

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Τίτλος Εργασίας: «Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ». ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ
10 (ΔΕΚΑ) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ.**

Πτυχιακή Εργασία των

ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ Α.Μ. 7272

ΤΣΙΓΚΡΗ ΜΑΡΙΝΑ Α.Μ. 7433

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΠΑΤΡΑ, Ιούνιος 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΠΕΡΙΛΗΨΗ _____ 1

II. ΕΙΣΑΓΩΓΗ _____ 2

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1 Ιστορικό - Σημασιολογική περιγραφή της Νοημοσύνης__ 4

1.2 Μορφές ευφυΐας βάσει Gardner _____ 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ

ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση Συναισθηματικής
Νοημοσύνης _____ 8

2.1.1 Ιστορική αναδρομή Συναισθηματικής
Νοημοσύνης _____ 11

2.2 Θεωρητικά μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης____ 13

2.3 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής
Νοημοσύνης _____ 19

2.4 Κύριες στρατηγικές ανάπτυξης Συναισθηματικής
Νοημοσύνης _____ 24

2.5 Βασικές διαφορές Διανοητικής Νοημοσύνης και
Συναισθηματικής Νοημοσύνης _____ 28

2.6 Τεστ Michel και βαθμός χρηστικότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	29
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Προσδιορισμός της έννοιας της Ηγεσίας	31
3.2 Γενική αναφορά στα θεμελιώδη συλ Ηγεσίας	34
3.2.1 Συλ Ηγεσίας σύμφωνα με Lewin-Lippit-White	35
3.2.2 Συλ Ηγεσίας κατά Likert	38
3.3 Περιγραφή κυριότερων μοντέλων ηγεσίας, με γνώμονα την εφαρμογή τους	40
3.3.1 Η Ενδεχομενική Προσέγγιση της ηγεσίας - Το ενδεχόμενο μοντέλο του Fiedler	42
3.3.2 Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton	45
3.4. Γενικές παραδεκτές θεωρίες αναφορικά με την Ηγεσία	46
3.4.1 Εξέταση της Θεωρίας X και Y	47
3.4.2 Εντύπωση στη θεωρία της Διοικητικής Σχάρας	48

3.5. Μνεία στους Τύπους Ηγεσίας	50
3.5.1 Χαρισματική-Εξυπηρετική Ηγεσία	50
3.5.2 Συναλλακτική-Μετασχηματιστική Ηγεσία	51
3.5.3 Οραματική, Πνευματική, Αυθεντική Ηγεσία	53
3.6. Διαφορές μεταξύ Ηγεσίας και Διοίκησης	56
3.7 Case Studies- παραδείγματα που αφορούν στην ηγεσία	58
3.7.1 Αλήθειες και ψέματα στην άσκηση ηγεσίας	58
3.7.2 Αποτελέσματα άσκησης ηγεσίας σε βιομηχανίες ποτών	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
4.1 Η Θέση του Συναισθήματος στο Επιχειρησιακό χώρο.	60
4.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρηματικότητα.	61
4.2.1 Η δυναμική της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα	63

4.2.2 Η δυναμική της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις πολυεθνικές εταιρείες	65
4.3 Οι τρόποι εκμάθησης και βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης.	65
4.4 Περιπτώσιολογικές μελέτες (case studies) εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	68
4.4.1 Περιπτώσιολογική μελέτη Α: Η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από την US Air Force για την διαδικασία πρόσληψης και η αποτελεσματικότητά της.	68
4.4.2 Περιπτώσιολογική μελέτη Β: Η αποδοτικότητα των πωλητών με συναισθηματικές ικανότητες αύξησε τις πωλήσεις στην L’Oreal.	68
4.4.3 Περιπτώσιολογική μελέτη Γ: Η έρευνα της εταιρείας Johnson & Johnson για τις ηγετικές ικανότητες και πως αυτές συνδέονται με τις άριστες επιδόσεις των υπαλλήλων.	68
4.4.4 Περιπτώσιολογική μελέτη Δ: Η εκπαίδευση των προϊσταμένων σε εργοστάσιο βιομηχανίας συντελεί στην μείωση ατυχημάτων – παραπόνων και στην αύξηση της παραγωγής.	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Η ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΡΟΛΟΥ	
5.1 Εναρμόνιση των Στυλ Ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	69

5.2 Το μοντέλο του Goleman στη σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας	71
5.3 Αποτελέσματα ηγεσίας όταν ενέχει συναισθηματική νοημοσύνη	73
5.4 Αποτελέσματα ηγεσίας όταν απέχει η συναισθηματική νοημοσύνη	74
5.5 Ισχυρότητα Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας σε παγκόσμιο επίπεδο	75
5.6 Τάση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας στον ελλαδικό χώρο	77
5.6.1 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια στο παγκόσμιο και ελληνικό γίγνεσθαι;	79
5.7 Ευφυής και Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης	80
5.7.1 Άνδρες και Γυναίκες Ηγέτες	83
5.8 Περιπτωσιολογική Μελέτη: Εφαρμογή Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ομάδα – Πείραμα στη NASA	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ	86

B. ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Προσδιορισμός της έρευνας	89
7.2 Σχέδιο της Έρευνας που διεξάχθηκε	90
7.3 Μέθοδοι συλλογής στοιχείων-δεδομένων και μεθόδων μέτρησης της έρευνας	91
7.4 Ανάλυση-Καθορισμός του Δείγματος που χρησιμοποιήθηκε	91
7.5 Στατιστικό Εργαλείο-Ερωτηματολόγιο	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΑ

8.1 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της ερευνητικής διαδικασίας.	103
8.2 Σύνδεση της Θεωρίας με τα ερευνητικά αποτελέσματα.	134
8.3 Περιορισμοί της έρευνας	147

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ _____ 149

III. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	54
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ΕΠΙΛΟΓΟΣ _____ 157

IV. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	1
------------------	---

I. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, θα αναλύσουμε την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην άσκηση των ηγετικών καθηκόντων, στον εργασιακό χώρο. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι καταλύτης, όπως θα αναφέρουμε, για την επαγγελματική και κοινωνική άνοδο του ατόμου. Το περιεχόμενο του έργου μας περιλαμβάνει, το πώς η συναισθηματική ευφυΐα επηρεάζει και σε ποιο βαθμό την ατομική ζωή. Θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τον ρόλο της ηγεσίας και να συσχετίσουμε τις δύο έννοιες, με απώτερο στόχο την ανάδειξη της υπεροχής των συναισθημάτων σε εργασιακό επίπεδο, έναντι της λογικής. *“Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το συναίσθημα”*. Στον 21ο αιώνα οι συνθήκες διαβίωσης στον εργασιακό χώρο είναι απαιτητικές και πέρα από την ακαδημαϊκή γνώση που χρειάζεται κάποιος, οφείλει να διαθέτει και την ικανότητα να χειρίζεται σωστά τις εκάστοτε θετικές ή αρνητικές εργασιακές καταστάσεις που δημιουργούνται.

Θα αναφέρουμε περιπτωσιολογικές μελέτες εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τα αποτελέσματά τους και πώς αυτή συνέβαλλε στην αύξηση των κερδών και της παραγωγικότητας. Σε αυτή την εργασία, έχει εκπονηθεί έρευνα σε δέκα επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο, όπου παρέχονται πληροφορίες για την σημαντικότητα – δυναμικότητα της Ε.Ο. σε ηγετικές κυρίως θέσεις.

Η σχέση της ηγεσίας και της Συναισθηματικής Ευφυΐας έχει απασχολήσει πολλούς ψυχολόγους, ενώ πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν και εντρύφησαν στο συγκεκριμένο θέμα. Θα παρουσιάσουμε τα σημαντικότερα ευρήματα των δύο όρων και με το ερευνητικό κομμάτι, θα προσπαθήσουμε να συγκεκριμενοποιήσουμε την δυναμική της Ε.Ο. στους ηγετικούς ρόλους.

II. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως προαναφέρθηκε, σε αυτήν την πτυχιακή εργασία, θα ασχοληθούμε με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και πιο συγκεκριμένα, με τη δυναμική της στους ηγετικούς ρόλους στο χώρο των επιχειρήσεων. Το ανά χείρας βιβλίο χωρίζεται σε δέκα κεφάλαια, στα οποία προσπαθούμε να εξετάσουμε την επιρροή και τα αποτελέσματά της Ε.Ο., με τη βοήθεια έρευνας σε δέκα ελληνικούς οργανισμούς.

Αναλυτικά, στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στην Διανοητική Νοημοσύνη και στις μορφές της, καθώς επίσης και στο πώς συμβάλλει στην ατομική επιτυχία. Εν συνεχεία, το **δεύτερο κεφάλαιο** εξετάζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, τις μορφές της, καθώς αναφέρονται μέθοδοι – μοντέλα μέτρησής της και στρατηγικές ανάπτυξης. Αναφέρονται επίσης οι διαφορές της με την Γενική Νοημοσύνη, με στόχο την κατανόηση της χρηστικότητας και της χρησιμότητάς της.

Ακολουθώντας, στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύεται η έννοια της ηγεσίας, τα στυλ και οι τύποι και πώς αυτοί συντελούν στην αρμονική συνεργασία και παραγωγικότητα. Δίνονται παραδείγματα ηγεσίας σε επιχειρήσεις προκειμένου να καταλάβει ο αναγνώστης τη σημαντικότητα της ορθής διαχείρισης του προσωπικού και τα αποτελέσματά της.

Έπειτα, το **τέταρτο κεφάλαιο**, ασχολείται με την επίδραση του συναισθήματος και της Ε.Ο. στον εργασιακό τομέα, σε ιδιωτικό - δημόσιο επίπεδο και γίνεται αναφορά στην επίδρασή της και στις πολυεθνικές εταιρείες. Αναφέρουμε παραδείγματα εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε εταιρείες και τα αποτελέσματα που είχαν στην παραγωγικότητα και στα κέρδη.

Η καρδιά της θεωρητικής μας μελέτης και ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια, αποτελείται από το **πέμπτο κεφάλαιο**, το οποίο αναφέρεται στη συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Ηγεσίας. Εξετάζουμε την απόρροια της εφαρμογής ή όχι της Ε.Ο. στις επιχειρήσεις σε ελλαδικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Διαχωρίζουμε τους άντρες από τις γυναίκες ηγέτες και ποιοι είναι αυτοί που έχουν τις ικανότητες – δεξιότητες να επιτύχουν ένα αρμονικό κλίμα εργασίας. Στο **έκτο κεφάλαιο**, παραθέτουμε τα συμπεράσματα της θεωρίας από τα ευρήματα που έχουν ειπωθεί και τα οποία λάβαμε υπόψη για την διεκπεραίωση της πτυχιακής εργασίας, τελειώνοντας το θεωρητικό μέρος και προχωρώντας στο ερευνητικό κομμάτι.

Το **έβδομο κεφάλαιο** προσδιορίζει και αναλύει την έρευνα και τον τρόπο που αυτή διεξήχθη, καθώς επίσης και το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε. Επίσης, ακολουθεί ανάλυση των αποτελεσμάτων από την έρευνα στο **όγδοο κεφάλαιο** και συσχέτιση αυτών με το θεωρητικό μέρος. Αναφέρεται η επιρροή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις και το αν παρουσιάζει δυναμική στην λειτουργικότητά τους.

Τέλος, το **ένατο κεφάλαιο** αποτελείται από τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας και στο **δέκατο** παραθέτονται τα τελικά συμπεράσματα και η βιβλιογραφία που συνετέλεσε στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1 Ιστορικό - Σημασιολογική περιγραφή της νοημοσύνης

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Εταιρεία Ψυχολογίας, Νοημοσύνη, νοείται η ικανότητα κατανόησης των σύνθετων προβλημάτων, η προσαρμογή στο περιβάλλον, η μάθηση από τις εμπειρίες, η ικανότητα συμμετοχής σε διάφορες συζητήσεις και η υπερπήδηση εμποδίων με χρήση σκέψης. Σαφέστατα, ο παραπάνω ορισμός είναι αρκετά ευρύς και αόριστος. Πιο απλά, μπορούμε να προσεγγίσουμε τη νοημοσύνη, ως την ικανότητα αντίληψης του κάθε ανθρώπου (IQ).

Ο Francis Galton, ανιψιός του Δαρβίνου, θεωρείται ότι ήταν ο πρώτος που ξεκίνησε να ασχολείται με τη μέτρηση της νοημοσύνης. Ο Galton εφηύρε το πρώτο τεστ νοημοσύνης το οποίο μετρούσε το αισθητηριακό δυναμικό των ανθρώπων, την αντίληψη δηλαδή που είχαν οι άνθρωποι βάσει των 5 αισθήσεων. Ο Galton μέσα από τα ταξίδια του στην Αφρική, παρατήρησε μια διαφορετική προσέγγιση των γεγονότων από τους Αφρικανούς και τους Αγγλοσάξονες. Παρατηρώντας λοιπόν την αντίληψη των δύο πληθυσμών και με την χρήση ερωτηματολογίων, οδηγήθηκε στο συμπέρασμα πως, τα άτομα που αποτελούν μια κοινωνία έχουν ξεχωριστή αντίληψη για το περιβάλλον τους.

Ο James McKeen Cattell ήταν ο δεύτερος που προσπάθησε να εντυφίσει στα ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Μετά τις σπουδές του στην ψυχολογία δίπλα στον Wilhelm Wundt, επέστρεψε στην Αγγλία. Δούλεψε πολύ πάνω στον τομέα της ψυχολογίας και εξέδωσε αρκετά βιβλία που αφορούσαν στον τομέα του. Επίσης, πειραματίστηκε με νοητικά τεστ (επηρεαζόμενος από τον Francis Galton) προσπαθώντας να καταλάβει τη νοημοσύνη του ατόμου. Δυστυχώς όμως, στα τεστ του ο Cattell συμπεριλάμβανε και στοιχεία εξωτερικών παραγόντων που επηρέαζαν την αντικειμενική αντίληψη του ατόμου και, όπως αναφέρεται παρακάτω, λίγα χρόνια μετά, υπονομεύθηκαν.

Υπαίτιος γι' αυτό, ήταν ο Clark Wissler, μαθητής του Cattell, ο οποίος μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του τεστ του δεύτερου, διαπίστωσε πως δεν

υπήρχε εναρμονισμένη σχέση μεταξύ των αισθητικών και νοητικών αντιλήψεων του ανθρώπου σε σχέση με την ακαδημαϊκή του πορεία.

Το 1904, ο Άγγλος ψυχολόγος Charles Spearman, μετά από στατιστικές αναλύσεις ανακάλυψε τον παράγοντα “g” ο οποίος, βρίσκεται πίσω από κάθε νοητική δραστηριότητα και εκφράζει τις αντιδράσεις των ανθρώπων μπροστά σε μια κατάσταση. Σύμφωνα με τον Spearman, ο παράγοντας “g” δηλώνει την ευφυΐα του εγκεφάλου και είναι αυτός που κάνει διακριτή την “έξυπνη συμπεριφορά” του ατόμου.

Ακολούθως, ο Γάλλος ψυχολόγος Alfred Binet μαζί με τον Theodor Simon ανακάλυψαν μια κλίμακα, γνωστή ως κλίμακα ευφυΐας Binet-Simon, με την οποία παρακολουθούσαν τα παιδιά που αντιμετώπιζαν δυσκολίες κατά τις πρώτες τάξεις του σχολείου, λόγω νοητικής καθυστέρησης και αυτά που είχαν δυναμική νοητική ικανότητα απλά αποτύγχαναν. Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει μια σειρά από ασκήσεις οι οποίες σταδιακά μεγιστοποιούν τη δυσκολία επίλυσης. Η κλίμακα Binet-Simon, θεωρείται το πρώτο μοντέρνο τεστ ευφυΐας και αυτό πάνω στο οποίο βασίστηκαν και τα μεταγενέστερα τεστ ευφυΐας, με εξαιρετικά αποτελέσματα, δυστυχώς όμως, μόνο για τον τομέα της σχολικής δραστηριότητας και όχι γενικότερα. (www.Wikipedia.org.)

Ο τομέας της Νοημοσύνης έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και ψυχολόγους. Πολλοί ειδικοί πιστεύουν πως σημαντικό ρόλο στη νοημοσύνη κατέχει και η κληρονομικότητα, DNA. Αυτήν την άποψη έρχονται να αντικρούσουν όσοι πιστεύουν πως έξυπνοι δεν γεννιόμαστε αλλά μέσα από το περιβάλλον της ζωής αποκομίζουμε εμπειρίες και αναπτύσσουμε ικανότητες, όπως ο τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς, η προσαρμογή στο εκάστοτε περιβάλλον, η επίλυση εμποδίων – προβλημάτων που παρουσιάζονται και οι γνώσεις από τον περίγυρο, που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του εγκεφάλου.

Συμπερασματικά λοιπόν, ο όρος νοημοσύνη είναι από μόνος του ευρύς με πολλές πτυχές. Αυτήν την έννοια έρχεται να αναλύσει ο Howard Gardner με την θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, όπως αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

1.2 Μορφές ευφυΐας βάσει Gardner

Το 1980, ο ψυχολόγος στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, Howard Gardner, παρουσίασε μια εναλλακτική οπτική της νοημοσύνης που βασιζόταν στις

διαφορετικές πτυχές του ανθρώπινου εγκεφάλου. Η θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης βασίζεται στο γεγονός, ότι κάθε άτομο έχει διαφορετικές νοητικές ικανότητες και μελετά τόσο την δύναμη του μυαλού, όσο και τη δύναμη του εγκεφάλου του.

Πηγή για την θεωρία αυτή, ήταν η ερώτηση «τι ή ποιες ικανότητες αποτελούν την νοημοσύνη;». Σίγουρα σύμφωνα με τον Gardner, σε πολλούς θα πήγαινε το μυαλό σε έναν πρωταθλητή του σκάκι ή σε έναν παγκοσμίου φήμης βιολιστή ή σε έναν ολυμπιονίκη αθλητή. Γιατί όμως αυτοί οι άνθρωποι αν και είναι έξυπνοι αποτυγχάνουν στα τεστ ευφυΐας; Ο Gardner ισχυρίζεται πως ο άνθρωπος έχει ξεχωριστές νοητικές πτυχές και ταλέντα που τα χωρίζει σε επτά κατηγορίες, όπως αυτά αποτυπώνονται παρακάτω.

Γλωσσικολεκτική ευφυΐα

Είναι η ικανότητα στη μάθηση άλλων γλωσσών και η ευχέρεια στη χρήση του γραπτού λόγου. Υπάρχει ένα τμήμα του εγκεφάλου, γνωστό ως BOCA'S area που είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη και την παραγωγή γραμματικών και συντακτικών φαινομένων.

Λογικομαθηματική ευφυΐα

Είναι η ικανότητα που έχει το άτομο να αναλύει μαθηματικά προβλήματα, να κάνει μαθηματικές πράξεις και να σκέφτεται τα γεγονότα με επιστημονικό τρόπο. Αυτή η μορφή ευφυΐας αποτέλεσε τη βάση για τα IQ τεστ από πολλούς ψυχολόγους. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος χωρίζεται σε δύο περιοχές, η μία είναι σημαντική γιατί βοηθά στην κατανόηση πληροφοριών οπτικά και εντοπίζεται στον αριστερό και δεξιό βρεγματικό λοβό και η άλλη, συμβάλλει στην αφομοίωση νούμερων και υπολογισμών.

Μουσική ευφυΐα

Είναι η ικανότητα αφομοίωσης και σύνθεσης των μουσικών μοντέλων που αναπτύσσεται από πολύ νωρίς. Όπως θα έχουμε όλοι δει, παιδιά από την ηλικία των 3 ετών και άνω να παίζουν ένα μουσικό όργανο με μεγάλη επιτυχία που μπορεί να συγκριθούν με μεγάλους καλλιτέχνες. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος ησυχάζει και ηρεμεί με τη μελωδία. Αυτό γιατί, κάποια μέρη του στο δεξί ημισφαίριο αναπτύσσουν την

αντίληψη και την παραγωγή μουσικής. Ο Yehudin Menuhim έκανε την πρώτη του παγκόσμια παράσταση βιολιού σε ηλικία δέκα χρονών το 1977.

Σωματική ή Κιναισθητική ευφυΐα

Είναι η ικανότητα να ελέγχει και να χρησιμοποιεί κάποιος με ευχέρεια το σώμα του. Η εξάσκηση είναι πρωταρχικό στοιχείο και επιτυγχάνεται όταν επαναλαμβάνουμε μια κίνηση και όταν βλέπουμε κάποιον άλλο να την κάνει. Στα σχολεία η γυμναστική θεωρείται από τα βασικότερα μαθήματα καθώς η κίνηση συμβάλλει στην ανάπτυξη του εγκεφάλου. Οι αρχαίοι Έλληνες έλεγαν ‘Νους υγείεις εν σώματι υγεί’.

Χωρική ευφυΐα

Είναι η ικανότητα που μας βοηθάει να αναγνωρίζουμε, να παρεμβαίνουμε και να προσανατολιζόμαστε σε ένα χώρο. Η χωρική ευφυΐα είναι πιο αναπτυγμένη σε όσους έχουν καλή οπτική μνήμη και στους τυφλούς ανθρώπους.

Ενδοπροσωπική ευφυΐα

Είναι η ικανότητα να καταλαβαίνουμε τις επιθυμίες, τα αισθήματα και τις διαθέσεις μας. Το σύνολο των πληροφοριών αυτών, είναι ο εαυτός και μας βοηθά ούτως ώστε να ρυθμίζουμε τη ζωή μας και τις σχέσεις μας.

