepper, T., (June, 2005). *Of criminals and CEOs*. *Newsweek*, 48
- ❖ Peter Wright, (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall College Div; 4th edition, p. 36.

- ❖ Petrides, K.V. & Furnham, A., (2001). *Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*. *European Journal of Personality*.
- ❖ Polychroniou, P. V., (2009). *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness*. *Team Performance Management*, 15(7/8), 343–356.
- ❖ Rank., J., & Frese, M., (2008). *The impact of emotions, moods, and other affect-related variables on creativity, innovation and initiative*. In N.M. Ashkanasy & C.L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishers.
- ❖ Robert Hooijberg, Nancy Lane, (2010). *Leader effectiveness and integrity: wishful thinking?* *International Journal of Organizational Analysis*, p. 4
- ❖ Salovey, P. & Mayer, J.D., (1990), «*Emotional intelligence Imagination, Cognition, and Personality*». «Bay wood Pub. Co. », p.185-211.
- ❖ Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990), “*Emotional intelligence*”, *imagination, cognition and personality*, No.9, pp.185-211
- ❖ Schilling, L., (2010). *A historical analysis of the relationship between charisma and the making of great leaders*. Ph.D. dissertation, Walden University, Minnesota, United States. Retrieved November 17, 2010, from Dissertations & Theses.
- ❖ Sinek S. (2009). *Start with Why*. New York: Penguin Group, pp. 97-99.
- ❖ Steward W. D. (1981). *The application and misapplication of factor analysis in marketing research*, *JMR, Journal of Marketing Research*, XVIII, 51-62
- ❖ Stout, M., (January, 2005). *The ice people*. *Psychology Today*, 38(1), 72–76, 78.
- ❖ Svetlana Holt, Joan Marques, (2011). *Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced?* *Journal of Business Ethics* January 2012, Volume 105, Issue 1, pp 95-105.
- ❖ Sy, T., Tram, S., & O’Hara, L., (June, 2006). *Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance*. *Journal of Vocational Behavior*. p.13.
- ❖ Taylor, M., (2010). *Enlightenment fit for the 21st century*. *New Statesman*, 139(5006), pp.20-22.
- ❖ Thompson, J. P., & Cavaleri, S. (2010). *Dynamic knowledge, organizational growth, and sustainability: The case of Prestwick memory devices*. *International Studies of Management & Organization*, 40(3), pp.50–60.

- ❖ Thorndike, E. L. (1920), “*Intelligence and its Uses*”, Harper’s Magazine, Vol.140, pp.223-227.
- ❖ Toor, S., Ofori, George (2008). *Leadership versus management. How they are different and why?*, Department of Building, School of Design and Environment, National University of Singapore, p.138.
- ❖ Travis Bradberry-Jean Graves, (2003). *The Emotional Intelligence Quick Book-Everything you need to put your EQ to work*, pp.43-49.
- ❖ Vittorio Gallese, (2003). The Roots of Empathy: The Shared Manifold Hypothesis and the Neural Basis of Intersubjectivity. Dipartimento di Neuroscienze, Sezione di Fisiologia, University of Parma, Parma, Italy. *Psychopathology* 36:171–180 DOI: 10.1159/000072786, pp. 2-4.
- ❖ Waldman, D. A., & Siegel, D. (February, 2008). *Defining the socially responsible leader*. *The Leadership Quarterly*, 19(1), pp.117–131.
- ❖ Warren Bennis, (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books; Fourth Edition, p. 23.
- ❖ Weinstein, M., (July, 2009). *Emotional evaluation*. *Training Magazine*, 20
- ❖ William James., (1902). *The Varieties of Religious Experience: A Study in Human Nature*, Longmans, Green & Co pp.37-42.
- ❖ Zaleznik A. (June-1977). *Managers and Leaders Are they different?* *Harvard Business Review*, pp. 3-5.
- ❖ Zbinden, C. (2011). *Leader neurons in leaky integrate and fire neural network simulations*. *Journal of Computational Neuroscience*, p. 10.

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- ❖ <http://www.eiconsortium.org/measures/sreis.html>

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



### **ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το ερωτηματολόγιο που διανέμεται εντάσσεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας με θέμα «Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη σε οργανισμούς» και αποτελεί το βασικό εργαλείο της ερευνητικής διαδικασίας. Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, αποτελείται από 72 ερωτήσεις και περιγράφει *ορισμένες στάσεις και τύπους συμπεριφοράς, που εκφράζουν στυλ ηγεσίας και χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης*. Επιπρόσθετα, έχει τοποθετηθεί μία ερώτηση σχετικά με το στυλ ηγεσίας του άμεσου προϊστάμενου σας. Οι παρακάτω επιλογές αποτελούν τις πιθανές απαντήσεις που έχετε στη διάθεση σας:

#### Συναισθηματική Νοημοσύνη

1. Ποτέ
2. Σπάνια
3. Μερικές φορές
4. Συχνά
5. Πάντα

#### Στυλ Ηγεσίας

1. Συμφωνώ
2. Συμφωνώ μερικώς
3. Δεν έχω άποψη
4. Διαφωνώ μερικώς
5. Διαφωνώ

Θα πρέπει να τονίσουμε και να σας παρακαλέσουμε να συμπληρώσετε όλες τις ερωτήσεις και να είστε απόλυτα ειλικρινείς με τον εαυτό σας, απαντώντας σύμφωνα με το πώς πραγματικά συμπεριφέρεστε και όχι με το πώς θα θέλατε ή θα έπρεπε να συμπεριφερθείτε.



Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη, και διαρκεί 10 – 12 λεπτά. Το περιεχόμενο των απαντήσεών σας είναι εμπιστευτικό και θα χρησιμοποιηθεί μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Δε θα είναι προσβάσιμο σε άλλα άτομα της εταιρείας που εργάζεστε ή τρίτους.

Σημειώνετε μόνο 1 απάντηση σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου της συναισθηματικής νοημοσύνης και 1 απάντηση για κάθε στυλ ηγεσίας στην ερώτηση που αφορά τον άμεσο προϊστάμενο σας.

#### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

##### Ηλικία

- α. 18 – 30
- β. 30 - 40
- γ. 40 - 50
- δ. 50 - 65


##### Σπουδές

- α. Ανώτερες (π.χ. Ι.Ε.Κ.)
- β. Ανώτατη (ΑΕΙ, ΤΕΙ)
- γ. Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
- δ. Διδακτορικό


##### Φύλο

- α. Άνδρας
- β. Γυναίκα


##### Χρόνια στην Εταιρεία

- α. 0 - 5
- β. 6 - 10
- γ. 11 - 15
- δ. 16 - 20
- ε. 21 - άνω


Η ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΜΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ

## ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΙΣΧΥΕΙ				
		1	2	3	4	5
1.	Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή projects					
2.	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι					
3.	Μπορώ να παρουσιάσω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς					
4.	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει					
5.	Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια					
6.	Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο					
7.	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα					
8.	Αυτοσαρκάζομαι					
9.	Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές					
10.	Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου					

11.	Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο					
12.	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίζω καλά					
13.	Η παρουσία μου γίνεται αισθητή π. χ σε μια ομάδα εργασίας					
14.	Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου					
15.	Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω					
16.	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο					
17.	Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι					
18.	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω					
19.	Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες					
20.	Δεν αγχώνομαι					
21.	Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν					
22.	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα					
23.	Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα					
24.	Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετέχοντες					

25.	Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου					
26.	Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια					
27.	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα					
28.	Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα					
29.	Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή					
30.	Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις - κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου					
31.	Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα					
32.	Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα					
33.	Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξους μεθόδους					
34.	Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου					
35.	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες					
36.	Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν					
37.	Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά					
38.	Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις					

39.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτά που λέω						
40.	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν						
41.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία						
42.	Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους						
43.	Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα backgrounds						
44.	Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω						
45.	Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου						
46.	Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις						
47.	Έχω αναπτύξει ένα διαδεδомένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών						
48.	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας						
49.	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος						
50.	Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις						
51.	Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου						
52.	Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας						

53.	Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής					
54.	Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων					
55.	Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση					
56.	Ακούω με προσοχή					
57.	Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project					
58.	Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία					
59.	Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση					
60.	Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου					
61.	Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους					
62.	Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flow chart)					
63.	Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας					
64.	Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες					
65.	Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν					
66.	Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα					

67.	Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών					
68.	Προσπαθώ να επιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών					
69.	Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων – κρίσεων					
70.	Δε διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες όταν είναι αναγκαίο					
71.	Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν γνωστές σε όλους όλες οι θέσεις που υπάρχουν					
72.	Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους					

## ΗΓΕΣΙΑ

Πως θα χαρακτηρίζατε, ως ηγέτη, τον άμεσο προϊστάμενο σας ; Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζετε στον άμεσο προϊστάμενό σας τα παρακάτω ηγετικά χαρακτηριστικά;

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΙΣΧΥΕΙ				
	1	2	3	4	5
<b>ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ</b> ( Εμπνέει την ομάδα του – Έχει πίστη στο όραμα του )					
<b>ΜΕΝΤΟΡΑΣ</b> ( Συμβουλεύει – Ενθαρρύνει – Αναγνωρίζει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των υφισταμένων του )					
<b>ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ</b> ( Επιλύει συγκρούσεις – Εξυψώνει το ηθικό – Φιλικός )					
<b>ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ</b> ( Εξαιρετικός ακροατής – Ομαδικός παίκτης – Ασκει επιρροή )					
<b>ΕΚΕΙΝΟΣ ΠΟΥ ΟΡΙΖΕΙ ΤΟΝ ΡΥΘΜΟ</b> ( Φιλόδοξος – Ανυπόμονος – Δεν είναι ομαδικός παίκτης – Θέτει υψηλά standards – Παίρνει πρωτοβουλίες )					
<b>ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ</b> ( Διατάζει – Είναι απειλητικός – Επηρεάζει αρνητικά τους γύρω του – Ασκει αυστηρό έλεγχο )					