Διαπροσωπική ή κοινωνική ευφυΐα

Είναι η ικανότητα να καταλαβαίνουμε τις προθέσεις, τις επιθυμίες, τα κίνητρα και τις διαθέσεις των άλλων με αποτέλεσμα, μια αρμονική συνεργασία σε οποιοδήποτε επίπεδο κοινωνικό ή επαγγελματικό. Οι πωλητές, οι εκπαιδευτικοί, οι πολιτικοί ηγέτες και οι marketers έχουν ιδιαίτερα αναπτυγμένη τη διαπροσωπική νοημοσύνη. **(Howard Gardner, Multiple intelligences, Basics Books 2006)**

Σύμφωνα με την θεωρία του Gardner, ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός με μοναδικά ταλέντα και διανοητικές πτυχές. Σημαντικό ρόλο στη νοημοσύνη του ατόμου, έχουν τα ενδιαφέροντά του και πώς αυτά τα αναπτύσσει στη διάρκεια της ζωής του, καθώς επίσης πολιτικές, κοινωνικές και εκπαιδευτικές συζητήσεις και εμπειρίες, οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία ορθής κρίσης. Συμπερασματικά λοιπόν, θεωρούμε ως Νοημοσύνη, την ικανότητα κάποιου, ο οποίος χρησιμοποιώντας

τις πάγιες γνώσεις του ή κάποιο ταλέντο, ρυθμίζει επιτυχώς τη ζωή του. (Gardner, 2006)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q.) αναφέρεται στην αντίληψη των συναισθημάτων του ατόμου, των δικών του αλλά και των άλλων, καθώς και στον τρόπο διαχείρισής τους, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μιας ισορροπημένης σχέσης μεταξύ αυτού, του κοινωνικού αλλά και επαγγελματικού περιβάλλοντός του.

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης απασχόλησε μελετητές και ψυχολόγους του 20^{ου} κυρίως αιώνα, όπου πρωτοεμφανίστηκε σαν έννοια και σαν μια διαφορετική μορφή νοημοσύνης. Υπάρχουν πολλά βιβλία που μελετούν τη νέα αυτή μορφή ευφυΐας, όπως επίσης έχουν προκύψει και πολλοί ορισμοί.

Οι πρώτοι που αναφέρθηκαν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, ήταν οι Salovey & Mayer το 1990, όπου την όρισαν ως ένα μοντέλο ευφυΐας το οποίο παρουσίαζε ανεπτυγμένες δεξιότητες συναισθηματικής φύσεως. Πιο συγκεκριμένα, οι Salovey & Mayer οριοθετούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε τέσσερις διαστάσεις, τη συναισθηματική αντίληψη, δηλαδή το κατά πόσο ικανός είναι κάποιος να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα αλλά και των υπολοίπων γύρω του, την κατανόηση, την ανάλυση και τη διαχείριση των συναισθημάτων.

Ο Daniel Goleman με το βιβλίο του “Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ” το 1995, εντρυφήσε περισσότερο στον όρο. Σύμφωνα με τον Goleman, Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα που έχει το άτομο να αναγνωρίζει τόσο τα συναισθήματά του όσο και των άλλων, ούτως ώστε να προσαρμόζεται και να αποδίδει καλύτερα στο περιβάλλον του.

Αυτή η εννοιολογική προσέγγιση, θυμίζει λίγο τις δύο τελευταίες μορφές ευφυΐας του Howard Gardner, την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική ευφυΐα. Μόνο όταν κάποιος γνωρίζει καλά τον εαυτό του μπορεί να αντιληφθεί τις διαθέσεις και τις προθέσεις των άλλων και να δημιουργήσει κίνητρα προς όφελός του.

Ο Reuven Bar-On θεωρεί τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα πεδίο κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και στις πιέσεις του κοινωνικού του περιγύρου.

Σύμφωνα με τον Martinez το 1997, Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, στις πιέσεις και στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του.

Το 2000 ο Caruso σε συνεργασία με τους Salovey & Mayer, υποστήριξαν πως Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να ταυτοποιεί, να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά όσο και τα θετικά αισθήματα του εαυτού του και των άλλων.

Ο R. Hardley, ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, ως την ικανότητα κάποιου να κατευθύνει σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων στα διάφορα παρουσιαζόμενα γεγονότα και να μπορεί να παρεμβαίνει στα συναισθήματά τους αυτά με κατάλληλο κάθε φορά τρόπο.

Κατά τον E. Orioli, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα τού να παραμένει κάποιος ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσει κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές του σχέσεις, να είναι δημιουργικός και να προσπαθεί να εξελίξει τους άλλους.

Ο T. Sparrow υποστηρίζει πως, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η πρακτική τού να παρατηρούμε τα συναισθήματα τα δικά μας, αλλά και των άλλων, να τους δίνουμε σημασία και νόημα, να τα επεξεργαζόμαστε και να τα λαμβάνουμε υπ' όψιν μας κατά τη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, ο M. Rock, υποστηρίζει πως Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τη συναισθηματικότητά μας με έξυπνους τρόπους, έτσι ώστε να διευκολύνουμε τις διαπροσωπικές μας σχέσεις. Οι παραπάνω ορισμοί είναι διαφοροποιημένοι μεταξύ τους, αλλά έχουν την ίδια βάση, την κατανόηση των συναισθημάτων. (www.Wikipedia.com)

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη οριοθετείται σε τέσσερις δεξιότητες, οι οποίες μπορούν να χαρακτηρίσουν έναν άνθρωπο συναισθηματικά νοήμων, στην αυτοεπίγνωση, στην αυτοδιαχείριση, στην κοινωνική επίγνωση και στη διαχείριση των σχέσεων.

Η Αυτοεπίγνωση και η Αυτοδιαχείριση αναφέρονται στην ατομική ικανότητα κάποιου να κατανοεί τα συναισθήματά του και να ελέγχει τις συμπεριφορές και τις πράξεις του. Οι επόμενες δύο δεξιότητες, η Κοινωνική επίγνωση και η Διαχείριση σχέσεων, αναφέρονται στην κοινωνική ικανότητα του ατόμου. Η πρώτη συμβάλλει στην αντίληψη των συναισθημάτων των υπολοίπων ατόμων, ενώ η δεύτερη εστιάζει στον τρόπο συμπεριφοράς μας απέναντι στους άλλους. **(Bradberry & Greaves, 2006).**

Πολλοί ψυχολόγοι και άνθρωποι από το χώρο των επιχειρήσεων, υποστηρίζουν πως όσοι διαθέτουν υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης, γνωρίζουν μεγαλύτερης επαγγελματικής απόδοσης από αυτούς που έχουν υψηλή Διανοητική ευφυΐα. Αυτό γίνεται κατανοητό, αν αφομοιώσουμε τη χρηστικότητα των δύο ειδών της Νοημοσύνης. Ένα παιδί στα σχολικά του χρόνια με υψηλή Γενική ή Διανοητική Νοημοσύνη, αποδίδει καλύτερα εφόσον ασχολείται με τα βασικά μαθήματα όπως φυσική, μαθηματικά ή έκθεση και καρπώνεται τις πάγιες γνώσεις που είναι απαραίτητες για την πορεία του. Σε αντίθεση, ένας υπάλληλος του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα έχει ήδη αποκομίσει εμπειρίες από το περιβάλλον του και πρέπει να τις χρησιμοποιήσει σωστά προς όφελός του. (<http://www.vita.gr>)

Επιπλέον, ο εργασιακός χώρος αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων με διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά, που οφείλει να συμβιβαστεί και να συνεργαστεί για έναν κοινό σκοπό. Στη δεύτερη περίπτωση, γίνεται αντιληπτό πως, εάν το άτομο είναι συναισθηματικά ευφυές, θα μπορέσει να επιβιώσει καλύτερα και αποδοτικότερα στον εργασιακό και κοινωνικό του περίγυρο.

Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να πούμε πως η Διανοητική Νοημοσύνη (IQ, Intelligence Quotient) ασχολείται περισσότερο με θέματα ικανοτήτων του ατόμου και διακριτά χαρακτηριστικά ενώ αντίθετα, η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Quotient) αφορά στα ανθρώπινα συναισθήματα.

Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζονται από:

1. Διορατικότητα και έλεγχο των συναισθημάτων τους
2. Έλεγχο των προσωπικών προκαταλήψεων
3. Ικανότητα να συσπειρώνουν και να δραστηριοποιούν τους ανθρώπους γύρω τους

4. Μηδενική επικριτική στάση απέναντι σε άλλους και ασκούν κριτική με εποικοδομητικά σχόλια

5. Ειλικρίνεια για τα συναισθήματα και τις προθέσεις τους, ενώ παραμένουν υποστηρικτικοί, αποφασιστικοί και εκφραστικοί. (<http://zlati.blogspot.com>).

Ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι σχετικά καινούριος και γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, υπάρχει σύγχυση για το αν υφίσταται ως θεωρία, ή ως ένα επιστημονικό πεδίο. Μετά από περίπου μια δεκαετία εμφάνισής του στο προσκήνιο των θεωριών διαφόρων ψυχολόγων και ακαδημαϊκών, σίγουρα θεωρείται επιστήμη που όμως δεν έχει ωριμάσει ως έννοια.

2.1.1 Ιστορική αναδρομή Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Όπως ήδη έχει γίνει λόγος σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο Δαρβίνος ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με τον ανθρώπινο εγκέφαλο και την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται τα γεγονότα. Ακολούθησαν πολλοί ψυχολόγοι, οι οποίοι πειραματίστηκαν με τεστ και έγραψαν βιβλία πάνω στην ανθρώπινη – κοινωνική νοημοσύνη και στις μορφές ευφυΐας.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης παρουσιάστηκε τον 20^ο αιώνα με πρωτοπόρο τον Robert Thorndike το 1920 να ορίζει την κοινωνική νοημοσύνη, ως την ικανότητα να κατανοείς και να χειρίζεσαι τους άντρες, τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια, με λίγα λόγια να φέρεσαι σοφά στις διαπροσωπικές σου σχέσεις. Δεκαεπτά χρόνια αργότερα, το 1937 και σε συνεργασία με τον Saul Stern, έκαναν γνωστές τις τρεις πλευρές της κοινωνικής νοημοσύνης. Η πρώτη, αναφερόταν στα στοιχεία του ατόμου με βάση την κοινωνία (πολιτικά – οικονομικά στοιχεία που αφορούν στις αξίες του), η δεύτερη αναφερόταν στις γνώσεις του ατόμου σχετικά με κοινωνικά θέματα και η τρίτη, εξέταζε την κοινωνική συμπεριφορά - προσαρμοστικότητα του ατόμου στο περιβάλλον του.

Ο David Wechsler εξέφρασε το 1943 την άποψη πως, κάποιος έχει και άλλες ικανότητες εκτός από τις νοητικές που τον βοηθούν να επιτύχει στη ζωή.

Το 1973, ο David McClelland με το βιβλίο του "Testing for competence Rather than Intelligence", υποστήριξε πως τα άτομα με έντονο το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης, της αυτοπειθαρχίας και της πρωτοβουλίας γνώριζαν μεγαλύτερη ακαδημαϊκή, κοινωνική και επαγγελματική επιτυχία. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Howard Gardner ανέφερε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης παραγκωνίζοντας το, μέχρι τότε, υφιστάμενο μοντέλο της ευφυΐας (**frames of mind, 1983**).

Το 1988, ο Reuven Bar-On περιγράφει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα σύνολο αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων του ατόμου που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του.

Δύο χρόνια αργότερα το 1990, οι Salovey & Mayer εισήγαγαν τον όρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την όρισαν ως έναν τύπο κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθεί κάποιος τα συναισθήματα τα δικά του και των γύρω του, τη δεξιότητα να τα ξεχωρίζει και να χρησιμοποιεί πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχει τις σκέψεις και τις πράξεις του. Σύμφωνα με το μοντέλο των Salovey & Mayer, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελείται από τρεις κατηγορίες χαρακτηριστικών, την έκφραση του συναισθήματος, τη διαχείριση του συναισθήματος και τη χρήση αυτού στην επίλυση των προβλημάτων.

Ακολούθως, ο Daniel Goleman, επηρεασμένος από τον καθηγητή του, McClelland, διαμόρφωσε και έκανε ευρέως γνωστή την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Το 1995, την όρισε ως μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την παρακίνηση, τον έλεγχο των ορμών, τη συγκράτηση, τη διαχείριση των διαθέσεων, την αποφυγή της επιρροής από τα συναισθήματα στη διαδικασία της σκέψης, την ελπίδα και την ενθάρρυνση. Λίγο αργότερα, το 1997, ο Goleman υποστηρίζει πως είναι η ικανότητα:

Να γνωρίζει το άτομο τι αισθάνεται και να είναι ικανό να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αυτά διαχειριστούν αυτό,

Να είναι ικανό να παρακινεί τον εαυτό του ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του,

Να είναι δημιουργικό και να καταβάλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του,

Να κατανοεί τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους .

Ο Daniel Goleman, ήταν ο πρώτος που προσπάθησε να συσχετίσει την εργασία με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Υποστήριξε πως ένα άτομο με μέτριο IQ και υψηλό E.Q., είναι πιθανότερο να επιτύχει περισσότερο στην ζωή και στην επαγγελματική του καριέρα από ένα άτομο που διαθέτει υψηλό IQ και μέτριο E.Q..

Ακολούθησαν οι Cooper & Sawat το 1997 με το βιβλίο τους ‘ Διοικητικό E.Q.’, όπου εισήγαγαν ένα μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης με συγκεκριμένες δεξιότητες και τάσεις. Το ίδιο έτος, οι Salovey & Mayer αναπροσαρμόζουν το παλιό τους μοντέλο και υποστηρίζουν πως, ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη χαρακτηρίζεται από τέσσερις διαστάσεις, την αντίληψη, την κατανόηση, την ανάλυση και τη

διαχείριση των συναισθημάτων, όπως ήδη έχει επισημανθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Παρ' ότι νέο επιστημονικό πεδίο, η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει απασχολήσει πλήθος ερευνητών με τις επιμέρους διαστάσεις της και μέχρι σήμερα έχουν γραφεί πολλά βιβλία ως προς τη διερεύνησή της.

2.2 Θεωρητικά μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στην προσπάθεια μιας, ολοένα και περισσότερο εμπειριστατωμένης και εξειδικευμένης διερεύνησης των πτυχών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, πολλοί ερευνητές εισήγαγαν διάφορα θεωρητικά μοντέλα. Βασική τους επιδίωξη, ήταν η καλύτερη απόδοση των πτυχών αυτής της έννοιας. Παρακάτω θα αναφέρουμε τις θεωρίες σχετικά με τον όρο από διακεκριμένους επιστήμονες.

Θεωρία Goleman, 1997

Ο Daniel Goleman το 1997 υποστήριξε πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελείται από τα εξής προσωπικά – κοινωνικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες:

Αυτοεπίγνωση

Συναισθηματική Διαχείριση

Αυτοπαρακίνηση

Ενσυναίσθηση

Διαπροσωπικές Σχέσεις

Επικοινωνία

Προσωπικό Στυλ

Θεωρία Goleman, 1998

Το 1998 ο ίδιος, αναπροσάρμοσε τη θεωρία του σε πέντε κοινωνικές και προσωπικές δεξιότητες. Το παρακάτω μοντέλο απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις. Οι δεξιότητες αυτές ήταν :

Αυτοεπίγνωση

Αυτοέλεγχος

Παρακίνηση

Ενσυναίσθηση

Κοινωνικές Δεξιότητες

Η Αυτοεπίγνωση, ο Αυτοέλεγχος και η Παρακίνηση εστιάζουν στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να ελέγχει τα συναισθήματά του. Να σκέφτεται ρεαλιστικά, να βλέπει τα λάθη του και να λαμβάνει σωστές αποφάσεις.

Η Ενσυναίσθηση και οι Κοινωνικές Δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα τού να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα και τις εκφράσεις των άλλων και να συμπεριφέρεται λαμβάνοντάς τα υπόψη. Η Ενσυναίσθηση, προϋποθέτει υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας και αυτοελέγχου, ενώ είναι συνυφασμένη με τις διαπροσωπικές σχέσεις κάποιου με άλλα άτομα, ακόμα και αν αυτά ανήκουν σε διαφορετικά κοινωνικά στρώματα. Οι Κοινωνικές Δεξιότητες εστιάζουν στο επίπεδο ευκολίας που έχει ένα άτομο να αναπτύσσει τις διαπροσωπικές του σχέσεις. (**The Emotional Competence Framework, www.eiconsortium.org**)

Θεωρία Goleman, Boyatzis και Rhee 1998

Την ίδια χρονιά, σε συνεργασία με τους Boyatzis και Rhee, ο Goleman αναθεώρησε την ερμηνεία του και εισήγαγε πλέον τις τέσσερις δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

Αυτοεπίγνωση

Αυτοδιαχείριση

Κοινωνική Επίγνωση

Διαχείριση Διαπροσωπικών Σχέσεων

Η Αυτοεπίγνωση και η Αυτοδιαχείριση αναφέρονται στις προσωπικές ατομικές ικανότητες. Χαρακτηρίζονται από την αυτοαξιολόγηση, την αυτοπεποίθηση, την πρωτοβουλία, την ευσυνειδησία και την αξιοπιστία του ατόμου, δεξιότητες δηλαδή που επιτρέπουν την κατανόηση του εαυτού του και των συναισθημάτων του. Η Κοινωνική Επίγνωση και η Διαχείριση των Διαπροσωπικών Σχέσεων, αφορούν στις δεξιότητες της κοινωνικής συμπεριφοράς που διαθέτει κάποιος.

Ως συμπέρασμα, η ενσυναίσθηση, η επιρροή, η επιχειρησιακή επίγνωση, η ηγεσία, η επικοινωνία, η διαχείριση διαπληκτισμών και η ανάπτυξη σχέσεων συμβάλλουν στην ανάπτυξη συναισθηματικής ευφυΐας. (**Goleman & Cherniss, 2006**)

	<u>Προσωπικές Δεξιότητες</u>	<u>Κοινωνικές Δεξιότητες</u>
<u>Επίγνωση</u>	<u>Αυτοεπίγνωση</u> <ul style="list-style-type: none"> • Συναισθηματική αυτοεπίγνωση • Ακριβής αυτοαξιολόγηση • Αυτοπεποίθηση 	<u>Κοινωνική επίγνωση</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ενσυναίσθηση • Επιχειρησιακή επίγνωση • Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση
<u>Έλεγχος</u>	<u>Αυτοδιαχείριση</u> <ul style="list-style-type: none"> • Αυτοέλεγχος • Προσαρμοστικότητα • Πρωτοβουλία • Ευσυνειδησία • Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων 	<u>Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη άλλων • Ηγεσία • Επιρροή • Διευκόλυνση των αλλαγών • Επικοινωνία • Διαχείριση συγκρούσεων • Ανάπτυξη δεσμών • Ομαδικότητα και συνεργασία

(Συναισθηματικές δεξιότητες και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους κατά Goleman, Boyatzis και Rhee 1998)

Θεωρία Salovey & Mayer, 1990

Αρχικά, οι Salovey & Mayer υποστήριξαν πως η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατηγοριοποιείται σε τρεις δεξιότητες – ικανότητες του ατόμου και αυτές είναι :

1. Αποτίμηση και έκφραση του συναισθήματος,
2. Διαχείριση του συναισθήματος,
3. Χρήση αυτού στην επίλυση προβλημάτων.

Αναλυτικότερα, η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων. Σημαντικό ρόλο στη δεξιότητα της συναισθηματικής αναγνώρισης έχει το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης. Η ικανότητα της διαχείρισης του συναισθήματος προσεγγίζει τον τρόπο με τον οποίο κάποιος διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, προς τον ίδιο του τον

εαυτό, αλλά και προς τους άλλους επηρεάζοντας κατά συνέπεια και τα δικά τους συναισθήματα.

Τέλος, η χρηστικότητα του συναισθήματος χαρακτηρίζεται από τη δημιουργική σκέψη του ατόμου, την ευελιξία και την παρακίνηση. Τον τρόπο δηλαδή, που το άτομο θα πράξει στις εκάστοτε καταστάσεις και δείχνει το κατά πόσο ωφελημένο θα είναι από αυτές τις αντιδράσεις. **(Teng, Fatt J. Emotional Intelligence: For Human Resource Managers, Management Research News)**

Θεωρία Salovey & Mayer, 1997

Επτά χρόνια αργότερα, οι ίδιοι μελετητές αναθεώρησαν και εμπλούτισαν το μοντέλο τους, υποστηρίζοντας πως η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εστιάζει στις τέσσερις παρακάτω ανθρώπινες δεξιότητες:

1. Αντίληψη, Έκφραση και Αποτίμηση του Συναισθήματος,
2. Συναισθηματική Διευκόλυνση στη σκέψη,
3. Κατανόηση, Ανάλυση και Χρήση της Συναισθηματικής Γνώσης,
4. Διαχείριση των Συναισθημάτων.

Η Αποτίμηση του συναισθήματος αφορά στην ικανότητα αναγνώρισης των διαφόρων αισθήσεων και ατομικών συναισθημάτων που λαμβάνουν χώρα σε κάθε δραστηριότητα της ζωής του ανθρώπου. Είναι συνυφασμένη με την ικανότητα του ατόμου να αξιολογεί τα συναισθήματα και να καταλαβαίνει ποια είναι αληθινά και ποια όχι. Αποτελεί τη βάση για την δεύτερη κατηγορία των Salovey & Mayer, τη συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης.

Μέσα από τη σκέψη, επέρχεται η συναισθηματική ωρίμανση του ατόμου και η δεξιότητά του να θέτει προτεραιότητες στις πράξεις του. Επίσης, αναπτύσσεται η ικανότητα σωστής κριτικής απέναντι στους άλλους και η δυνατότητα προσφυγής σε εναλλακτικές λύσεις και προτάσεις. Η Ανάλυση και η Χρήση της Συναισθηματικής Γνώσης αποτελεί κύριο συστατικό στις διαπροσωπικές σχέσεις του ατόμου. Η κατανόηση των συναισθημάτων συμβάλλει στη διαχείριση των σχέσεων και στην αντιμετώπιση διαφόρων συναισθηματικών καταστάσεων. **(Teng, Fatt J. Emotional Intelligence: For Human Resource Managers, Management Research News)**



(Απεικόνιση των συναισθηματικών δεξιοτήτων κατά Salovey & Mayer, 1997)

Θεωρία CARES

Ο M. Bagshaw το 2000, ερευνώντας τον τομέα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εισήγαγε το ακρόνυμο CARES, το οποίο καθορίζει πέντε ικανότητες του ατόμου:

C αντιστοιχεί στην Creative Tension (Δημιουργική Τάση) του ατόμου,

A αντιστοιχεί στην Active Choice (Ενεργό Επιλογή) του ατόμου,

R αντιστοιχεί στην Resilience under pressure (Αντοχή – Ανθεκτικότητα του ατόμου υπό συνθήκες πίεσης),

E αντιστοιχεί στις Empathic Relationships (Συναισθηματικές Διαπροσωπικές Σχέσεις) του ατόμου,

S αντιστοιχεί στα Self – awareness και Self – Control (Αυτοεπίγνωση και Αυτοέλεγχος) του ατόμου.

(Bagshaw M. Emotional Intelligence – training people to be affective so they can be effective, Industrial and Commercial Training).

Θεωρία Cooper και Sawaf, 1997

Οι παραπάνω ερευνητές εισήγαγαν τέσσερα χαρακτηριστικά που σκιαγραφούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη:

Συναισθηματική ανάγνωση, αναφέρεται στη γνώση των δικών μας συναισθημάτων και στο πώς λειτουργούν.

Συναισθηματική Υγεία, απαιτεί συναισθηματική σκληραγώγηση κι ευελιξία.

Συναισθηματική ένταση που εμπερικλείει συναισθηματική επιμονή.

Συναισθηματική αλχημεία, που αφορά στην ικανότητα χρήσης του συναισθήματος ως προς τη δημιουργικότητα του ατόμου.

(Quebbeman, A.J & Rozell EJ, Emotional Intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: the impact of behavior Choice, Human Resource Management Review)

Θεωρία Bar-On, 1988

Η θεωρία του καθηγητή – ψυχολόγου Reuven Bar-On, υποστηρίζει πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη βασίζεται στις τέσσερις ικανότητες του ατόμου να διαχειρίζεται τις σχέσεις του και να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες του περιβάλλοντός του:

1. Η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και να έχει συνείδηση.
2. Η ικανότητα να έχει συνείδηση, να κατανοεί και να σχετίζεται με τους άλλους.
3. Η ικανότητα να αντιμετωπίζει δυνατά συναισθήματα και να ελέγχει τις παρορμήσεις του.
4. Η ικανότητα να προσαρμόζεται στην αλλαγή και να επιλύει προβλήματα προσωπικής και κοινωνικής φύσης.

Η παραπάνω θεωρία διαθέτει γνωστικές, προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες. **(Goleman & Cherniss, 2006)**

Θεωρία Lane και των συνεργατών του

Η υπό ανάλυση θεωρία, βασίζεται κυρίως στην ανάπτυξη της Συναισθηματικής Εμπειρίας και στην επίγνωση των συναισθημάτων, θεωρώντας την

ικανότητα αυτή, θεμέλιο για την ανάπτυξη της Συναισθηματική Νοημοσύνης ενός ατόμου. Χωρίζεται δε, σε πέντε ιεραρχικά επίπεδα ξεκινώντας από το τελευταίο:

- ✓ Έλλειψη Συναισθηματικής Ανταπόκρισης
- ✓ Έκφραση Συναισθηματικών Καταστάσεων
- ✓ Αναγνώριση συγκεκριμένων Συναισθημάτων
- ✓ Αναγνώριση ανάμεικτων Συναισθημάτων
- ✓ Αναγνώριση των Συναισθημάτων και των Συναισθημάτων των άλλων
(Ciarrochi J. Caputi P & Mayer JD, the distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness, Personality and Individual Differences)

2.3 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στα προηγούμενα κεφάλαια, αναλύσαμε την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και δώσαμε ερμηνείες από διάφορους επιστήμονες που ασχολήθηκαν με αυτόν τον τομέα. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλύσουμε τα μοντέλα μέτρησης του όρου όπως αυτά έχουν αποτυπωθεί από γνωστούς και διακριτούς ερευνητές.

Για τη δημιουργία ενός αξιόπιστου ερωτηματολογίου απαιτούνται οχτώ προϋποθέσεις:

Ποιος τύπος συναισθήματος θα μετρηθεί,

Αν το μοντέλο μέτρησης απευθύνεται στον εργασιακό χώρο ή όχι,

Να στηρίζεται σε αξιόπιστες βιβλιογραφικές πηγές,

Να υπάρχει αντιστοιχία με άλλα τεστ,

Να είναι αποδεκτό και εύκολο για αυτούς που το συμπληρώνουν,

Να παρουσιάζει αναμενόμενα και παρόμοια αποτελέσματα με άλλα τεστ νοημοσύνης,

Να έχει συγκλίνοντα αποτελέσματα με τα τεστ απόδοσης,

Να μπορεί να προβλέπει την εξέλιξη της καριέρας ενός ατόμου.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες μοντέλων μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τα μοντέλα αυτοαξιολόγησης της προσωπικότητας, τα μοντέλα που βασίζονται στη διεκπεραίωση κάποιων δραστηριοτήτων και τα μοντέλα αυτοαξιολόγησης της ικανότητας κατανόησης των συναισθημάτων του ατόμου. Επίσης, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε απλά μοντέλα που μετρούν τη

Συναισθηματική Νοημοσύνη και σε σύνθετα που, εκτός από το E.Q., μετρούν και τη Γενική Νοημοσύνη.

Multifactor Emotional Intelligence Scale, M.E.I.S.

Το M.E.I.S. δημιουργήθηκε από τους Mayer, Caruso και Salovey το 1998 και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Είναι ένα τεστ ικανοτήτων γύρω από τέσσερις δεξιότητες, την αντίληψη, την αφομοίωση, την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων.

Ο εξεταζόμενος καλείται να εκτελέσει μια σειρά από δώδεκα καθήκοντα – τεστ. Η αντίληψη μετριέται μέσω της προβολής προσώπων, μουσικής, σχεδίων και ιστοριών και αφορά στην αναγνώριση των συναισθημάτων που δημιουργούν στο άτομο τα παραπάνω ερεθίσματα. Η αφομοίωση των συναισθημάτων εξετάζεται με δύο τεστ. Το πρώτο μετρά την ικανότητα του ατόμου να περιγράφει συναισθήματα και να τα θέτει παράλληλα με άλλες αισθήσεις και το δεύτερο, μετρά κατά πόσο η διάθεση του ατόμου επηρεάζει την κρίση του και τις απόψεις του για άλλα άτομα. Η τρίτη δεξιότητα, η συναισθηματική κατανόηση, εξετάζεται σε τέσσερα τεστ που περιέχουν συνδυασμούς και μεταβολές των συναισθημάτων. Τέλος, η διαχείριση των συναισθημάτων ελέγχεται από δύο τεστ και αφορά στην κατανόηση των συναισθημάτων του ίδιου του εξεταζόμενου αλλά και των άλλων.

Μετά από εκτεταμένη ανάλυση, οι τέσσερις δεξιότητες που ελέγχονται με το τεστ έχουν μειωθεί σε τρεις (αντίληψη, κατανόηση, διαχείριση). Τα αποτελέσματα από το M.E.I.S. είναι αντικειμενικά και παρουσιάζονται με λογική ροή και αξιοπιστία. Το μόνο μειονέκτημα που υπάρχει, είναι πως δεν υφίσταται κάποια πρόβλεψη σχετικά με την επιτυχία ενός ατόμου. Το τεστ διαρκεί δύο ώρες και δίνει ικανοποιητικά αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο της E.Q. του εξεταζόμενου και επιπλέον, δίνει απαντήσεις σχετικά με το ρόλο που έχουν τα συναισθήματα στην πνευματική αντίληψη και ανάπτυξή του. **(Mayer JD, Caruso DR & Salovey P. Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for Intelligence)**

Emotional Competence Inventory, E.C.I.

Το E.C.I. αναπτύχθηκε από τους Goleman, R. Boyatzis και Rhee το 1998 σε συνεργασία με τους Hay – McBer και αναφέρεται κυρίως στον επιχειρηματικό τομέα. Στόχος του τεστ, είναι να αναγνωρίσει τις συναισθηματικές ικανότητες του

εξεταζόμενου, ώστε να μπορέσει να προβλέψει την εργασιακή του απόδοση, καθώς και τις δεξιότητες εκείνες που χρειάζονται βελτίωση. Το προς εξέταση άτομο αξιολογείται από το περιβάλλον του σε είκοσι δεξιότητες που σχετίζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Οι είκοσι αυτές δεξιότητες, κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με την έρευνα του Goleman σε τέσσερις παράγοντες, την αυτοσυνείδηση, την κοινωνική συνείδηση, τον αυτοέλεγχο και τις κοινωνικές δεξιότητες. Αν και το E.C.I. είναι σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης, τα αποτελέσματα που δίνει είναι αντικειμενικά και αξιόπιστα.

Self-report Emotional Intelligence, S.E.I.

Το 1998 οι Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden και Dornheim εισήγαγαν ένα νέο μοντέλο μέτρησης της E.Q., το S.E.I. Το τεστ αυτό είναι ένα μέτρο αυτοαξιολόγησης και βασίζεται σε τριάντα τρεις δηλώσεις. Το προς εξέταση άτομο, καλείται να απαντήσει κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί σε αυτές τις δηλώσεις σχετικά με τον εαυτό του. Η ανάλυση των ερωτήσεων βασίζεται σε τέσσερις παράγοντες, της αντίληψης, που περιέχει δέκα δηλώσεις, της αυτοδιαχείρισης των συναισθημάτων που περιέχει εννέα δηλώσεις, του ελέγχου των συναισθημάτων που περιέχει οκτώ δηλώσεις και της χρήσης των συναισθημάτων που περιέχει τέσσερις δηλώσεις. Οι υπόλοιπες δύο δηλώσεις δεν αναλύονται σε κανέναν παράγοντα.

Η αντίληψη σχετίζεται με το περιβάλλον του ατόμου, αλλά και με την ικανότητα να αναγνωρίσει τόσο τα δικά του, όσο και τα συναισθήματα των άλλων. Ο παράγοντας της αυτοδιαχείρισης (managing self emotion, M.S.E.) αφορά στον τρόπο με τον οποίο κάποιος χειρίζεται καταστάσεις, κυρίως λυπητερές, με μέσα που μειώνουν τέτοια συναισθήματα. Ο έλεγχος των συναισθημάτων (managing other's emotion, M.O.E.) βασίζεται στις πράξεις του ατόμου που έχουν ως στόχο να βελτιώσουν τα συναισθήματα των άλλων. Τέλος, ο παράγοντας της χρήσης των συναισθημάτων δεν παρουσιάζει αξιοπιστία, συνεπώς εξαιρείται της ανάλυσης, μαζί με τις δύο ανεξάρτητες δηλώσεις. Τα αποτελέσματα του S.E.I. είναι αξιόπιστα και παρουσιάζουν μια λογική συνοχή, όπως συμβαίνει και με την ανάλυση του M.E.I.S..

(ShutteNS, Malouff JM, Hall LE, Haggerty DJ, Cooper JT, Golden CJ & Dornheim L, Development and validation of a measure of emotional intelligence, Personality and Individual Differences)

Bar-On Emotional Quotient instrument, Bar-On E.Q.-I

Το παραπάνω μοντέλο εισήχθη το 1997. Είναι ένα self-report personality μοντέλο και αποτελείται από 133 ερωτήσεις που κατηγοριοποιούνται σε πέντε παράγοντες. Ο ενδοπροσωπικός παράγοντας υπολογίζει την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του, την αυτοεκτίμηση και την αυτο-ικανοποίηση που έχει κάποιος. Ο διαπροσωπικός παράγοντας ελέγχει τις επαφές του εξεταζόμενου και κατά πόσο αυτός καταλαβαίνει τους γύρω του. Η προσαρμοστικότητα, ο τρίτος σε εξέταση παράγοντας, μετρά το πώς βρίσκει λύσεις το άτομο στα προβλήματα που παρουσιάζονται και ανταπεξέρχεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του. Έπειτα, ο stress management παράγοντας αξιολογεί την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει θετικά καταστάσεις σε συνθήκες στρες και τέλος, ο general mood παράγοντας αφορά στο επίπεδο ευτυχίας του εξεταζόμενου.

Πιο συγκεκριμένα, το Bar-On E.Q.-I δίνει απαντήσεις σχετικά με την ευημερία του ατόμου και όχι με το επίπεδο της Συναισθηματικής του Νοημοσύνης. Πολλοί υποστηρίζουν πως το μοντέλο μειονεκτεί στο ότι αποτελείται από πολλές ερωτήσεις που κουράζουν τον εξεταζόμενο και χάνει εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Ο ίδιος ο Bar-On, πιστεύει πως είναι περισσότερο ένα τεστ που μετρά τη δυνατότητα μελλοντικής επιτυχίας και όχι τη σημερινή του απόδοση. (Newsome S, Day AL, & Catano VM, **Assessing the predictive validity of emotional intelligence, Personality and Individual Differences**)

Levels of Emotional Awareness Scale, L.E.A.S.

Το μοντέλο αυτό, μετρά το ποσοστό συνείδησης που έχει το εξεταζόμενο άτομο στα συναισθήματα τα δικά του και των υπολοίπων. Βασίζεται στη χρήση είκοσι κινηματογραφικών σκηνών στις οποίες συμμετέχουν δύο άτομα. Το προς εξέταση άτομο αξιολογεί τις σκηνές βάσει των συναισθημάτων του θυμού, της λύπης, του φόβου και της ευτυχίας. Με το πέρας της κάθε σκηνής καλείται να απαντήσει πώς θα ένιωθε ο ίδιος αν βρισκόταν στη συγκεκριμένη σκηνή και πώς θα αισθανόταν το άλλο πρόσωπο του επεισοδίου. Το σκορ του τεστ έχει κλίμακα 0-5 και στηρίζεται στα πέντε επίπεδα της θεωρίας του Lane για την Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Το L.E.A.S. δεν παρέχει την απαραίτητη εγκυρότητα, καθώς προσεγγίζει τα τεστ που έχουν σχέση περισσότερο με τις διαθέσεις των ατόμων και όχι με το επίπεδο E.Q. τους. (Ciarrochi J, Caputi P & Mayer JD, **the distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness, Personality and Individual Differences**)

Workgroup Emotional Intelligence Profile, W.E.I.P.-3

Το συγκεκριμένο μοντέλο, εισήχθη το 1997 από τον P. Jordan και είναι ένα καθαρό ερωτηματολόγιο μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Στηρίζεται στη θεωρία των Salovey & Mayer και μελετά την εξάρτηση της απόδοσης των εργασιακών μονάδων από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Το W.E.I.P.-3 αναλύεται σε τρεις παράγοντες, την ικανότητα να χειρίζεται το άτομο τα δικά του συναισθήματα, την ικανότητα να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων και τέλος, την ικανότητα ορθής χρήσης των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων. Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στην επίγνωση, στον έλεγχο και τη σωστή χρηστικότητα των αισθημάτων του ατόμου, ενώ ο δεύτερος εντρυφά στην δεξιότητα που έχει κάποιος να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Ο τρίτος παράγοντας δεν αναλύεται σε περαιτέρω υπό-παράγοντες. Δεν υπάρχουν πολλές πληροφορίες που να αποδεικνύουν αξιόπιστα τα αποτελέσματα του W.E.I.P.-3, καθώς το τεστ είναι ακόμα σε αρχικό στάδιο και χρειάζεται περισσότερη έρευνα. **(Jordan PJ, Ashkanasy NM, Hartel CEJ & Hooper GS, Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus, Human Resource Management Review)**

Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχει μια πληθώρα τεστ και ερωτηματολογίων αξιολόγησης της E.Q., που όμως δεν μπορούμε να πούμε για όλα με σιγουριά ότι δίνουν έγκυρα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, τα τεστ αυτοαξιολόγησης που συμπληρώνονται από τον ίδιο τον εξεταζόμενο εγκυμονούν κινδύνους αναξιπιστίας, καθώς το ίδιο το άτομο κρίνει τον εαυτό του και την εικόνα που παρουσιάζει στην κοινωνία. Τα τελευταία χρόνια επικρατεί η άποψη πως, τα τεστ δεξιοτήτων υπερτερούν και είναι περισσότερο έγκυρα, καθώς αποτελούνται από περισσότερο άμεσες διαδικασίες αξιολόγησης της E.Q., αλλά και λόγω του προηγούμενου προαναφερθέντος προβλήματος των τεστ αυτοαξιολόγησης.

Η αλήθεια είναι πως, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναφέρεται κυρίως στον εσωτερικό κόσμο του ατόμου και γι' αυτό είναι δύσκολο να μετρηθεί επακριβώς. Ωστόσο, τα ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης και ικανοτήτων που έχουν δημιουργηθεί, αποτελούν σημαντικά ευρήματα της θεωρίας της E.Q., αφού δίνουν πληροφορίες για τις ικανότητες και το προφίλ των εξεταζομένων, αλλά επίσης και για τα χαρακτηριστικά εκείνα που απαιτούν ενδυνάμωση και ανάπτυξη, ούτως ώστε το

άτομο να αντιμετωπίζει καθημερινές κοινωνικές και εργασιακές καταστάσεις προς όφελός του.

2.4 Κύριες στρατηγικές ανάπτυξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι ένα ανθρώπινο χαρακτηριστικό που διαθέτει κάποιος από τη γέννησή του. Είναι το αποτέλεσμα της επικοινωνίας του εγκεφάλου μεταξύ της λογικής και των συναισθημάτων. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε αντίθεση με την κοινή Νοημοσύνη, μπορεί να αναπτυχθεί σε όλα τα ηλικιακά στάδια, αλλά κυρίως παρατηρείται η ανάπτυξή της από την εφηβεία και μετά. Η εξάσκηση του εγκεφάλου στα καθημερινά ερεθίσματα και στην κατανόηση αυτών, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο. Έπειτα, η συνεχόμενη βελτίωση των ατομικών - κοινωνικών ικανοτήτων, η αναγνώριση και η χειραγώγηση των συναισθημάτων του ατόμου, συμβάλλει στη συναισθηματική νόηση.

Παρακάτω αναφέρονται έξι στρατηγικές που στοχεύουν στην ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

1. Αναγνώριση και επίγνωση των συναισθημάτων σε καθημερινή βάση,
2. Διαχωρισμός σκέψεων και συναισθημάτων,
3. Ρύθμιση των συναισθημάτων,
4. Διαχείριση των συναισθημάτων,
5. Η εφαρμογή θετικού αυτό-διαλόγου και,
6. Παίξιμο ρόλων (νοερά ή πραγματικά).

Οι τέσσερις πρώτες στρατηγικές αναφέρονται στην αναγνώριση και στον έλεγχο των συναισθημάτων του ατόμου, τόσο για τη δική του συμπεριφορά, όσο και προς τους άλλους. Οι δύο τελευταίες στρατηγικές εστιάζουν περισσότερο στην αυτοκριτική που πρέπει να κάνει το άτομο, της οποίας το αποτέλεσμα θα είναι η μελλοντική διόρθωση λανθασμένων κινήσεων ή πράξεων και οι σωστές αντιδράσεις σε θέματα που θα προκύψουν.

Διαδικασία ανάπτυξης της E.Q. σύμφωνα με τους V. Dulewich και M. Higgs

Οι V. Dulewich και M. Higgs σε άρθρο τους στην εφημερίδα 'Journal of Managerial Psychology' όπου εκδόθηκε το 2000, υποστηρίζουν πως η διαδικασία ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αρχίζει από τα εξής ερωτήματα:

Τι κάνω τώρα;

Πώς αυτό με κάνει να νιώθω;

Τι ακούω οι άλλοι να λένε σχετικά με τη συμπεριφορά μου;

Τι θέλω οι άλλοι να λένε για εμένα;

Πώς θέλω να αισθάνομαι;

Τι αποτελέσματα θα έχω από την αλλαγή;

Τι θα χάσω;

Έπειτα, θα πρέπει το άτομο να βρει τα χαρακτηριστικά εκείνα της συμπεριφοράς του που πρέπει να βελτιωθούν. Πρέπει να αναρωτηθεί «Τι χρειάζεται να αλλάξω στον εαυτό μου, ώστε να γίνω καλύτερος σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα;». Έχοντας δημιουργήσει τη λίστα με τα γνωρίσματα που θέλει να διορθώσει, το άτομο πρέπει να φτιάξει ένα πλάνο αλλαγής. Σε αυτή τη φάση, είναι σοφή η βοήθεια από έναν ειδικό, ο οποίος χρησιμοποιώντας τα σωστά εργαλεία και μεθόδους, θα κατευθύνει το άτομο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του και τελικά, να βελτιωθεί.

Η τελευταία φάση της μεθόδου βασίζεται στην αξιολόγηση. Η αξιολόγηση επιτυγχάνεται με τα εξής ερωτήματα:

Τι άλλαξε;

Τι συνέβη;

Επιτεύχθηκε ο αρχικός στόχος;

Συνέβησαν κάποια γεγονότα που δεν υπολόγιζα να συμβούν;

(Dulewicz V. & Higgs M. Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data? Competency)

10 Μέθοδοι ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά Steve Hein

Ονόμασε τα συναισθήματά σου παρά να χαρακτηρίζεις τους ανθρώπους γύρω σου	Νιώθω πικραμένος και πληγωμένος και όχι ανόητος και αναίσθητος Φοβάμαι και όχι οδηγείς σα μεθυσμένος
Διαχώρισε τα συναισθήματα από τις σκέψεις σου	Συναισθήματα: «Νιώθω ότι..», «Νιώθω σαν» Σκέψεις: «Νιώθω + επίθετο/ουσιαστ.
Λάβε υπόψη περισσότερο τα συναισθήματά σου	«Νιώθω ότι ζηλεύω» και όχι «Με κάνεις να ζηλεύω»
Χρησιμοποίησε τα συναισθήματά σου για να πάρεις αποφάσεις	Αναρωτήσου «Πως θα αισθανθώ αν κάνω αυτό» ή «Πως θα αισθανθώ αν δεν το κάνω»
Δείξε σεβασμό στα συναισθήματα των άλλων	Ρώτησε ««Πως θα αισθανθείς αν κάνω αυτό» ή «Πως θα αισθανθείς αν δεν το κάνω»
Νιώσε ενδυναμωμένος κα όχι θυμωμένος	Χρησιμοποίησε την ενέργεια αυτού που οι άλλοι αποκαλούν «θυμό» ώστε να την αφομοιώσεις σε παραγωγική δράση
Αξιολόγησε τα συναισθήματά των άλλων	Δείξε ενσυναίσθηση, αποδοχή και κατανόηση στα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων
Ασκήσου στο να προσπαθείς να μεταβάλλεις θετικά τα συναισθήματα τα δικά σου και των υπολοίπων	Αναρωτήσου «Τι θα με βοηθούσε να αισθανθώ καλύτερα» Ρώτησε «Τι θα σε βοηθούσε να αισθανθείς καλύτερα»
Μην ασκείς κριτική, αγορεύεις, ελέγχεις, κρίνεις ή διατάξεις τους άλλους ανθρώπους	Σε αντίθεση προσπάθησε να ακούς με συμπάθεια τους άλλους
Απέφευγε τους ανθρώπους που σε υποτιμούν	Προσπάθησε όπου δεν είναι δυνατή η αποφυγή τους να περνάς όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο μαζί τους

(Developing Emotional Intelligence <http://qi.org>)

Η μεθοδολογία της οικειοθελούς αλλαγής σύμφωνα με τον R. Boyatzis

Η μεθοδολογία αυτή, αποτελείται από τέσσερα στάδια και εστιάζει στην οικειοθελή τάση του ατόμου για αλλαγή. Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην πραγμάτωση των ονείρων και στη συνειδητοποίηση της παρούσας κατάστασης και της ιδεατής. Η διαδικασία ανάπτυξης του ατόμου αρχίζει από την αναγνώριση τού ποιος είμαι και τού ποιος θέλω να γίνω. Ερεθίσματα για την επίτευξη του στόχου αυτού, το άτομο δέχεται από το περιβάλλον του, τις φιλοδοξίες του, τα όνειρά του, τις αξίες του, τα κίνητρά του, την ψυχολογία και τη φιλοσοφία του. Η δυσκολία του σταδίου αυτού, βρίσκεται στο ρόλο της κοινωνίας, η οποία δυσκολεύει το άτομο να συγκεκριμενοποιήσει την ιδανική εικόνα της προσωπικότητας που θα ήθελε να αποκτήσει, η οποία είναι συνυφασμένη με τα δικά του πρότυπα. Δεύτερο βήμα του πρώτου σταδίου, είναι η επίγνωση της εικόνας και του χαρακτήρα του ατόμου. Αυτό επιτυγχάνεται με τα διάφορα ψυχολογικά τεστ και με την παρατήρηση των αντιδράσεων που έχει κάποιος σε διάφορες καταστάσεις.

Στο δεύτερο στάδιο, το άτομο καθορίζει τα στοιχεία του χαρακτήρα του που επιθυμεί να παραμείνουν αμετάβλητα και εκείνα τα χαρακτηριστικά που θέλει να αλλάξει. Στην παρούσα φάση, το άτομο συγκρίνει και αξιολογεί τα στοιχεία της προσωπικότητάς του, αναγνωρίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα του. Έτσι, θα μπορέσει να βελτιώσει τα χαρακτηριστικά εκείνα στα οποία υστερεί χρησιμοποιώντας τα δυνατά του σημεία.

Το τρίτο στάδιο, είναι το στάδιο της απόφασης και της προετοιμασίας της αλλαγής του ατόμου. Γίνεται με στοχοθέτηση και με δημιουργία πλάνου. Η βοήθεια ενός ειδικού είναι χρήσιμη και απαραίτητη για την πραγματοποίηση των στόχων. Η στοχοθέτηση είναι αποτελεσματική και παρακινεί το άτομο να αλλάξει, γι' αυτό ορθό θα είναι να γίνεται εβδομαδιαία, ούτως ώστε να ελέγχονται καλύτερα τα αποτελέσματα του τεστ.

Το τέταρτο και τελικό στάδιο, αναφέρεται στην απόφαση του ατόμου να πειραματιστεί και να εξασκηθεί στις επιθυμητές αλλαγές. Επιτυγχάνεται σε χώρους όπου το άτομο έχει την ανάγκη να εφαρμόσει τις νέες συμπεριφορές, όπως το σπιτικό περιβάλλον και ο χώρος εργασίας του. Στην προσπάθειά του αυτή, κρίνεται αναγκαία η ψυχολογική ασφάλεια που πρέπει να διέπει τον εξεταζόμενο, ούτως ώστε να μπορεί να δοκιμάσει συμπεριφορές και θεωρίες χωρίς να αισθάνεται ανασφάλεια, ντροπή ή αποτυχία. **(Boyatzis RE, Cherniss C& Elias M, Developments in Emotional Intelligence, San Francisco: Jossey – Bass)**

Το μεγάλο ερώτημα που επικρατεί στον κλάδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι, αν αυτή αναπτύσσεται σε όλα τα στάδια της ζωής του ατόμου ή αν παραμένει στάσιμη από κάποιο σημείο και μετά. Υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν πως στην παιδική ηλικία τα ερεθίσματα που δέχεται κάποιος είναι εύπλαστα και καθώς μεγαλώνει το άτομο θα αλλάξει απόψεις και θα διαμορφώσει την προσωπικότητά του. Άλλοι πάλι πιστεύουν πως, το άτομο καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του καλείται να αντιμετωπίσει καταστάσεις και εμπόδια που επηρεάζουν όχι τον χαρακτήρα του, αλλά τις αντιδράσεις του. Σε αυτό το σημείο, ο ρόλος της E.Q. είναι σημαντικός εφόσον το άτομο πρέπει να δράσει «σοφά» προς όφελός του. Σε γενικές γραμμές, θεωρείται πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναπτύσσεται δύσκολα στους ενήλικες, καθώς αυτοί έχουν ήδη διαμορφώσει χαρακτηριστικά, αντιδράσεις και απόψεις, ενώ είναι πιο εύκολο να αναπτυχθεί σε άτομα νεαρής ηλικίας που ακόμα αποκομίζουν εμπειρίες. (Βασιλείου 2003)

2.5 Βασικές διαφορές Διανοητικής Νοημοσύνης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τόσο η Συναισθηματική όσο και η κοινή Νοημοσύνη απασχόλησαν και συνεχίζουν να απασχολούν ερευνητές και πολλούς ψυχολόγους, οι οποίοι εντρυφούν κατά καιρούς στις διαστάσεις των παραπάνω όρων, προσπαθώντας να κατανοήσουν τις πτυχές τόσο του εγκεφάλου, όσο και των συναισθημάτων και κατά πόσο αυτές επηρεάζουν και σε ποιους τομείς την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σε προηγούμενα κεφάλαια αναφέραμε τις δύο μορφές ευφυΐας και παρακάτω θα παραθέσουμε τις τέσσερις βασικές διαφορές τους.

Επισημαίνουμε την πρώτη διαφορά στο γεγονός, ότι η Διανοητική Νοημοσύνη (IQ) αναφέρεται στην γνωστική αντίληψη του ατόμου και ελέγχει τη λογική, σε αντίθεση με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q.) που εντρυφά στην κατανόηση και στον έλεγχο των συναισθημάτων τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό, όσο και απέναντι στους άλλους. Η δεύτερη διαφορά, έγκειται στο ότι η Διανοητική Νοημοσύνη (IQ) καθορίζεται από τη γέννηση του ανθρώπου (DNA) και εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία.

Αντιθέτως, η Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q.) μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία και κυρίως παρατηρούμε τη χρησιμότητα και την ανάπτυξή της

από την εφηβεία και μετά. Επιπροσθέτως, πρέπει να αναφέρουμε πως η Διανοητική Νοημοσύνη (IQ) δεν επηρεάζει τόσο τις σχέσεις μας με τους άλλους όσο η Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q.), η οποία έχει καθοριστικό ρόλο για την κοινωνική μας ταυτότητα. Τέλος, η Διανοητική Νοημοσύνη (IQ) είναι απαραίτητη για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ η Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q.) είναι απαραίτητη για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.

Από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό πως Διανοητική και Συναισθηματική Νοημοσύνη, είναι δύο έννοιες με κοινό σημείο την αντίληψη του ατόμου που όμως εξετάζεται από την κάθε μια με διαφορετικά κριτήρια. (<http://zlati.blogspot.com>)

2.6 Τεστ Michel και βαθμός χρηστικότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ο καθηγητής Walter Michel πειραματίστηκε με τον ανθρώπινο εγκέφαλο και τη θέληση του ατόμου να αντιστέκεται στους πειρασμούς. Υποστήριξε πως όσο περισσότερο αντιστέκεται ένα 4χρονο παιδί σε ένα γλύκισμα, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες για μια πιο επιτυχή και ευτυχισμένη ζωή. Το πείραμα του Michel με το γλυκό αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της έρευνας της ευφυΐας, που σήμερα είναι γνωστή ως Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q.).

Ο Michel τοποθέτησε ένα γλυκό σε ένα πιάτο μπροστά από τους εθελοντές και τους είπε πως εάν ήθελαν θα μπορούσαν να το φάνε. Όμως, εάν περίμεναν μερικά λεπτά έως ότου να φύγει και επιστρέψει στην αίθουσα, τότε θα τους έδινε και δεύτερο γλυκό. Ο Michel στη συνέχεια έφυγε από το δωμάτιο για 10 – 15 λεπτά. Όπως έμαθε, το 1/3 των εθελοντών υπέκυψε αμέσως στον γλυκό πειρασμό, το άλλο 1/3 περίμενε την επιστροφή του καθηγητή και οι υπόλοιποι περίμεναν, αλλά τα παράτησαν μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Περάσανε 14 χρόνια από τότε και οι εθελοντές μεγάλωσαν, τελείωσαν το σχολείο και πήγαν στο πανεπιστήμιο και ο Michel άρχισε να επιβεβαιώνει μια δραματική συσχέτιση ανάμεσα στο πείραμα με το γλυκό και την επιτυχία στη ζωή. Τα παιδιά που άρπαξαν αμέσως τα γλυκά εξελίχθηκαν σε έφηβους με έλλειψη αυτοπεποίθησης και αντιμετώπισαν δυσκολίες στις σχέσεις τους. Εκείνοι οι οποίοι περίμεναν το δεύτερο γλύκισμα αποδείχθηκαν πιο ικανοί κοινωνικά, θετικοί και

ακαδημαϊκά επιτυχημένοι. Στις σχολικές εξετάσεις, αυτοί που περίμεναν στο πείραμα τα πήγαν καλύτερα από εκείνους που άρπαζαν αμέσως το γλυκό.

Ο Michel συνεχίζει να παρακολουθεί την εξέλιξη των εθελοντών του και οι παρατηρήσεις του τον οδηγούν στο συμπέρασμα ότι εκείνοι που είχαν την αντοχή να περιμένουν και να αντιστέκονται έγιναν επιτυχημένοι ενήλικες.

Στον επιστημονικό χώρο θεωρείται πως το πείραμα του γλυκού είναι από τα πιο επιτυχή ερευνητικά ευρήματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ας μην ξεχνάμε πως το συγκεκριμένο είδος ευφυΐας ασχολείται με την διαχείριση των συναισθημάτων και τη δύναμη της θέλησης για την επίτευξη ενός σκοπού. (<http://cognitivemsc.blogspot.com>).

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, ο δείκτης IQ δεν αρκεί για την επαγγελματική και κοινωνική επιτυχία ενός ατόμου. Μετά από έρευνες έχει καθοριστεί πως ένα 10-25% του δείκτη Γενικής Νοημοσύνης διαδραματίζει ρόλο στη ζωή κάποιου. Ένα πολύ καλό παράδειγμα για την κατανόηση των παραπάνω, είναι η 40ετής έρευνα που έγινε στο Somerville και είχε σαν δείγμα μελέτης 450 αγόρια που γεννήθηκαν και μεγάλωσαν εκεί. Τα 2/3 από τα αγόρια αυτά ήταν από οικονομικά ευκατάστατες οικογένειες και το υπόλοιπο 1/3 είχε IQ κάτω από 90. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως ο δείκτης Γενικής Νοημοσύνης είχε ελάχιστη σχέση με την καλή διαχείριση που έκαναν τα αγόρια αυτά σε επαγγελματικό επίπεδο και στις κοινωνικές τους σχέσεις. Αυτή τους η συμπεριφορά εντοπίζεται και πηγάζει από τις συναισθηματικές ικανότητες που είχε ο καθένας και στον τρόπο αντιμετώπισης των εκάστοτε συναισθημάτων. (Καμπανέλλου, 2006)

Σε μια έρευνα στο Berkeley, 80 απόφοιτοι από το PhD υποβλήθηκαν σε μια σειρά από τεστ IQ και προσωπικότητας. Μετά από 40 χρόνια, εντοπίστηκαν από τους επιστήμονες οι οποίοι τους είχαν θέσει σε αυτή τη δοκιμασία και οι οποίοι εκτίμησαν την επιτυχία τους βάσει των βιογραφικών τους από ειδικούς και από πηγές όπως American Men και Women of Science. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι οι κοινωνικές και συναισθηματικές τους ικανότητες ήταν 4 φορές πιο σημαντικές από το δείκτη Γενικής Νοημοσύνης για τον προσδιορισμό επαγγελματικής επιτυχίας και κοινωνικού status. (Καμπανέλλου, 2006)

Μια άλλη έρευνα, πιο συγκεκριμένη στον εργασιακό χώρο, έλαβε μέρος στο Yale University από τον Sigdal Barsade. Το δείγμα ήταν μια ομάδα εθελοντών που έπαιζαν το ρόλο των managers και προσπαθούσαν να μοιράσουν μπόνους και πριμ στους υφισταμένους τους. Ανάμεσά τους ήταν και ένας ηθοποιός, ο οποίος μιλούσε

πάντα πρώτος άλλοτε με εχθρικήτητα, άλλοτε με θέρμη ή με ενθουσιασμό. Η αντίδραση του ηθοποιού επηρέαζε την εκάστοτε ομάδα του ανάλογα με το συναίσθημα που εξέφραζε και τα αποτελέσματα ήταν θετικά όταν υπήρχε κλίμα ευχάριστο το οποίο οδηγούσε σε βελτιωμένη και αρμονική συνεργασία. (Καμπανέλλου, 2006)

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι αξιόλογος παράγοντας στην ζωή του ατόμου, καθώς βελτιώνοντας και διαχειρίζοντας ορθά καταστάσεις διαμορφώνει το ιδανικό γι' αυτό ζωτικό επίπεδο. Βέβαια, δεν πρέπει να μη γίνει αναφορά στους παράγοντες εκείνους που μπλοκάρουν την “ανάγνωση” των συναισθημάτων μας όπως είναι το καθημερινό άγχος και στρες, η αϋπνία, η ατμοσφαιρική ρύπανση (η έκθεση σε τοξικές ουσίες επηρεάζει τις νοητικές λειτουργίες), η ρουτίνα και η ψυχική διάθεση. Όλα τα παραπάνω επιβραδύνουν την σκέψη και την διαύγεια του εγκεφάλου.

«Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο.» Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια. (Μτφρ. Δ. Λυπουρλής. 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην προσπάθειά μας να ερμηνεύσουμε με όσο το δυνατόν καλύτερο και ακριβέστερο τρόπο την έννοια της ηγεσίας, βρεθήκαμε αντιμέτωποι με μια πληθώρα ορισμών και ερμηνειών. Η ηγεσία αποτελεί το βασικό μοχλό όλων των ανθρωπίνων σχέσεων και, συνεπώς, είναι η βασική πηγή διαχωρισμού των ανθρώπινων στρωμάτων μέσα στο κοινωνικό σύστημα.

Ένας ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικός ορισμός της ηγεσίας αναφέρει πως, «η ηγεσία αποτελεί τη διαδικασία επηρεασμού μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς

στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξίας της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον». (Μπουραντάς, Αθήνα 2005)

Ο στόχος της ηγεσίας είναι ο επιμερισμός της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας, ώστε να τείνουν προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της. Στόχος του ηγέτη είναι να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων που συντονίζει, ώστε οι πράξεις τους και η γενικότερη συμπεριφορά τους να έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Εξετάζοντας σχολαστικά υπεράριθμους ορισμούς της ηγεσίας, καταλήξαμε στους φαινομενικά πιο εύστοχους, με κυρίαρχο αυτόν του Ralph M. Stogdill. Όπως ορίζει στην περίληψη θεωριών του, η ηγεσία είναι μια προσπάθεια της διαπροσωπικής επιρροής, που κατευθύνεται μέσω της διαδικασίας της επικοινωνίας, προς όφελος ενός ή περισσότερων στόχων. (National Academy of Sciences, Journal of Management, 1979).

Εκεί, ο Stogdill συγκεκριμενοποιεί τη managerial ηγεσία, ως τη διαδικασία για να κατευθύνει τις δραστηριότητες εργασίας των μελών μιας ομάδας και για να τις επηρεάσει. Με βάση αυτόν τον καθορισμό, προκύπτουν τέσσερα σημαντικά συμπεράσματα.

Αρχικά, διαφαίνεται πως η ηγεσία περιλαμβάνει άλλους ανθρώπους, πράγμα που διαφωτίζει την ύπαρξη βαθμίδων ανάμεσα στους ανθρώπους της κοινωνίας, τους οποίους είτε συνδέει υπαλληλική σχέση, είτε αποτελούν κοινή ομάδα ταύτισης προς κάποιο σκοπό, π.χ. συμμετέχοντες μιας διαδήλωσης. Τα μέλη της ομάδας έχουν ήδη λάβει υπ' όψιν την ανάγκη καθορισμού της θέσης του ηγέτη και βοηθούν, ώστε να επιτρέψουν και να δεχτούν τις διαταγές του, ο οποίος έχει επιλεγεί ως ο καταλληλότερος να διατάξει.

Ακολούθως, η ηγεσία αποτελεί την άνιση διανομή της δύναμης μεταξύ των ηγετών και των μελών της ομάδας. Η εξαρχής μεγαλύτερη δύναμη του ηγέτη από αυτή των υπολοίπων μελών, έγκειται ακριβώς στη φύση της ηγεσίας.

Τρίτο και εξίσου βασικό με τα προηγούμενα συμπεράσματα, είναι η ανάγκη να χρησιμοποιηθούν και αξιοποιηθούν όλες οι διαφορετικές μορφές της δύναμης της ηγεσίας, ώστε αυτή να επηρεάσει τη συμπεριφορά όλων των ατόμων όπου απευθύνεται. Δηλαδή, τόσο των οπαδών, όσο και των

υφισταμένων. Αξίζει να σημειωθεί, πως δεν είναι λίγες οι φορές που ηγέτες επηρέασαν στρατιώτες να σκοτώσουν και επίσης, ηγέτες είναι αυτοί που προκαλούν υπαλλήλους να πραγματοποιήσουν προσωπικές θυσίες, προς όφελος της επιχείρησης.

Φτάνοντας στο τέταρτο συμπέρασμα, παρατηρούμε πως αποτελεί τον συνδυασμό των τριών προηγούμενων συμπερασμάτων, αλλά αναγνωρίζει επιπλέον πως η ηγεσία είναι θέμα τιμών. Η θεωρία αυτή αναφέρεται στην ηθική ηγεσία, η οποία δίνει στα άτομα κάτω του ηγέτη τις πληροφορίες και τις εναλλακτικές λύσεις, ώστε εκείνοι να έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν με τη νοημοσύνη για το ποια πρόταση είναι επωφελής γι' αυτούς. (www.apuntesgestion.com)

Συνοψίζοντας λοιπόν, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως, η ηγεσία απαρτίζει την ικανότητα της άσκησης καταλυτικής επιρροής σε μια ομάδα, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Αν και γενικός, ο παραπάνω ορισμός αποτελεί το κεντρικό νόημα της ηγεσίας. Από τη στιγμή που κατανοηθεί ο όρος, ακολουθεί η γνώση για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά της.

Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε πως κατά κύριο λόγο, η ηγεσία δεν είναι δυνατόν να κρατήσει για πάντα, αλλά αντιθέτως κάποια στιγμή θα χαθεί. Είναι αβέβαιη και άγνωστη η διάρκειά της κάθε φορά, πράγμα που σημαίνει πως ορισμένες φορές μπορεί να κρατήσει ορισμένα λεπτά και άλλες ολόκληρα χρόνια, όμως πάντα με την ίδια κατάληξη: τη λήξη της.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ, αποτελεί ο φίλαθλος σε κάποιο αγώνα, ο οποίος ξεσηκώνει και το υπόλοιπο πλήθος ζητωκραυγάζοντας για την επιτυχία της ομάδας του. Αυτή η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας κατέχει αρκετά περιορισμένη διάρκεια, όμως είναι αναμφίβολα ηγεσία. Ακολούθως, η χρόνια διάρκεια ηγεσίας αποτυπώνεται στο πρόσωπο ενός επανεκλεγέντα πρωθυπουργού, (**Κώστας Στάμκος, Διευθυντής Business Seminars, www.selling.gr**)

Και στις δύο περιπτώσεις, αυτό που έχει σημασία, είναι πως η ηγεσία βρίσκεται παντού γύρω μας, από τον απλό φίλαθλο μέχρι τον πολιτικό αρχηγό. Αυτό που κυρίαρχα επιδιώκει η ηγεσία, είναι ο επιμερισμός της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας, με απώτερο σκοπό αυτά να τείνουν προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της.

3.2 ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όπως ήδη έγινε κατανοητό παραπάνω, η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης, ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται. (**Rahim, A., 'A measure of styles of handling interpersonal conflict', *Academy of management Journal*, 1983**).

Σε όλο αυτό το πέρασμα των χρόνων, η ηγεσία χωρίστηκε σε διάφορα στυλ, με απώτερο στόχο την εξειδικευμένη πλέον ερμηνεία της. Ήδη, από το 1939 οι Lewin, Lippitt και White, αναφέρθηκαν σε τρία κυρίαρχα ηγετικά στυλ, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

Σε ακολουθία με τους παραπάνω, ο Likert, γύρω στο 1961, θέλησε να κάνει ένα παραπάνω βήμα στη θεωρία του και πρότεινε τέσσερα στυλ ηγεσίας, το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.

Παρ' όλα αυτά και πέρα από τα προαναφερθέντα στυλ, αξίζει να σημειώσουμε πως υπάρχει πλήθος άλλων ηγετικών μορφών, που όμως θα ήταν υπερβολή να αναφέρουμε. Τα στυλ που ήδη περιγράψαμε συνοπτικά, αποτελούν μια μάλλον αντιπροσωπευτική προσέγγιση του συνόλου, συνεπώς είναι και αυτά τα οποία θα αναλύσουμε παρακάτω.

Σε γενικές γραμμές όμως και πριν προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση, δε θα ήταν πρόπον να ισχυριστούμε πως υπάρχει κάποιο σωστό ηγετικό στυλ, καθώς αυτό κάθε φορά ποικίλλει με γνώμονα διάφορους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι το μέγεθος μιας επιχείρησης ή ομάδας, το πλήθος των μελών που την απαρτίζουν, ο τόπος και το περιβάλλον λειτουργίας της, αλλά και η ίδια η κουλτούρα αυτής της επιχείρησης ή της ομάδας γενικότερα.

Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν, πως είναι εφικτός ο συνδυασμός των στυλ ηγεσίας, με αποτέλεσμα αυτή να ανταποκριθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό στις προσδοκίες τόσο του ηγέτη, όσο και των ίδιων των μελών.

Σαν γενικό συμπέρασμα των ανωτέρω στυλ ηγεσίας, καταλήγουμε στο ότι το περισσότερο επιθυμητό ηγετικό στυλ είναι αυτό που προσαρμόζεται στις κάθε φορά διαφορετικές ανάγκες που παρουσιάζονται. Ο σωστός ηγέτης οφείλει να υιοθετεί ευέλικτο και συνδυαστικό ηγετικό στυλ, ώστε να καλύπτει το φάσμα διαφορετικότητας της ομάδας.

3.2.1 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ Lewin-Lippitt-White

Το πρώτο υπό εξέταση ηγετικό προφίλ προέρχεται από τρεις ηγετικές φιγούρες, τους Kurt Lewin, Ronald Lippitt και Ralph White. Ξεκινώντας με τον πρώτο, ο Kurt Lewin υπήρξε σημαντική φυσιογνωμία του κλάδου της ψυχολογίας και της φιλοσοφίας. Ξεκίνησε να δραστηριοποιείται σ' αυτούς τους τομείς στις αρχές του 1921, έτος που σήμανε και την αρχή της σταδιοδρομίας του.

Ο Lewin, ενώ υπογράμμισε τη σημασία της θεωρίας, υποστήριξε πως οι θεωρίες είναι απαραίτητο να έχουν πρακτική εφαρμογή. Ήταν ένας από τους πρώτους ψυχολόγους ο οποίος έκανε συστηματικές έρευνες για την ανθρώπινη συμπεριφορά, γεγονός που τον καθιστά πατέρα της κοινωνικής ψυχολογίας. (http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin)

Από την άλλη μεριά, ο Lippitt ήταν και αυτός ψυχολόγος. Πραγματοποίησε μια σειρά ερευνητικών μελετών στα είδη της ηγεσίας στο πανεπιστήμιο της Αιόβα, όπου γνώρισε και συνεργάστηκε με τον Lewin. Ο Ronald Lippitt αφιέρωσε την επαγγελματική του ζωή στην κοινωνική ψυχολογία και τις εφαρμογές της.

Ο τρίτος εκφραστής των τριών στυλ ηγεσίας ήταν ο Ralph White. Καθηγητής και ψυχολόγος, μελέτησε κυρίως τις ψυχολογικές επιπτώσεις του πολέμου. Βρέθηκε ανάμεσα στους πρώτους ανθρώπους που ανέλυσαν πως υποκινούμενες ψυχολογικές αιτίες και παρεξηγήσεις μπορούν να οδηγήσουν έθνη σε σύναψη πολέμου. (www.washingtonpost.com)

Έχοντας σκιαγραφήσει τις τρεις παραπάνω προσωπικότητες και θέλοντας να προσεγγίσουμε σε ακόμα μεγαλύτερο βάθος την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά της, εισερχόμαστε στα κυριότερα ηγετικά στυλ. Κάτω από μια σφαιρική σκοπιά, οι τρεις παραπάνω ηγετικοί εκφραστές, έκαναν λόγο για τρία βασικά στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

Σε μια προσπάθεια να αναλύσουμε το αυταρχικό στυλ ηγεσίας αρχικά, παρατηρούμε πως εδώ ο ηγέτης αντλεί δύναμη από τη θέση την οποία κατέχει. Δεν είναι δημοφιλής μεταξύ των μελών της ομάδας, τα άτομα τα οποία διευθύνει υποκινούνται μόνο από το χρήμα και από κανέναν άλλο παράγοντα και τέλος, μεταβιβάζει διαταγές χωρίς να δίνει διευκρινήσεις και παραπάνω οδηγίες στα μέλη της ομάδας του. Από την άλλη μεριά, τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, αλλά εκτελούν μόνο τις οδηγίες. Η παραγωγή αυξάνεται μόνο αν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ η παραγωγή μειώνεται κατά την απουσία του. Οι κριτικές είναι αντικειμενικές και δεν υπάρχουν παράπονα και διαφωνίες στην ομάδα. **(Πετράκης, Αθήνα 2004)**

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, αρμόζει περισσότερο σε ομάδες με περιορισμένο αριθμό μελών, καθώς σε αυτήν την περίπτωση τα άτομα υπό εξουσία είναι πιο εύκολο να προσδιοριστούν. Σαφέστατα όμως, εξαρτάται κάθε φορά από τον ίδιο τον ηγέτη τι στυλ ηγεσίας θα ακολουθήσει. Είναι κατανοητό, πως ακόμα κι αν κάποιος στυλ ηγετικής συμπεριφοράς δεν αποδίδει ιδιαίτερα, ο εκάστοτε ηγέτης είναι αυτός ο οποίος θα επιλέξει ή όχι την εφαρμογή του.

Αναφορικά με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, αυτό αντικατοπτρίζει τη λήψη αποφάσεων με τη συμμετοχή της ομάδας. Ο ηγέτης σε κάθε απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν του τις απόψεις, τις προτάσεις των συνεργατών του, τους συμβουλευεται για τις ενέργειες και τις αποφάσεις και ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους. Όταν ο ηγέτης αναγκαστεί να πάρει μόνος του τις αποφάσεις, εξηγεί τους λόγους στα μέλη της ομάδας. Τα μέλη δε διστάζουν να πάρουν τις ευθύνες όταν χρειαστεί. Υιοθετούν εύκολα τις αλλαγές και τις νέες ιδέες. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη, καθώς η ποιότητα της εργασίας είναι υψηλή είτε με την παρουσία του προϊσταμένου, είτε όταν αυτός είναι απών. **(Π.Ε. Πετράκης, 2004, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων)**

Τέλος, στο εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας τα μέλη της ομάδας παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, ενώ ο ηγέτης δεν παίρνει αρκετή από την ευθύνη και δεν έχει αρκετή εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες. Η ομάδα δεν έχει στόχους και η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη. Σ' αυτό το ηγετικό στυλ, ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος και η ομάδα διακατέχεται από μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας και ελευθερίας.

Με σκοπό το διαχωρισμό των τριών παραπάνω κατηγοριών, οι Lewin, Lippitt και White πραγματοποίησαν δύο πειράματα με ομάδες παιδιών που συναντώνται κάτω της ενήλικης ηλικίας. (<http://ann.sagepub.com>). Τα πειράματα τα διαχώρισαν σύμφωνα με τα τρία στυλ ηγεσίας σε αυταρχικά, δημοκρατικά και εξουσιοδοτικά. Σύγκριναν αυτές τις μελέτες με έρευνες που περιλάμβαναν μικρότερες ομάδες και στη συνέχεια, μίλησαν σε υποθετικό βαθμό για την εφαρμογή των ευρημάτων τους, τόσο στην οικογένεια, όσο και στην τάξη. Κατά συνέπεια, συζήτησαν πώς θα μπορούσαν τα πειραματικά τους ευρήματα να οδηγήσουν σε βελτίωση της πολιτικής ζωής της Αμερικής. Κατέληξαν μάλιστα στο συμπέρασμα πως ο εξαναγκασμός είναι αναμφίβολα ενοχλητικός και δυσάρεστος, αλλά όταν μένει στο σώμα και δεν αγγίζει το πνεύμα δεν είναι τραγικός. (**The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**)

Στο πρώτο πείραμα, ο Lippitt οργάνωσε δύο ομάδες με παιδιά των δέκα ετών, που συμμετείχαν σε μια θεατρική δραστηριότητα με θέμα τη δημιουργία αμφίεσης για περίοδο τριών μηνών. Ο ίδιος ο ενήλικος ηγέτης άλλαξε τη φιλοσοφία της ηγεσίας, αφήνοντας τη μια ομάδα να λειτουργεί με αυταρχικούς τρόπους και την άλλη σε συμφωνία με δημοκρατικές τεχνικές, καθώς οι λεπτομερείς παρατηρήσεις γίνονταν από τέσσερις παρατηρητές. (**Modern Classics on Leadership, Douglas A. Hicks and Terry L. Price, 2004**).

Η μελέτη αυτή πρότεινε περισσότερες υποθέσεις παρά απαντήσεις και οδήγησε σε μια δεύτερη και πιο αναλυτική σειρά πειραμάτων από τους Lippitt και White. Οργανώθηκαν τέσσερις νέες ομάδες παιδιών των δέκα ετών, σε μια εθελοντική βάση όπως πριν, η ποικιλία των δραστηριοτήτων ήταν διευρυμένη, ενώ συμμετείχαν τέσσερις διαφορετικοί ενήλικες ηγέτες. Στα δύο προηγούμενα στυλ προστέθηκε το εξουσιοδοτικό, χωρίς την παρουσία ενηλίκων κι επιπλέον, η συμπεριφορά της κάθε ομάδας μελετήθηκε σε διαφορετικές κοινωνικές καταστάσεις.

Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν είναι άκρως ενδιαφέροντα. Καθώς προχωρούσαν οι συναντήσεις των ομάδων, τα μέλη από το αυταρχικό στυλ, ανέπτυξαν ένα σύστημα επιθετικής συμπεριφοράς μεταξύ τους και η σχέση με τον ηγέτη ήταν υπακοής ή απαίτησης προσοχής. Τα αποτελέσματα του δημοκρατικού στυλ, ήταν αυθόρμητη συμπεριφορά, πραγματική και φιλική. Τέλος, αναφορικά με τα αποτελέσματα του εξουσιοδοτικού στυλ, αυτά ήταν περισσότερο περίπλοκα. Κατά ένα μέρος υπήρχε εξαιρετικά επιθετική συμπεριφορά όταν ο ηγέτης ήταν απών και από την άλλη μεριά, πλήρης αδιαφορία και έλλειψη ενδιαφέροντος. Έτσι λοιπόν, για

το περιβάλλον που εκείνοι αναζήτησαν, το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας αποτελεί το δημοκρατικό - συμμετοχικό, καθώς ως κριτήριο αποτελεσματικότητας χρησιμοποιήθηκε η ανάπτυξη ηθικών αξιών και ιδανικών.

Συνοψίζοντας, παρατηρούμε πως οι τρεις προαναφερθέντες μελετητές, υπήρξαν πρωτοπόροι στην αναγνώριση και διερεύνηση των τριών πρώτων ηγετικών στυλ και ήταν εκείνοι που αναζήτησαν την επαλήθευση της υπόθεσης ότι το δημοκρατικό στυλ είναι το αποτελεσματικότερο και καταλληλότερο για την εξασφάλιση κλίματος συνεργασίας και ικανοποίησης των μελών της ομάδας. Παρ' όλα αυτά, τα στοιχεία των ερευνών τους έδειξαν πως το καταλληλότερο στυλ εξαρτάται από τον ορισμό της αποτελεσματικότητας. (**Handbook of organization culture and climate, Neal M. Ashkanasy, Celeste Wilderom, Mark F. Peterson, 2000**)

3.2.2. ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ Likert

Τη θεωρία των Lewin, Lippitt και White ακολούθησε ο Rensis Likert, πολύ αργότερα στα 1961. Ο Likert ήταν ένας από τους ιδρυτές του Ινστιτούτου Κοινωνικής έρευνας του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν και υπήρξε ευρύτατα γνωστός για την έρευνα που διεξήγαγε γύρω από τα ηγετικά στυλ. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Rensis Likert](http://en.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert))

Η διαφορά που παρουσιάζεται στα στυλ ηγεσίας του Likert σε σύγκριση με τους προκατόχους του είναι, ότι ο Rensis Likert ανέπτυξε τέσσερα συστήματα ηγεσίας, το εκμεταλλευτικό αυταρχικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.

Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό στυλ ηγεσίας, αναφέρεται στις περιορισμένες σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας. Οι στόχοι και οι αποφάσεις προέρχονται από τον ηγέτη και καθορίζονται με τρόπο δεσποτικό και απόλυτο. Υπάρχει πολύ περιορισμένη εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών, ενώ πάντα είναι εμφανής η πιθανότητα τιμωρίας. Ο ηγέτης εφαρμόζει έντονο και αυστηρό έλεγχο, συγκεντρωτική διοίκηση και το κλίμα συνεργασίας βρίσκεται σε αρνητικά επίπεδα. Επομένως, η παραγωγικότητα είναι χαμηλή, ενώ η ομάδα παρακινείται κυρίως μέσω απειλών κι εκφοβισμού.

Επόμενο στυλ της θεωρίας του Likert, διαφαίνεται να είναι το καλοπροαίρετο αυταρχικό, που εμφανίζει κάποιες διαφορές από το εκμεταλλευτικό αυταρχικό. Στο

συγκεκριμένο σύστημα, ο ηγέτης είναι επίσης αυτός που λαμβάνει τις αποφάσεις, με τη διαφορά όμως ότι προσπαθεί να πείσει την ομάδα πως αυτό συμβαίνει για το συμφέρον όλων.

Αναφορικά με το συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας, ο Likert ξεκαθαρίζει πως ο ηγέτης λαμβάνει τις κυριότερες αποφάσεις, ενώ αφήνει στην ομάδα τη λήψη των λιγότερο σημαντικών. Συμβουλευεται την ομάδα, όμως περιορίζει τη δύναμή της.

Τέλος, το συμμετοχικό ηγετικό στυλ προϋποθέτει την συμβολή όλων των εμπλεκόμενων μερών για τη λήψη αποφάσεων. Η ομάδα συμμετέχει πλέον ενεργά στην υλοποίηση των στόχων.

Ο Likert κατέληξε στο συμπέρασμα πως το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι και το περισσότερο αποδοτικό. Ταυτίστηκε μάλιστα με την παραδοχή, πως υπάρχουν τέσσερα συστατικά στοιχεία που απαρτίζουν το συμμετοχικό σύστημα και τα οποία είναι η ομαδική εργασία, η παρακίνηση, η θέσπιση υψηλών στόχων, καθώς και ο συντονισμός της ομάδας.

Για τον Rensis Likert, η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας, αποτελεί το σπουδαιότερο σκαλοπάτι προς το δρόμο για την επιτυχία. Ο ηγέτης έχει υποχρέωση να ενισχύει την ομοψυχία της ομάδας, ενώ δεν παραλείπει να συνοδεύει τις αποφάσεις που λαμβάνονται με οδηγίες και παρατηρήσεις. (<http://elearn.elke.uoa.gr>)

Επιπρόσθετα, η παρακίνηση αναφέρεται στην παροχή των κατάλληλων κινήτρων, ώστε η ομάδα να αποκτήσει τη δύναμη να λειτουργήσει σύμφωνα με τον επιθυμητό τρόπο. Οι σχέσεις ηγεσίας και παρακίνησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Για να επηρεαστεί η συμπεριφορά κάποιου ατόμου, πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν κάποιες από τις ανάγκες του.

Κατά συνέπεια, μπορούμε να τονίσουμε ότι η επίτευξη των στόχων μιας οικονομικής μονάδας δεν μπορεί να λάβει χώρα χωρίς την επίτευξη των στόχων των ατόμων που αποτελούν την ομάδα. Οι ανάγκες που προκύπτουν, απαιτούν κίνητρα για την απόκτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς για να προχωρήσουν κατ' επέκταση στην υλοποίηση των στόχων, με τελικό προορισμό την ικανοποίηση. (Snigaroff, winter 2000)

Εν συνεχεία, η θέσπιση υψηλών στόχων ενδυναμώνει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης της ομάδας και την ενθαρρύνει για ακόμα περισσότερο ζήλο στην εργασία. Τα μέλη πιστεύουν στον εαυτό τους και επιθυμούν όσο τίποτα την ικανοποίησή τους από το τελικό αποτέλεσμα.

Καταλήγοντας, ο Likert, θεώρησε πως η τελευταία αλλά εξίσου σημαντική θεωρία για τα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που υποστήριξε, είναι ο συντονισμός της ομάδας. Σ' αυτήν την περίπτωση, τόσο τα μέλη, όσο και οι ίδιες οι ομάδες μεταξύ τους, πρέπει να προσπαθούν να αναπτύσσουν κοινό ρυθμό συνεργασίας και ομαδικότητας. Ο ηγέτης οφείλει να επιδιώκει αυτόν τον συντονισμό, στα πλαίσια ενός σωστού και υγιούς ηγετικού σχεδίου δράσης. (Μπουραντάς, 1992)

3.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ

Όπως έχει ήδη ειπωθεί και είναι ευρύτατα διαδεδομένο, η ηγεσία αποτελεί μια κλασική έννοια στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και στην ίδια την καθημερινότητα. Ο όρος αυτός έχει απασχολήσει -και συνεχίζει να απασχολεί έως σήμερα- πολλούς μελετητές και αναλυτές των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του. Πολλοί απ' αυτούς, προχώρησαν ένα βήμα παρακάτω και θέλησαν να εισβάλλουν στον πυρήνα της ηγεσίας, διατυπώνοντας αμέτρητες θεωρίες.

Ως επί το πλείστον, από τα πρώτα στάδια τεκμηρίωσης της ηγετικής συμπεριφοράς, εμφανίστηκαν πολλαπλά, σημαντικά, ακόμα και λιγότερο εφαρμόσιμα μοντέλα ηγεσίας, που είτε αμφισβητήθηκαν από μεταγενέστερους ερευνητές, είτε εξελίχθηκαν περισσότερο και επικροτήθηκαν.

Σε μια προσπάθεια ιστορικής αναζήτησης, ερχόμαστε αντιμέτωποι με υπεράριθμα μοντέλα ηγεσίας, που όμως είναι δύσκολο να περιγράψουμε λεπτομερώς. Παρ' όλα αυτά, είναι σκόπιμο να αναφερθούμε επιγραμματικά και σε κάποια μοντέλα ηγεσίας, τα οποία συζητήθηκαν και ερευνήθηκαν από τους ειδικούς του κλάδου.

Γνώριμο μοντέλο λοιπόν, ηγετικής συμπεριφοράς, αποτελεί αρχικώς αυτό του Graen που έλαβε χώρα το 1975 και το οποίο ονομάστηκε Μοντέλο της κάθετης δυάδας. Το μοντέλο αυτό, αφενός υποστηρίζει πως ο ηγέτης αναπτύσσει διαφορετικές σχέσεις με κάθε μέλος της ομάδας και, αφετέρου, διαμορφώνει την άποψη πως λόγω χρονικών περιορισμών και ποικίλων πιέσεων, οι ηγέτες αναπτύσσουν στενές σχέσεις με μόνο μερικούς βασικούς υφισταμένους τους, δημιουργώντας αντίστοιχα ενδο-ομάδες και εξω-ομάδες. Οι σχέσεις ηγέτη - μελών είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης των ρόλων που αναπτύσσουν. (Graen G.B. & Cashman J.F., 1975, **A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach**) Με λίγα λόγια, ο Graen ήταν της άποψης πως η στενή σχέση ηγέτη και ενδο-ομάδας

αναμφίβολα μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εργατικότητα και στήριξη των μελών. Αντίθετα, η σχέση ηγέτη και εξω-ομάδας, χαρακτηριζόταν από χαμηλά επίπεδα αμοιβαίας επιρροής.

Νεότερες μελέτες Ανταλλαγής σχέσεων Ηγέτη - Υφισταμένων, φαίνεται τελικά να προσφέρουν αποδεικτική στήριξη στο μοντέλο του Graen. (**Journal article by Robert Case; Journal of Sport Behaviour**) Το μοντέλο κάθετης δυάδας, έγινε αφορμή για μετέπειτα σχολαστική αναζήτηση, επιβεβαίωση και ανάλυση. Με εμβάθυνση στις σχέσεις ηγέτη - εξω-ομάδας, θεωρήθηκε πως πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη ενθάρρυνση στις πτυχές του συγκεκριμένου μοντέλου, καθώς παρέχει αμέτρητα πλεονεκτήματα στους σύγχρονους οργανισμούς. (<http://www.questia.com>)

Επόμενο μοντέλο ηγεσίας, είναι αυτό της Κατάστασης Ηγεσίας (situational leadership). Το μοντέλο της Κατάστασης Ηγεσίας, παρουσιάστηκε το 1988 από τους Ken Blanchard και Paul Hersey. Συγγραφέας και ειδικός της ηγεσίας ο Blanchard και επιστήμονας ανθρώπινης συμπεριφοράς και επιχειρηματίας ο Hersey, ανέπτυξαν στα τέλη της δεκαετίας του 1970, καθώς και στα μέσα της δεκαετίας του 1980 τα δικά τους μοντέλα ηγεσίας, χρησιμοποιώντας τη θεωρία Κατάστασης Ηγεσίας. Η θεωρία αυτή και κατά συνέπεια, το μοντέλο κατάστασης ηγεσίας, βασίζεται σε δύο θεμελιώδεις παραδοχές, το στυλ ηγεσίας και το βαθμό ωριμότητας της ομάδας. (http://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory) Το εν λόγω μοντέλο, ορίζει πως η επιτυχία κάθε φορά εξαρτάται από το ύφος του ηγέτη, σε συνδυασμό με το βαθμό ωριμότητας της ομάδας. Χωρίζουν το μοντέλο σε τέσσερις τύπους συμπεριφοράς που ονόμασαν S1 έως S4, καθώς και σε τέσσερα επίπεδα ωριμότητας M1 έως M4. Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τους Blanchard και Hersey, ούτε οι τύποι συμπεριφοράς, αλλά ούτε και τα μοντέλα ωριμότητας θεωρούνται εφαρμόσιμα κάθε φορά. Οι ηγέτες χρειάζεται να είναι ευέλικτοι και να προσαρμόζονται σύμφωνα με την κάθε κατάσταση, ενώ χρειάζεται επίσης και τα μοντέλα ωριμότητας να εξετάζονται συγκεκριμένα.

Έχοντας προσεγγίσει μόλις δύο από τα αναρίθμητα μοντέλα ηγεσίας που υπάρχουν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως είναι σκόπιμο οι μελετητές να εξετάζουν κάθε φορά όχι μόνο τη γενική θεωρία των μοντέλων αυτών, αλλά να επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην εφαρμόσιμη σκοπιά τους. Παρακάτω, θα αναλύσουμε δύο πολύ χρήσιμα και εξίσου γνωστά μοντέλα, αυτό του Fiedler και των Vroom-Yetton.

3.3.1 Η ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΤΟ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ Fiedler

Ο Fred Fiedler προσέφερε τον δικό του σημαντικό λίθο στο χτίσιμο της ηγετικής συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960. Ο ίδιος, κατείχε την ιδιότητα του ψυχολόγου ηγετικής συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα να ταυτιστεί με την ιδέα της αλλαγής της ηγετικής κουλτούρας. Βοήθησε σε πολύ σημαντικό βαθμό τον τομέα του, μετακινώντας την εντύπωση από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών, στα στυλ και τις συμπεριφορές ηγεσίας. Υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα του στυλ εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων, τη φύση του έργου, τη σχετική θέση δύναμης του ηγέτη και των υπολοίπων. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα έρθει με την εκπαίδευση των ηγετών αλλά και του περιβάλλοντος όπου δρουν προκειμένου ν' αποδώσουν.

Πιο συγκεκριμένα, το 1967 παρουσίασε το πλέον διαδεδομένο «Ενδεχόμενο Μοντέλο» του. Το αναφερθέν μοντέλο αποτελείται από τρεις κύριες μεταβλητές, οι οποίες είναι η σχέση ηγέτη - μελών, η δομή των καθηκόντων των δύο πλευρών και η εξουσία του ηγέτη. Αναφορικά με τις σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας, εκεί εξετάζεται ο βαθμός θαυμασμού, εμπιστοσύνης και σεβασμού που υπάρχει. Η μεταβλητή αυτή έχει να κάνει με το κατά πόσο τα μέλη είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν τον ηγέτη, ενώ ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη οφείλουν να υπάρχουν αμφίπλευρα. Ακολούθως, η δεύτερη μεταβλητή εξετάζει το βαθμό σαφήνειας των αρμοδιοτήτων που κατανέμονται μεταξύ της ομάδας, ενώ παράλληλα αντικατοπτρίζει το διαχωρισμό των εργασιών σε δομημένες και αδόμητες. Είναι πολύ σημαντικό για την ομάδα να λαμβάνει σωστά οργανωμένα καθήκοντα και μ' αυτόν τον τρόπο, έχει καλύτερο έλεγχο της διαχείρισης του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας που της έχει ανατεθεί. Αναφορικά με την τρίτη μεταβλητή, διαφαίνεται το μέγεθος της εξουσίας και της κοινωνικής υπόστασης που διαθέτει ο ηγέτης.

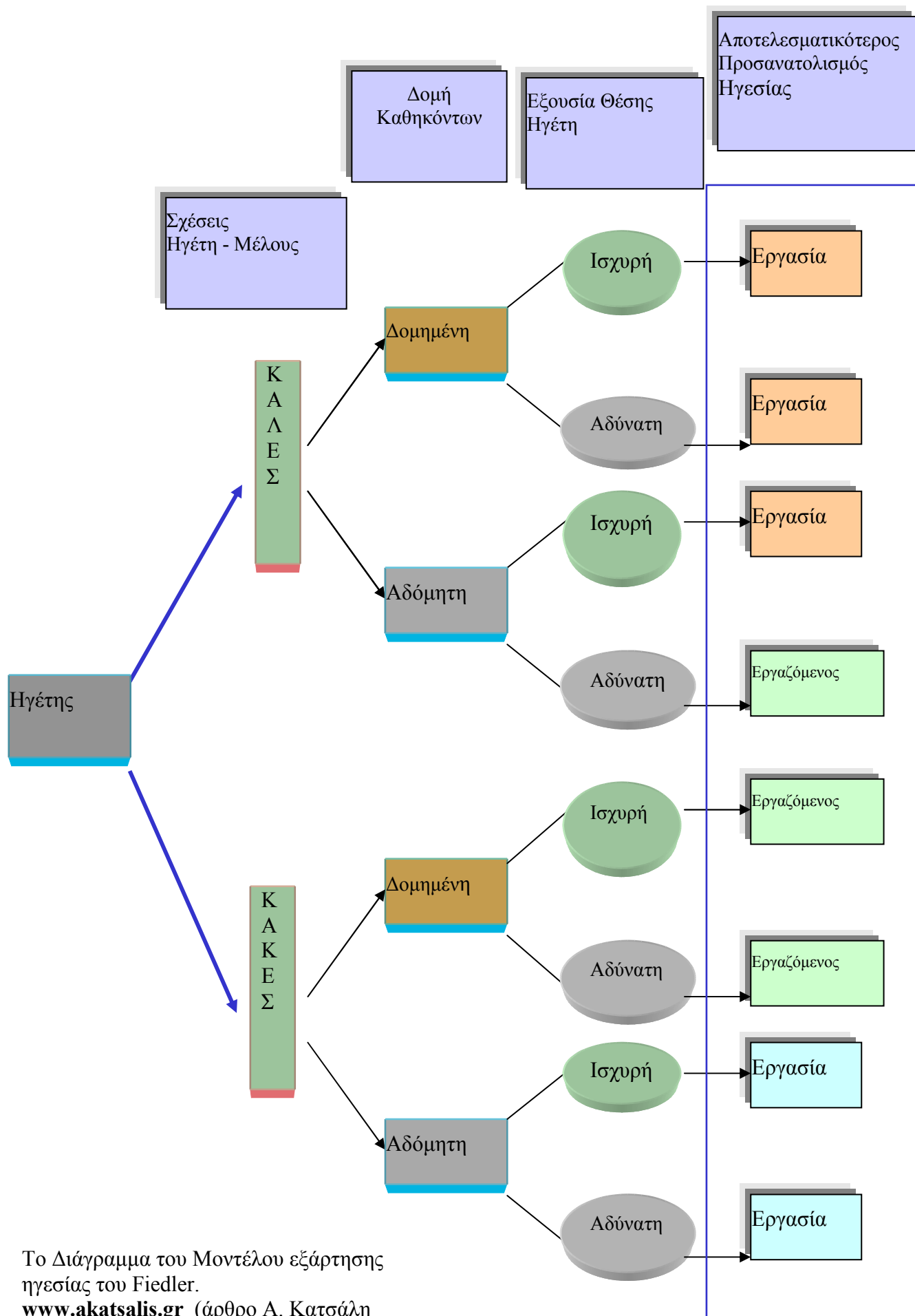
Με βάση τις παραπάνω μεταβλητές, ο Fiedler επινόησε τρεις βαθμούς τάσης αυτών των μεταβλητών από Ισχυρή σε Ασθενή, από Υψηλή σε Χαμηλή και από Καλή σε Κακή. Ακόμα, συμπληρώνοντας τις ανωτέρω διαβαθμίσεις και λαμβάνοντας υπ' όψιν το εξωτερικό περιβάλλον, θεώρησε τρεις καταστάσεις περιβάλλοντος, κάνοντας λόγο για πολύ ευνοϊκή, μέση τιμή καταλληλότητας και δυσμενή.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη - μελών	ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ	ΚΑΚΗ	ΚΑΚΗ	ΚΑΚΗ	ΚΑΚΗ
Δομή των καθκόντων	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ
Ισχύς της θέσης	ΙΣΧΥΡΗ	ΑΣΘΕΝΗΣ	ΙΣΧΥΡΗ	ΑΣΘΕΝΗΣ	ΙΣΧΥΡΗ	ΑΣΘΕΝΗΣ	ΙΣΧΥΡΗ	ΑΣΘΕΝΗΣ

Συνοψίζοντας, γίνεται σαφές πως ανάλογα με τον κάθε φορά συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων, προκύπτει αν ο προσανατολισμός του ηγέτη στρέφεται προς την εργασία ή τον άνθρωπο. Συμπερασματικά, η κατάσταση θεωρείται ευνοϊκή όταν ο ηγέτης είναι αρεστός στην ομάδα και εμπνέει εμπιστοσύνη, όταν υπάρχει σαφές αντικείμενο δουλειάς κι όταν ο ηγέτης κατέχει την πλήρη υποστήριξη της ομάδας και βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχία. Για το λόγο αυτό, δίνεται διαγραμματικά μια περισσότερο κατανοητή παρουσίαση του ενδεχόμενου αυτού μοντέλου του Fred Fiedler.

Όπως λοιπόν συμπεραίνεται στο άρθρο του συγγραφέα Αντώνη Κατσάλη, ο παραπάνω πίνακας δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία του όρου «ο λιγότερο προτιμώμενος επιθυμητός συνεργάτης». Με βάση αυτόν τον όρο, θα πρέπει κανείς να είναι προσανατολισμένος προς την εργασία.

Πιο συγκεκριμένα, θεώρησε τα ερευνητικά του υποκείμενα (άτομα που εργάζονταν σε ομαδικές συνθήκες παράγοντας προϊόντα ή προσφέροντας υπηρεσίες) ως *δυνάμει ηγέτες* και τους ζητούσε να σκεφτούν ένα συνάδελφό τους με τον οποίο είχαν την πιο δύσκολη συνεργασία. Στη συνέχεια τους ζητούσε να χαρακτηρίσουν αυτό το άτομο επιλέγοντας από μια λίστα αντιθετικών χαρακτηρισμών (φιλικός-εχθρικός, ευχάριστος-δυσάρεστος, ενδιαφέρων-βαρετός, χαλαρός-αγχωτικός κ.ο.κ.). Κύρια υπόθεσή του ήταν ότι όσα άτομα έδιναν αρνητικούς χαρακτηρισμούς στο συγκεκριμένο συνάδελφό τους ήταν άτομα κοινωνιο-λειτουργικού στυλ (χαμηλό L.P.C.) εφόσον, για αυτά, ήταν το έργο που καθόριζε τις διαπροσωπικές τους σχέσεις στο χώρο εργασίας, ενώ όσα έδιναν θετικότερους, (υψηλό L.P.C.) ήταν άτομα κοινωνιο-συναισθηματικού στυλ, εφόσον για αυτούς οι διαπροσωπικές σχέσεις ήταν ιδιαίτερα σημαντικές στο χώρο εργασίας. Ο Fiedler θεωρούσε τα στυλ αυτά (και κατά προέκταση το υψηλό ή χαμηλό L.P.C.) ως σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αλλά και ότι η ύπαρξη του ενός στυλ δε σήμαινε ολοκληρωτική ανυπαρξία του άλλου.



Έτσι, ως μέγιστο συμπέρασμα παρουσιάζεται η σκέψη πως το δομικό στυλ είναι περισσότερο αποτελεσματικό όταν η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή ή μη ευνοϊκή για τον ηγέτη, ενώ το υποστηρικτικό στυλ παρουσιάζει καλύτερα αποτελέσματα όταν η κατάσταση είναι ενδιάμεση.

3.3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ Vroom-Yetton

Το επόμενο υπό εξέταση μοντέλο είναι αυτό των Vroom και Yetton. Το μοντέλο αυτό, εξετάστηκε και εφαρμόστηκε το 1973. Οι Victor Vroom και Phillip Yetton κατόπιν υπεράριθμων μελετών και αναλύσεων, αντιλήφθηκαν την αδυναμία των προηγούμενων μοντέλων να διατυπώσουν μια σχέση που να συνδέει τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία κάθε φορά βρίσκεται. Για το λόγο αυτό, ανέπτυξαν ένα μοντέλο το οποίο είχε ως στόχο την πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας αυταρχικών, συμβουλευτικών ή ομαδοκεντρικών ηγετών σε διάφορες περιστάσεις.

Το αναφερθέν ηγετικό μοντέλο, περιλαμβάνει πέντε στυλ ηγεσίας με γνώμονα τη συμμετοχή ή όχι των ατόμων της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων, τα οποία είναι το πρώτο αυταρχικό, το δεύτερο αυταρχικό στυλ, το πρώτο συμβουλευτικό και το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ, καθώς και το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ. **(Vroom & Yetton, 1973)**

Ο πρώτος τύπος αυταρχικού ηγέτη παρουσιάζει τον ηγέτη ως εκείνον ο οποίος επιλύει κάθε πρόβλημα μόνος του, ενώ παράλληλα παίρνει αυτοβούλως και τις κατάλληλες αποφάσεις.

Αντίθετα, ο πρώτος τύπος συμβουλευτικού ηγέτη είναι εκείνος που μοιράζεται το πρόβλημα με τα μέλη της ομάδας ατομικά, λαμβάνει υπ' όψιν του τις απόψεις της και στο τέλος, παίρνει αυτός τις τελικές αποφάσεις.

Στο δεύτερο αυταρχικό στυλ ηγεσίας κατά τους Vroom - Yetton, ο ηγέτης εξακολουθεί να λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, χρησιμοποιεί όμως τόσο δικές του πληροφορίες, όσο και της ομάδας όπου ηγείται.

Στο δεύτερο συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης παραθέτει το πρόβλημα στους υφισταμένους του, το συζητά σε ομάδες ζητώντας τη γνώμη τους, αλλά τελικά λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις.

Τέλος, στο δημοκρατικό - συμμετοχικό στυλ, υπάρχει συλλογική λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα στην ομάδα, τα μέλη το συζητούν μαζί με του και λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις.

Σύμφωνα με τους Vroom και Yetton, δεν υπάρχει ένα και μόνο είδος ηγεσίας που να αρμόζει ιδανικά σε κάθε περίπτωση. Το μοντέλο αυτό, ουσιαστικά στρέφει την προσοχή του στην αξία της συμμετοχής. Εξυμνεί τη λήψη αποφάσεων με την παράλληλη γνώμη ηγέτη και ομάδας, όμως καθιστά σαφές το γεγονός πως ορισμένες φορές η συγκεκριμένη προσέγγιση λειτουργεί αναποτελεσματικά. Ο δημοκρατικός τρόπος συζήτησης και έκφρασης ιδεών των υφισταμένων προς τον ηγέτη σε πολλές περιπτώσεις αποδεικνύεται χρονοβόρος και μη ικανοποιητικός και για τις δύο πλευρές. (Vroom-Yetton Contingency Model – Nov 29 '05 – Link: <http://www.epinions.com/> House, Robert J. and Aditya, Ram N. (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis. Journal of Management. Link: <http://www.implementer.com>)

3.4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΕΚΤΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Σε αντιστοίχιση με τους τύπους ηγεσίας που παρατέθηκαν παραπάνω, έλαβαν χώρα κατά τα τελευταία έτη και υπεράριθμες θεωρίες ηγετικής φύσεως. Οι θεωρίες αυτές, επινοήθηκαν ώστε να αγγίζουν τη θεωρητική σκοπιά της ηγεσίας και να γίνουν οι βάσεις για μετέπειτα πειραματισμούς και πρακτικές εφαρμογές.

Καθώς ο κύριος όγκος πληροφοριών που λαμβάνουμε για την ηγεσία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας όλων των ανθρώπων, όλοι οι μελετητές της προσπάθησαν να αποδώσουν τις δικές τους θεωρητικές προσεγγίσεις σύμφωνα πάντα με τις δικές τους εμπειρίες ή ακόμα και πειράματα. Όπως μας έχει δείξει η ίδια η ζωή, η ηγεσία βρίσκεται παντού γύρω μας. Η μορφή του ηγέτη δεν περιορίζεται μόνο στο χώρο εργασίας, αλλά κάνει την εμφάνισή της από τον πυρήνα της οικογένειας, έως και μια παρέα παιδιών.

Για το λόγο αυτό και έχοντας αποδώσει με όσο το δυνατόν περισσότερο ουσιαστικό τρόπο την έννοια της ηγεσίας, αξίζει να σημειώσουμε δύο εξαιρετικά αντιπροσωπευτικές θεωρίες, τη διπολική και αυτήν της διοικητικής σχάρας.

3.4.1 ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ X ΚΑΙ Y

Το 1960 ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor διατύπωσε τη διπολική θεωρία X και Y. Η θεωρία αυτή εξετάζει δύο εντελώς διαφορετικά είδη εργαζομένων μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, ενώ πρέπει να σημειωθεί πως αποτελείται από προσωπικές υποθέσεις του εκφραστή της και δεν προκύπτει μέσα από ερευνητική διαδικασία.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία X, οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται της εργασίας, με συνέπεια η παραγωγικότητα να αυξάνεται μόνο κατόπιν απειλών και κυρώσεων. Οι άνθρωποι αυτοί, έχουν μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία, ενώ επιθυμούν διακαώς την αποφυγή των διαφόρων ευθυνών. Βέβαια, ο ίδιος ο McGregor αμφισβητεί τη θεωρία αυτή, υποστηρίζοντας πως η άρνηση προς εργασία δεν μπορεί να είναι έμφυτη στους ανθρώπους αλλά προκύπτει από εσφαλμένο τρόπο διοίκησης.

Η θεωρία X βρίσκει συχνά εφαρμογή σε επαγγέλματα μαζικής - αυτοματοποιημένης παραγωγής, ενώ το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται είναι αδιαμφισβήτητο το αυταρχικό.

Από την άλλη μεριά, τα άτομα που λειτουργούν σύμφωνα με τη θεωρία Y, χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα. Σε περίπτωση που το εργασιακό τους περιβάλλον τους εξασφαλίσει κλίμα εμπιστοσύνης, δε χάνουν ευκαιρία να εναρμονίσουν τις φιλοδοξίες τους με τους στόχους της εταιρίας.

Η θεωρία Y κάνει λόγο για εργαζόμενους οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιούν αυτοέλεγχο προκειμένου να υπηρετήσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς προς τους οποίους έχουν συναινέσει. Τα άτομα μαθαίνουν να επιδιώκουν ευθύνη, ενώ η τιμωρία και ο εξαναγκασμός παύουν να αποτελούν τα μόνα μέσα κατεύθυνσης για την υλοποίηση των στόχων.

Σ' αυτήν την περίπτωση, ο McGregor συστήνει στους διοικούντες να υιοθετήσουν τη συγκεκριμένη εκδοχή, εξαιτίας της μεγαλύτερης ικανοποίησης που εξασφαλίζει τόσο για τους υφισταμένους, όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

(<http://epapanis.blogspot.com>)

Αναφορικά με τη θεωρία αυτή, θα λέγαμε πως βρίσκει εφαρμογή σε managers, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, καθώς και σε συνειδητοποιημένους επαγγελματίες. **(Κώστας Στάμκος, «θεωρίες και στυλ εργασίας»).**

Ανακεφαλαιώνοντας, συμπεραίνουμε πως αν ο εκάστοτε ηγέτης επικροτεί και εφαρμόζει τη θεωρία X, τότε δίνει έμφαση και προτεραιότητα στους στόχους του οργανισμού κι όχι των εργαζομένων. Είναι σαφώς στραμμένος προς την καλύτερευση

της παραγωγής και αντιλαμβάνεται πως για να εφαρμόσει το ρόλο του, πρέπει να πιέζει και να εξαναγκάζει τους υφισταμένους του να ανταποκριθούν στις προσδοκίες και απαιτήσεις του οργανισμού. Ο ηγέτης εφαρμόζοντας αυταρχική συμπεριφορά, θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας και υποστηρίζει με πάθος τα δικαιώματά του να επηρεάζει.

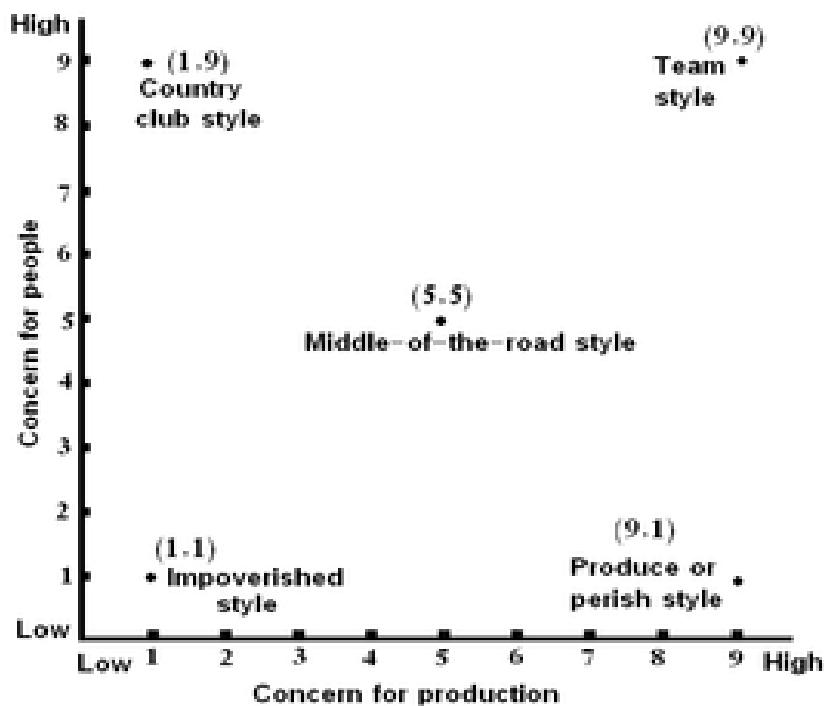
Αντίθετα, ο ηγέτης που προωθεί τη θεωρία Υ, μοιράζεται την εξουσία με τους υφισταμένους και προκύπτει ένα χαλαρό στυλ ηγεσίας. Σε αυτήν την περίπτωση εφαρμόζεται δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και οι υφιστάμενοι μοιράζονται μαζί του ένα σημαντικό μέρος της εξουσίας.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί πως, στην πράξη τα καθαρά ή ιδανικά στυλ ηγεσίας σπάνια συμβαίνουν, οπότε τα μικτά στυλ είναι εκείνα που αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα.

3.4.2 ΕΝΤΡΥΦΗΣΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΧΑΡΑΣ

Στα τέσσερα μεταγενέστερα χρόνια, έκανε την εμφάνισή της μια εξίσου δημοφιλής θεωρία ηγετικού περιεχομένου, αυτή της Διοικητικής Σχάρας ή Διοικητικού Πλέγματος. Τη θεωρία αυτή εξέφρασαν δύο θεωρητικοί της ηγεσίας, η Jane Mouton και ο Robert Blake κατά το 1964.

Οι Blake - Mouton σχημάτισαν ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια και κάθετα μετρώντας από το 1 έως το 9. Ο οριζόντιος άξονας χαρακτηρίστηκε ως ενδιαφέρον για την παραγωγή, ενώ ο κάθετος ως ενδιαφέρον προς τους ανθρώπους. Με τις παραπάνω υποδιαιρέσεις προκύπτουν 81 διαφορετικές θέσεις, όμως οι δύο εκφραστές απομονώνουν 5 βασικά σημεία, όπου και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους.



Πηγή: <http://en.Wikipedia.org>

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, σημειώνονται ακριβώς 5 σημεία, ικανά να κρίνουν τα αποτελέσματα της θεωρίας. Ξεκινώντας με τη συμπεριφορά που περιγράφεται στο σημείο 1.1, φαίνεται πως το διοικητικό στέλεχος δείχνει το ελάχιστο του ενδιαφέροντός του τόσο για την παραγωγή όσο και για τον ανθρώπινο παράγοντα, συνεπώς το στυλ ηγεσίας είναι αναποτελεσματικό.

Εξετάζοντας το σημείο 1.9, παρατηρούμε πως εδώ το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στους ανθρώπους, ενώ δίνεται πολύ λιγότερη σημασία στην παραγωγή. Το διοικητικό στέλεχος που υιοθετεί αυτήν τη συμπεριφορά, θεωρεί πως υπάρχουν σωστά αποτελέσματα όταν υπάρχει αρμονία και ευχαρίστηση μεταξύ των ανθρώπων. Παρ' όλο που μοιάζει ευαισθητοποιημένη προσέγγιση, είναι ορατή η απουσία συντονισμένης προσπάθειας προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το τρίτο υπό εξέταση σημείο της διοικητικής σχάρας των Blake και Mouton, είναι το 9.1. Το σημείο αυτό, εκφράζει την ακριβώς αντίθετη συμπεριφορά από το προηγούμενο σημείο, εστιάζοντας κατά πολύ περισσότερο στο ενδιαφέρον για την παραγωγή και ελάχιστα στις ανάγκες των ανθρώπων. Το διοικητικό στέλεχος αποσκοπεί στις πράξεις καθήκοντος και εφαρμόζει αυταρχική συμπεριφορά.

Επόμενο σημείο το 5.5. Εδώ, το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα για την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς επίσης και για τους ανθρώπους. Το σημείο αυτό δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση, ενώ η ισορροπία βρίσκεται μεταξύ καθήκοντος και ικανοποίησης των αναγκών των υφισταμένων.

Τέλος, σύμφωνα με τους Blake - Mouton, το περισσότερο ικανοποιητικό σημείο, είναι το 9.9. Το σημείο αυτό, αποτελεί την ιδανική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους, καθώς καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων, όσο και για την επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου.

(Moorhead/Griffin., 1998)

3.5 ΜΝΕΙΑ ΣΤΟΥΣ ΤΥΠΟΥΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Πέρα από τους υπεράριθμους τύπους ηγετικής συμπεριφοράς που υπάρχουν και είναι προσαρμοσμένοι στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, υφίστανται τύποι ηγεσίας που προβάλλουν ακριβώς και μόνο τις διάφορες μορφές του ηγετικού προφίλ.

Όπως συμβαίνει με τα ηγετικά στυλ, όπου αποδίδονται στον ηγέτη διάφορα χαρακτηριστικά, ακολούθως, προσδίδονται στην ηγεσία ορισμένα περιγραφικά γνωρίσματα, ώστε να κατανοηθούν οι πολυάριθμες μορφές που μπορεί να πάρει.

Οι τύποι ηγεσίας έχουν ως απώτερο σκοπό να προσδιορίσουν τον τρόπο λειτουργίας της ηγεσίας, σαν συνακόλουθο του τρόπου συμπεριφοράς των ηγετών. Στις προηγούμενες ενότητες έχουμε περιγράψει ορισμένα βασικά στυλ που εφαρμόζουν οι ηγέτες, χωρίς να έχουμε επεκταθεί στην ίδια την ηγεσία. Για το λόγο αυτό, θέλοντας να δώσουμε έμφαση στα θεμέλια της ηγεσίας, θα κάνουμε λόγο για τα στυλ τα οποία της αποδίδονται.

3.5.1 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ - ΕΞΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σαν πρώτο τύπο ηγεσίας, αναφέρουμε τη χαρισματική - εξυπηρετική. Η χαρισματική - εξυπηρετική ηγεσία χαρακτηρίζεται από αυτό - προβολή, υψηλά επίπεδα ενέργειας και λήψης αποφάσεων, ενώ κύριο μέλημα των ηγετών είναι να προσφέρουν αίσθημα ανεξαρτησίας στους υφισταμένους τους. Η επικοινωνιακή ικανότητα των υφισταμένων κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο κι επιπλέον, η σκέψη τους μπορεί να είναι ελεύθερη με δυνατή την εφαρμογή οποιουδήποτε οράματος.

Η χαρισματική - εξυπηρετική ηγεσία είναι αυτή που προκαλεί την κινητοποίηση των υφισταμένων να παραμερίσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα και να αποσκοπήσουν στο καλό της επιχείρησης. Σε μια ιστορική αναζήτηση αναφορικά με τη χαρισματική ηγεσία, εντοπίζουμε την άποψη του Bernard Bass πως οι χαρισματικοί ηγέτες εντοπίζονται σε κοινωνίες με υποστηρικτική παράδοση προς αυτόν τον τύπο. Ταυτόχρονα, θεωρεί πως σε δυνατές κοινωνίες ισότητας, είναι χρήσιμο να είναι περισσότερο συμμετοχικοί οι χαρισματικοί ηγέτες. Υποστηρίζει επίσης, πως η χαρισματική ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει και την ανάμειξη των ηγετών στην προσωπική ζωή των υφισταμένων τους, όμως θα πρέπει να υπάρχουν κάποια όρια προς αποφυγή παρερμηνεύσεων. **(Bass, B. M., 1999, Two decades of research and development in Transformational Leadership)**

3.5.2 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ- ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Επόμενος τύπος ηγεσίας είναι αυτός της συναλλακτικής - μετασχηματιστικής. Την έννοια της μετασχηματιστικής θεωρίας αρχικά, εισήγαγε πρώτος ο James McGregor Burns το 1975 με το βιβλίο του περί ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει πως η συναλλακτική ηγεσία «συμβαίνει όταν ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλία να έρθει σε επαφή με άλλους, με σκοπό την ανταλλαγής πολύτιμων αντικειμένων». **(James McGregor Burns, 1978)**

Συμπληρώνοντας τη θεωρία του Burns, ο Bernard Bass κατά το 1985 προέβαλλε το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας, το οποίο συνέδεσε με τις εργαλειακές θεωρίες (instrumental theories). Ο Bass προσδίδει στον συναλλακτικό ηγέτη χαρακτηριστικά απόδοσης ανταμοιβών και κυρώσεων, ώστε να επιτύχει τη συμμόρφωση των υφισταμένων του. Θεωρεί πως ο ηγέτης είναι περισσότερο συμβατικός αποφεύγοντας τη λήψη αποφάσεων και προορίζεται να κάνει τα πράγματα σωστά.

Η συναλλακτική ηγεσία που αναφέρει ο Bass, δεν είναι τίποτα άλλο παρά αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ο ηγέτης ζητάει απ' τους υφισταμένους του να πράξουν κάτι που ο ίδιος επιθυμεί και στη συνέχεια, τους αποδίδει αμοιβή ως αντάλλαγμα. Παρ' όλα αυτά, ο Bass υποστηρίζει πως τέτοιου είδους σχέσεις διαρκούν όσο διαρκεί και η δοσοληψία. **(Bernard Bass, 1985)**

Ο θεωρητικός της ηγεσίας όμως, δε σταμάτησε εκεί. Προέβαλλε την άποψη πως η συναλλακτική καθώς και η μετασχηματιστική ηγεσία που θα αναλύσουμε παρακάτω, αποτελούν δύο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Προκειμένου να υποστηρίξει εντονότερα την άποψή του πως ένας ηγέτης μπορούσε να είναι συναλλακτικός ή μετασχηματιστικός, ή ακόμα να λαμβάνει και τις δύο ιδιότητες, χρησιμοποίησε ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης. Έτρεφε την πεποίθηση πως το ερωτηματολόγιο μέτρησης, μπορούσε να μετρήσει τους δύο παραπάνω τύπους ηγεσίας, όπου και κατέληξε σε ορισμένα συμπεράσματα.

Αρχικά, για τη συναλλακτική ηγεσία, κατέληξε σε τρεις συνιστώσες. Την πρώτη συνιστώσα την ονόμασε *laissez faire* και έκανε λόγο για ολοκληρωτική απουσία ηγεσίας. Η μετέπειτα συνιστώσα, ήταν εκείνη της εξαρτημένης ανταμοιβής, όπου ο ηγέτης προσφέρει ανταμοιβή προς τους υφισταμένους του για την επίτευξη των στόχων που ο ίδιος έχει ορίσει. Ως τελευταία συνιστώσα συναλλακτικής ηγεσίας, παρουσιάστηκε το *μάνατζμεντ των εξαιρέσεων*. Εδώ, ο Bass δείχνει τον ηγέτη απόλυτα ικανό να αναλάβει δράση, ενώ δίνει οδηγίες μόνο όταν προκύψουν αποκλίσεις και στρεβλώσεις από το πλάνο. **(Bass & Stogdill's, 1990)**

Αντίστοιχα, η μετασχηματιστική ηγεσία υποδηλώνει χαρισματικό ηγέτη, ο οποίος αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του, τους ενθαρρύνει και ανυψώνει το ηθικό τους, ενώ παράλληλα, τους εμπνέει και παραμερίζει τα ατομικά του συμφέροντα. Σύμφωνα με τον Burns, η μετασχηματιστική ηγεσία προκύπτει, «όταν ένα ή περισσότερα άτομα συνδέονται με τέτοιο τρόπο, ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να εξυψώνουν ο ένας τον άλλον σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής». **(James McGregor Burns, 1978)**

Σε συνάρτηση με τον συναλλακτικό τύπο ηγεσίας, ο Bass εντοπίζει στον μετασχηματιστικό τύπο τέσσερις συνιστώσες. Βασική διαφορά αυτών των συμπερασμάτων από εκείνα της συναλλακτικής ηγεσίας, είναι πως δεν εμπεριέχουν το στοιχείο της αμοιβής.

Πρώτη και εξαιρετικά σημαντική συνιστώσα φαίνεται να είναι το χάρισμα. Θεωρείται ως η σημαντικότερη ώθηση που δίνεται στους υφισταμένους να υλοποιήσουν ένα σχέδιο, καθώς ο ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του μέντορα. Είναι εκείνος ο οποίος προσφέρει όραμα στους υφισταμένους του και τους παραθέτει αίσθηση σιγουριάς, ασφάλειας και εμπιστοσύνης.

Το χάρισμα ακολουθεί η έμπνευση. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο ηγέτης δύναται να προκαλέσει δυνατά συναισθήματα στους υφισταμένους του, διαμορφώνοντας υψηλές προσδοκίες, αποτελώντας ταυτοχρόνως ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση.

Η εξατομικευμένη εκτίμηση που τρέφουν οι υφιστάμενοι προς τον ηγέτη, αποτελεί την τρίτη συνιστώσα σύμφωνα με τον Bass. Εδώ, προβάλλεται το

ενδιαφέρον του ηγέτη για κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά, δίνοντας βάρος στις ανάγκες του και εστιάζοντας σε αυτές. Τους εκχωρεί αρμοδιότητες και δείχνει πίστη στις ικανότητές τους.

Σαν τέταρτη και τελευταία συνιστώσα μετασχηματιστικής ηγεσίας, θεωρείται η διανοητική υποκίνηση. Σ' αυτό το σημείο, ο Bass προσάπτει στον ηγέτη χαρακτηριστικά πηγής ιδεών προς τους υφισταμένους, ενώ κάθε παρουσιαζόμενη πρόκληση αποτελεί ανάπτυξη της ικανότητάς τους να επιλύουν τα όποια προβλήματα.

Καταλήγοντας, σημειώνουμε πως ενώ το χάρισμα αποτελεί το κύριο έναυσμα και ίσως την κυριότερη προϋπόθεση για τη μετασχηματιστική ηγεσία, δεν πρέπει να ταυτίζεται απόλυτα μαζί της. Απαρτίζει κύριο συντελεστή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά από μόνο του παραμένει ανεπαρκές. (Bryman, 2004)

3.5.3 ΟΡΑΜΑΤΙΚΗ – ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ - ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η οραματική ηγεσία έκανε την εμφάνισή της στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Κύριοι εκφραστές της υπήρξαν οι Bennis και Nanus, οι οποίοι ανέδειξαν τα χαρακτηριστικά της μέσα από εκτεταμένες έρευνες και μελέτες.

Τους παραπάνω μελετητές της οραματικής ηγεσίας ακολούθησε ο Marshall Sashkin το 1986. Αξιοποιώντας τα συμπεράσματα των προκατόχων του, δημιούργησε μια κλίμακα πέντε κατηγοριών, με σκοπό να χαρακτηρίσει τη συμπεριφορά των μετασχηματιστικών ηγετών. (Sashkin, 1986)

Υποστήριζε πως η οραματική ηγεσία συμπεριλάμβανε και τους τρεις παράγοντες της διαμόρφωσης ηγεσίας, τη συμπεριφορά, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και το γενικό πλαίσιο της οργάνωσης. Κατά τον Sashkin, πρωταρχικό μέλημα του οραματικού ηγέτη, αποτελεί ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να υπάρξει η καλύτερη υλοποίηση του οράματος της ηγεσίας.

Σαν πρώτη κατηγορία της κλίμακάς του, ο Sashkin συμπεριέλαβε τη σαφήνεια του στόχου από τον ηγέτη προς τους υφισταμένους. Η ακρίβεια στις οδηγίες και η προτροπή του ηγέτη για την υλοποίηση του κάθε στόχου, καθίστανται λειτουργικής σημασίας στα πλαίσια της οραματικής ηγεσίας.

Στη συνέχεια, λαμβάνει χώρα η επικοινωνία μεταξύ ηγέτη - υφισταμένων. Η επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών οφείλει να είναι σωστή, υγιής και πάνω απ' όλα, αμφίροπη. Οι υφιστάμενοι είναι σημαντικό να έχουν τη δυνατότητα ελεύθερης

έκφρασης των ιδεών και απόψεών τους προς τον ηγέτη, όπως επίσης να μη διστάζουν να ζητούν τη συμβουλή και τις οδηγίες του.

Επόμενη κατηγορία αποτελεί η συνέπεια. Μέσω της συνεχούς συνέπειας, δημιουργείται αυτόματα ένα αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στις δύο πλευρές και συνεπώς, μειώνονται σε μεγάλο βαθμό οι πιθανότητες ρήξης μεταξύ τους.

Το αμφίπλευρο ενδιαφέρον των δύο μερών, κατέχει την τέταρτη θέση στην κλίμακα του Sashkin. Ο ηγέτης οφείλει να ενδιαφέρεται προσωπικά για τους υφισταμένους του και ακολούθως, οι υφιστάμενοι οφείλουν να δείχνουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία.

Τελειώνοντας, η δημιουργία ευκαιριών προς τους υφισταμένους, είναι η κατηγορία που δίνει το βασικό κίνητρο σε αυτούς να προχωρούν σε μια καλύτερη υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί, μέσα από τη σκέψη της ύπαρξης πρωτοβουλιών. (**Sashkin, 1996**)

Σε συνάρτηση με τη σύνδεση της οραματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, σε ένα ακόμα βιβλίο του, ο Sashkin αναφέρει πως, «ο οραματικός ηγέτης αξιοποιεί τη συναλλακτική ηγεσία όχι απλά για να ορίσει, να οργανώσει και να υλοποιήσει στόχους και να επιτύχει σκοπούς, αλλά και για να εκπαιδεύσει, να ενδυναμώσει και τελικά να μετασχηματίσει τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε μετασχηματισμό της οργάνωσης». (**Sashkin & Rosenbach, 1996**)

Έπειτα από τα πρωτεία που κατείχαν στην οραματική ηγεσία, οι Warren Bennis και Burt Nanus, επανήλθαν την επόμενη δεκαετία με μια ουσιαστικότερη διατύπωση της αρχικής τους θεωρίας. Πιο συγκεκριμένα, το 1992 έδωσαν μια σαφέστερη θεώρηση αναφορικά με τον τρόπο που θα πρέπει να χειρίζονται οι ηγέτες την οραματική ηγεσία.

Με λίγα λόγια, υποστηρίζουν βαθύτατα την ανάγκη έμπρακτης άσκησης οραματικής ηγεσίας προς τους υφισταμένους, καθώς το όραμα προσδίδει τέτοια υποκίνηση στους εργαζόμενους, ώστε είναι απαραίτητη η δημιουργία πρόκλησης ικανοτήτων και ανάδειξης ταλέντων. Ο ηγέτης χρειάζεται να έχει την ικανότητα επεξήγησης του οράματος στους υφισταμένους, γιατί μέσω της δικής του πίστης σ' αυτό, κινητοποιούνται και οι εργαζόμενοι. (**Bennis, 1992**)

Ακόμα ένας τύπος ηγετικής συμπεριφοράς, είναι αυτός της πνευματικής ηγεσίας. Ο όρος αυτός παρ' όλο που δεν είναι ιδιαίτερα νέος, εν τούτοις τον συναντάμε συστηματικά την τελευταία δεκαετία. (www.tarleton.edu) «Η θεωρία της

πνευματικής ηγεσίας είναι μια αιτιώδης θεωρία του οργανωτικού μετασχηματισμού σχεδιαζόμενη να δημιουργεί έναν εσωτερικά υποκινούμενο, επιμορφωτικό οργανισμό». (**Spiritual Leadership and Organizational Performance, an exploratory study, Louis W. Fry- Laura L. Matherly, 2006**)

Μια σημαντική παραδοχή, εκφράζει πως οι ηγέτες που λειτουργούν με πνευματικότητα στους χώρους εργασίας, ενθαρρύνουν και υποκινούν θετικά τους υφισταμένους τους, καθώς τους ενεργοποιούν έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο σκέψης, βασικά προσανατολισμένο προς το σκοπό και το νόημα περάτωσης της εργασίας κι όχι προς την ανταμοιβή. (**Richard & Henry Blackaby, 2006**)

Οι ηγέτες αυτοί που λειτουργούν στα πλαίσια της πνευματικής ηγεσίας, καταφέρνουν να μετατοπίσουν ολόκληρες συμπεριφορές υφισταμένων τους, δημιουργώντας περιβάλλον πνευματικής ανάπτυξης κι όχι πεδίο δραστηριότητας αποστολής. (**E. B. Dent, M. E. Higgins, D. M. Wharff, 2005**)

Σαν τελευταία αναφερόμενος τύπος ηγεσίας, είναι εκείνος της αυθεντικής ηγεσίας. Ο αυθεντικός ηγέτης αποτελεί άριστο γνώστη και εφαρμοστή του δικού του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς, ενώ παράλληλα κατέχει όλα τα απαραίτητα εφόδια για τη σωστή και απaráμιλλη άσκηση της ηγεσίας. (**Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005**)

Η αυτογνωσία που διαθέτει ο αυθεντικός ηγέτης, προκαλεί ελπίδα και μήνυμα αισιοδοξίας προς τους υφισταμένους του, κάνοντάς τους πιστούς ακολούθους. Η αυθεντική ηγεσία δίνει στον ηγέτη δυνατά χαρακτηριστικά, ενώ παράλληλα βοηθώντας τον να διαθέτει ισχυρή προσωπικότητα, εισπράττεται κύρος και ασφάλεια από του υφισταμένους. Τέλος, η αυθεντική ηγεσία λειτουργεί πάντα υπό το πρίσμα της ηθικής, ενώ δε σταματά να είναι αισιόδοξη και δίκαιη. (**Robert W. Terry, 1993**)

3.6 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σε μια προσπάθεια να προσεγγίσουμε την ηγεσία σε βάθος, είναι σημαντικό να μην παραλείψουμε να αναφερθούμε στις διαφορές που παρουσιάζει σε σχέση με τη διοίκηση. Πολλές φορές, συνηθίζεται να υπάρχει μια σύγχυση μεταξύ των δύο αυτών όρων, επομένως θα προσπαθήσουμε να διαχωρίσουμε αυτές τις έννοιες, εστιάζοντας κυρίως στα χαρακτηριστικά της διοίκησης.

Σύμφωνα με τον ακριβή ορισμό, διοίκηση είναι «ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας ή της λειτουργίας επιχείρησης, οργανισμού κλπ». Αντίθετα, ο κύριος Μπαμπινιώτης ορίζει την ηγεσία ως «η άσκηση ανώτατης εξουσίας». (Γ. Μπαμπινιώτης, 2004)

Κατόπιν αυτών, είναι εμφανές πως η διοίκηση από μόνη της δεν είναι αρκετή για την επιτυχία ενός οργανισμού. Η ηγεσία έρχεται να συμπληρώσει τα κενά της διοίκησης, αποτελώντας πάνω απ' όλα διαπροσωπική σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Η διοίκηση παύει τις λειτουργίες της στην επίβλεψη και το μοίρασμα αρμοδιοτήτων. (Χ. Δαμουλιάνου, Σε δεύτερη θέση (Ηγεσία - Διοίκηση), 2003, www.kathimerini.gr)

Σαν αποτέλεσμα του παραπάνω εννοιολογικού διαχωρισμού, είναι εύκολα αντιληπτό πως, η ηγεσία αναλαμβάνει να εισχωρήσει στις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές, χαρακτηριζόμενη από όραμα, αξίες, επιρροή και καινοτομίες. Αποκτά ακολούθους άνευ εξαναγκασμού ή υποσχέσεων, ενώ σε καμία περίπτωση δεν παραμερίζεται η περάτωση της εργασίας που ανατίθεται. Η σωστή ηγεσία δημιουργεί ολοκληρωτική αλλαγή ψυχοσύνθεσης των εργαζομένων, δημιουργώντας θέληση για εργασία κι όχι απραξία ή απαξίωση.

Αντίθετα, σκοπός της διοίκησης είναι η περάτωση του έργου και η υλοποίηση του κάθε στόχου. Ο μάνατζερ αρνείται να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του προς τον άνθρωπο και, ίσως πολλές φορές, δε γνωρίζει πώς να το κάνει.

Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα διαφορών μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας, παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

<u>ΗΓΕΣΙΑ</u>	<u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ</u>
ΟΡΑΜΑ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΝΟΗΜΑΤΑ
ΑΝΘΡΩΠΟΙ	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΚΑΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΩΣΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ	ΚΑΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΩΣΤΑ

ΠΗΓΗ: **West- Burnham (1997)**, Everard et. al., (2005)

ΗΓΕΤΗΣ

		ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΝΑΙ	ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ
	ΟΧΙ	ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ	ΑΝΙΚΑΝΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

ΠΗΓΗ: ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ ΩΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ, (ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2005)

3.7 Case studies – παραδείγματα που αφορούν στην Ηγεσία

Λίγο πριν κλείσουμε το κεφάλαιο της ηγεσίας, θεωρήσαμε σημαντική την παράθεση περιπτώσιολογικών μελετών που κατά καιρούς έχουν γίνει, έτσι ώστε να δώσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα γύρω από την ηγεσία και τις παραμέτρους της.

Λόγω του μεγάλου και αχανούς εύρους του όρου της ηγεσίας, είναι λογικό πως κατά καιρούς έχουν λάβει χώρα ποικίλες αναφορές, παραδείγματα και μελέτες, οι οποίες είναι αδύνατο να αποτυπωθούν, κυρίως λόγω του μεγάλου όγκου τους. Για το λόγο αυτό, θα αναφέρουμε μόλις δύο, αλλά άκρως ουσιαστικές μελέτες γύρω από την έννοια της ηγεσίας.

3.7.1 ΑΛΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΨΕΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ένα πρώτο παράδειγμα ηγετικής συμπεριφοράς, εμφανίζεται στη Φιλαδέλφεια. Ο Doug Barry, μαθητής και μόλις 12 ετών, επιθυμεί να γίνει διευθύνων σύμβουλος. Για να το επιτύχει, με δική του πρωτοβουλία έστειλε επιστολή σε 100 ηγέτες των μεγαλύτερων αμερικανικών εταιριών, ρωτώντας ευγενικά εάν επιθυμούσαν να του αποκαλύψουν το μυστικό της φαινομενικής επιτυχίας τους.

Αποτέλεσμα αυτής του της πρωτοβουλίας, ήταν το βιβλίο του με τίτλο «Σοφία για έναν νεαρό ηγέτη» και υπότιτλο «Απίστευτα γράμματα και εμπνευσμένες συμβουλές από τους επιχειρηματικούς ηγέτες του σήμερα». Το εξαιρετικό σε αυτήν την υπόθεση, είναι αρχικά το πλήθος των επιστολών που ο μικρός Doug συνέταξε και, κατόπιν πως και οι 100 ηγέτες του απάντησαν προσεκτικά.

Μια πρώτη διαπίστωση που μπορεί να γίνει, είναι πως τα παιδιά φαίνεται να έχουν απήχηση στους ηγέτες. Ο Summer Redstone, διευθύνων σύμβουλος της Viacom, έγραψε «Ενθουσιάζομαι πάντοτε όταν απευθύνομαι σε νεαρά άτομα όπως εσύ». Αντίστοιχα, ο Sandy Weill, πρόεδρος της Citigroup έγραψε «Γράμματα σαν το δικό σου με κάνουν να αισθάνομαι καλά, αλλά πάντοτε ταπεινός».

Με μια διεξοδική ματιά στις επιστολές όλων αυτών των ηγετών, είναι άξιο απορίας το πώς συγκλίνουν τόσο μεταξύ τους. Τα ονόματα είναι διαφορετικά, το χαρτί των επιστολών διαφορετικό και, παρ' όλα αυτά, περιγράφουν ακριβώς τα ίδια δυνατά τους χαρακτηριστικά: Πάθος, Σεβασμός, Ηθική. Να μπορείς να ακούς, να κυνηγάς τα όνειρά σου, ομαδική δουλειά, να προσπαθείς να μαθαίνεις κάτι καινούριο κάθε μέρα.

Ο Η. Wagner της Air Products, επισημαίνει πως η ακεραιότητα και η τιμιότητα είναι τα πλέον απαραίτητα δυνατά χαρακτηριστικά μαζί με την ικανότητα να ακούς. Εάν ωστόσο ήταν αληθινό και επαρκές, τότε πολλοί άνθρωποι θα είχαν τη δυνατότητα να γίνουν ηγέτες, αλλά θα ήταν μια αποτυχία.

Παρ' όλο που σε καμία επιστολή δεν αναφέρθηκαν τα αρνητικά του να είναι κάποιος ηγέτης, δεν πρέπει να παραλείψουμε την αλήθεια πως η θέση του ηγέτη ενώ προσφέρει ικανοποίηση των φιλοδοξιών του, ενέχει πολύ άγχος. Πάνω απ' όλα, το να είσαι ηγέτης σημαίνει πως πρέπει να βγαίνεις ανεπηρέαστος και αλώβητος από τις κριτικές και τα κακά και αναληθή σχόλια που συχνά σου προσάπτουν.

Σαν τελικό συμπέρασμα, φαίνεται πως η ανάδειξη κάποιου σε ηγέτη, απαιτεί κόπο, πολλές φιλοδοξίες, προσωπικές θυσίες και όλες τις παραπάνω αρετές. Οι συμβουλές των 100 ηγετών λοιπόν, προσέφεραν ένα πολύτιμο εγχειρίδιο γνώσης στον μικρό μαθητή και ίσως γίνουν εργαλείο για την ανάδειξη της δικής του πορείας. (www.FT.com)

3.7.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΠΟΤΩΝ

Η δεύτερη περιπτωσιολογική μελέτη, έχει να κάνει με έρευνα ανάμεσα σε πολυάριθμες πολυεθνικές βιομηχανίες ποτών. Σε μια προσπάθεια πρόσληψης προέδρων υψηλών βαθμίδων, παρατηρήθηκε πως μέσα σε δύο μόλις χρόνια η αποχώρησή τους ή η απόλυση έφθανε σε ποσοστό 50%, κυρίως λόγω ελλειπών επιδόσεων. Η ανάγκη κατανόησης του προβλήματος ήταν ορατή και ήταν βέβαιο πως έπρεπε να αναζητηθεί κάτι περισσότερο από απλή διοίκηση.

Όταν ξεκίνησε επιλογή προέδρων βασισμένη σε προσωπικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων, όπως η ικανότητα πρωτοβουλίας, η αυτοπεποίθηση και η δυνατότητα ηγεσίας, τα αποτελέσματα ήταν θεαματικά. Μόλις 6% αποχώρησε στα επόμενα δύο χρόνια. Τα στελέχη έδειξαν ολοένα και αυξανόμενες επιδόσεις, με το 87% του συνόλου τους να λαμβάνει bonus χρημάτων. (**McClelland**)

Καταλήγοντας, ο ρόλος και το βασικό μέλημα της ηγεσίας είναι η εστίαση στον άνθρωπο και τον τρόπο συμπεριφοράς του. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης έχει τη δύναμη να παρακινήσει τους υφισταμένους του να τον υπακούσουν εκούσια, μέσα από το όραμα και την καλή επικοινωνία. Οι υφιστάμενοι βλέπουν στο πρόσωπο του ηγέτη τον στοχαστή, αυτόν που θα νικήσει όλα τα παρουσιαζόμενα προβλήματα και θα έχει το σθένος να βρίσκεται πάντα πρώτος στον στίβο των δύσκολα διεκπεραιώσιμων εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

4.1 Η Θέση του Συναισθήματος στο Επιχειρησιακό χώρο

Έχοντας αναλύσει την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε κοινωνικό επίπεδο και πώς αυτή επηρεάζει τη ζωή του ατόμου, σε αυτό το κεφάλαιο, θα επικεντρωθούμε στη χρηστικότητα και τη χρησιμότητα της έννοιας στον εργασιακό χώρο. Ας μην ξεχνάμε πως ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης απασχόλησε ερευνητές σχετικά με την επαγγελματική άνοδο του ατόμου, οι οποίοι εξέτασαν με τεστ την πιθανότητα επαγγελματικής – ατομικής βελτίωσης και ανάπτυξης.

Η γέννηση των συναισθημάτων προκαλείται από τις αντιδράσεις των ανθρώπων σε οικογενειακούς, φιλικούς και εργασιακούς χώρους, είτε με αρνητική υφή, είτε με θετική. Πιο συγκεκριμένα, τα συναισθήματα που αναπτύσσονται σε επαγγελματικό επίπεδο, (άγχος, ικανοποίηση, περηφάνια, θυμός, ζήλια, ενθουσιασμός, απογοήτευση κ.τ.λ.) αποτελούν καταλυτικό παράγοντα στην επίτευξη του στόχου της εργασίας ενός ατόμου.

Τα αισθήματα του εργαζομένου μπορεί να προέρχονται είτε από ενδογενείς στην εργασία παράγοντες, όπως είναι τα στρεσογόνα ή ευχάριστα γεγονότα, οι συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές – κυρώσεις των εργαζομένων καθώς και ο τρόπος ηγεσίας των υφισταμένων, είτε από εξωγενείς στην εργασία παράγοντες, όπως είναι τα οικογενειακά προβλήματα ή η οικογενειακή αρμονία, χαρακτηριστικά τα οποία αντανακλώνται στην εργασία του ατόμου.

Είναι μεγάλου ενδιαφέροντος η μελέτη του συναισθήματος στους εργασιακούς χώρους, καθώς βοηθά στην κατανόηση των αντιδράσεων των υφισταμένων και στην προσπάθεια βελτίωσης αυτών, για μια πιο ομαλή και πιθανότατα ανεπτυγμένη εργασία. Ο συναισθηματικός μόχθος σε επαγγελματικό πλαίσιο πολλές φορές μπορεί να αποβεί μοιραίος αν δεν ικανοποιείται το άτομο. Άγχος, θυμός, κούραση και απογοήτευση είναι συναισθήματα που οφείλει κάποιος να διαχειρίζεται σωστά στην εργασία του προς αποφυγήν λυπητερών καταστάσεων ή γεγονότων (απόλυση, αποτυχία κ.τ.λ.).

Αντίθετα, ευχάριστες καταστάσεις όπως ικανοποιητικό περιβάλλον και αρμονικές συνθήκες εργασίας, κλίμα εμπιστοσύνης και αναγνώρισης των εργασιακών πεπραγμένων, διαμορφώνουν ένα ομαλό εργασιακό πλαίσιο.

Διακρίνονται δύο στρατηγικές οι οποίες στοχεύουν στη διαχείριση των συναισθημάτων των εργαζομένων. Η πρώτη, αφορά στις προληπτικές τεχνικές που ακολουθούνται για την ορθή αναγνώριση και χειρισμό των αισθημάτων. Στοχεύει στην αξιολόγηση του συναισθηματικού αντίκτυπου των εργασιών, στην διαμόρφωση ενός θετικού και φιλικού συναισθηματικού κλίματος στον εργασιακό χώρο, στην επιλογή εργαζόμενων και ομάδων που αντιμετωπίζουν θετικά συναισθηματικές καταστάσεις, καθώς και στην εκπαίδευση εργαζομένων σε δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η δεύτερη, αφορά σε κάποιες τεχνικές αποκατάστασης της δυσμενούς εργασίας, όπως είναι η αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας και η ατομική αλλαγή μέσω προγραμμάτων και σεμιναρίων εκπαίδευσης. (<http://e-psychology.gr>)

Υπάρχουν πολλές μελέτες πάνω στα συναισθήματα που γεννιούνται στον εργασιακό χώρο και μια πληθώρα από τεστ ικανοτήτων – δεξιοτήτων και προσωπικότητας που υποβάλλουν οι εταιρείες στους υποψήφιους εργαζομένους. Η αναγνώριση και ο κατάλληλος χειρισμός των ατομικών συναισθημάτων οδηγούν σε μια συμπεριφορά περισσότερο προσεκτική όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις του ατόμου, αλλά επίσης και στην ανάπτυξη της επιρροής που θα έχει προς τους συναδέλφους του.

4.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρηματικότητα.

Σε αυτήν την ενότητα θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε το λόγο που ο συγκεκριμένος όρος αποτελεί απαραίτητο βοήθημα για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Ο εργασιακός χώρος αποτελεί πηγή συναισθημάτων για το άτομο, ευχάριστων ή δυσάρεστων. Σκοπός πολλών ερευνών που έχουν διεξαχθεί, είναι η κατανόηση των αντιδράσεων σε γεγονότα που διαδραματίζονται σε εργασιακό επίπεδο και στο πώς αυτά επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων, τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και το κλίμα που επικρατεί.

Η αντίληψη και η ενσωμάτωση των συναισθημάτων αποτελούν δύο από τις σημαντικότερες δεξιότητες που διαθέτει κάποιος, ούτως ώστε να χειρίζεται

αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του και κατά συνέπεια, να διαμορφώνει ένα αρμονικό κλίμα συνεργασίας. Η αντίληψη αφορά στην αναγνώριση της συναισθηματικής κατάστασης κάποιου άλλου ατόμου και σχετίζεται με τον τρόπο, με τον οποίο θα μιλήσουμε σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και το τι θα πούμε για να ολοκληρωθεί ομαλά και επιτυχημένα ο εργασιακός στόχος. Η ενσωμάτωση αφορά περισσότερο εκείνα τα άτομα, τα οποία ασχολούνται με δημιουργικά επαγγέλματα (ερευνητές, διαφημιστές κ.τ.λ.) και τα οποία πρέπει να αφομοιώνουν τα αισθήματά τους για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, όταν κάποιος έχει αρνητική διάθεση, είναι άσκοπο και ανέφικτο να σκεφτεί και να δουλέψει όσο και αν προσπαθήσει. Εν αντιθέσει βέβαια, με τη θετική διάθεση που δίνει ερεθίσματα και καλλιεργεί τη σκέψη.

Επιπροσθέτως, η λειτουργική οργάνωση του συναισθήματος είναι μια δεξιότητα που περισσότερο σχετίζεται με τους ηγέτες και τους managers και ελέγχει τον βαθμό διαχείρισης του προσωπικού μιας επιχείρησης και την ικανότητα λήψης αποφάσεων. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί η ικανότητα της κατανόησης των συναισθημάτων από όλους τους εργαζομένους, η οποία συντελεί στην αναγνώριση τόσο των ατομικών, όσο και των συναισθημάτων του συνόλου. Τα συναισθήματα αυτά σε συνδυασμό με τις επιμέρους εργασιακές καταστάσεις, δημιουργούν κίνητρα για πιο ανεπτυγμένες και βελτιωμένες συνθήκες εργασίας.

Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει πως, οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη αυτοεπίγνωση αναφορικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και για αυτόν ακριβώς τον λόγο έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ευελιξία και καινοτόμο συμπεριφορά. Από την άλλη μεριά, χαμηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι υπεύθυνα για την εμφάνιση ανασφάλειας και μειωμένης δυνατότητας προσαρμογής και ενέργειας, μειωμένης διάθεσης για συνεργασία και απάθεια. Σε εργασιακό επίπεδο προτιμώνται τα συναισθηματικά ευφυή άτομα, αυτά δηλαδή που έχουν την ικανότητα να ελίσσονται και να βελτιστοποιούν τις αποδόσεις τους, καθώς επίσης και τη δυνατότητα εύκολης προσαρμογής και ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους. (Λυδάκη, 2007)

Μια έρευνα που διεξήχθη από την Met Life, ασφαλιστική εταιρεία, έδειξε πως οι αισιόδοξοι πωλητές πούλησαν 37% περισσότερες ασφάλειες ζωής από τους απαισιόδοξους. (Καμπανέλλου, 2006)

4.2.1 Η δυναμική της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

Σε προηγούμενα κεφάλαια αναπτύξαμε τη δυναμική της Συναισθηματικής Ευφυΐας σε κοινωνικό κυρίως επίπεδο. Παρακάτω θα συγκεκριμενοποιήσουμε την επιρροή της στον δημόσιο και στον ιδιωτικό επαγγελματικό τομέα.

Ως δημόσια διοίκηση, νοείται το σύνολο εκείνων των υπηρεσιών που λειτουργούν κάτω από την εποπτεία του κράτους. Ένας μη κερδοσκοπικός μηχανισμός αποτελούμενος από επιχειρήσεις που εργάζονται για το συμφέρον του πολίτη σύμφωνα με τις υποβληθείσες κρατικές προϋποθέσεις. Για τη σωστή και ομαλή λειτουργία του δημόσιου τομέα, μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η συμπεριφορά και η προσήλωση των υπαλλήλων. Οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται οφείλουν να ενισχύουν τη λειτουργικότητα των υπηρεσιών, κάτι που θεωρείται δύσκολο, καθώς σε δημόσιο πλαίσιο υπάρχουν πολλοί διευθυντές, προϊστάμενοι και υπάλληλοι, ένα σύνολο ατόμων που οφείλουν να έχουν φιλικές και αρμονικές σχέσεις με όλους. Ωστόσο, η μονιμότητα, στοιχείο που παρέχεται στον δημόσιο τομέα και οι καθημερινές καταστάσεις υψηλού στρες, οδηγούν σε μια -πολλές φορές- συμπεριφορά ρουτίνας προς το πέρας της εργασίας και την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Οι Συναισθηματικά Νοήμονες άνθρωποι καταφέρνουν να ελιχθούν και να είναι πιο αποδοτικοί στην εργασία τους, εφόσον έχουν το προτέρημα του ελέγχου των αισθημάτων τους και συνεπώς τη “λογική” να αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις. Στον 21^ο αιώνα, αν και εξελιγμένος στην τεχνολογία, ο δημόσιος τομέας δεν παρέχει τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποιητική εξυπηρέτηση στους πολίτες. Η κατάσταση αυτή είναι απόρροια της μη ικανοποιητικής προσφοράς ερεθισμάτων (μισθοί, κυρώσεις, bonus κ.τ.λ.) στους υπαλλήλους ώστε να θέσουν στόχο και ζήλο γύρω από την εργασία τους.

Ο ιδιωτικός τομέας, από την άλλη πλευρά, αποτελείται από επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα οι οποίες στοχεύουν να τοποθετήσουν στο μέγιστο βαθμό την αποδοτικότητά τους και πολλές φορές, υπόκεινται σε επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιδρούν στις οποιουδήποτε τύπου εργασίες και είναι συνυφασμένες με την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Αναμφισβήτητο στοιχείο όμως και αυτό που μας απασχολεί στην συγκεκριμένη εργασία, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Οι εργαζόμενοι που στελεχώνουν μια εταιρεία κατέχουν κυρίαρχο ρόλο στην εξέλιξή της. Οι γνώσεις που διαθέτει κάποιος, οι ικανότητές του, η συμπεριφορά του

απέναντι στους άλλους και οι διαθέσεις του, αποτελούν χαρακτηριστικά που λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία πρόσληψης του ενδιαφερομένου. Συνήθως προτιμώνται τα άτομα που έχουν αξιόλογα βιογραφικά και απάντησαν ορθά στην διαδικασία της συνέντευξης.

Σε αντίθεση με τον δημόσιο τομέα, ο ιδιωτικός δεν προσφέρει το πλεονέκτημα της μονιμότητας, δημιουργώντας την αίσθηση της καινοτομίας και του ζήλου των υπαλλήλων, εξαιτίας κυρίως της συνεχούς ανασφάλειας για παραμονή. Σε γενικές γραμμές, συναντάμε εντελώς διαφορετικές συνθήκες στον ιδιωτικό τομέα από ότι στον δημόσιο. Ο πρώτος χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο και για το κλίμα συνεργασίας που επικρατεί. Δίνει σημασία στην επιχειρησιακή κουλτούρα και τις υπαλληλικές αμοιβές, με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη και τη βελτίωση της εργασίας και τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Πολλές επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, κατά καιρούς υποβάλλουν τεστ που συνάδουν με τη Συναισθηματική Ευφυΐα, τα αποτελέσματα των οποίων δείχνουν το πόσο ικανός είναι ο υπάλληλος, σύμφωνα με το βαθμό εξέλιξής του.

Συμπερασματικά, ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης επιδρά δυναμικά στον εργασιακό χώρο. Συντελεί αποτελεσματικά σε τέσσερις τομείς της επιχειρησιακής οργάνωσης και λειτουργίας, την ανάπτυξη καριέρας, την ανάπτυξη και βελτίωση της διοίκησης, την ομαδική αποτελεσματικότητα και τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι δημόσιοι υπάλληλοι κάτω από συνθήκες πίεσης αντιδρούν σπασμωδικά μερικές φορές σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, που οφείλουν να ελέγχουν τις αντιδράσεις τους λόγω αποφυγής μιας επικείμενης απόλυσης. Επίσης, τα υψηλά συναισθηματικά νοήματα άτομα, έχουν μεγαλύτερες αποδόσεις και χαίρουν αρμονικής συνεργασίας και αποδοτικότητας. Τα ευρήματα της έννοιας της E.Q. απασχολούν περισσότερο τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και η δυναμικότητα που παρουσιάζει η επιρροή του όρου είναι μεγάλη τόσο σε δημόσιο, όσο και σε ιδιωτικό επίπεδο. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι γνωστή σαν έννοια αλλά παρ' όλα αυτά, δεν εφαρμόζεται πλήρως στον παγκόσμιο και στον ελλαδικό χώρο, όπως θα αναπτύξουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

(Τσελέκης, 2005)

(Φαναριωτης, 1999)

(Ευαγγέλου – Θεοδωράτου, 1999)

4.2.2 Η δυναμική της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις πολυεθνικές εταιρείες.

Μια πολυεθνική εταιρεία είναι κάτοχος πολλών επιχειρήσεων – εργοστασίων ανά τον κόσμο. Συνεπώς, τα διευθύνοντα στελέχη, πρέπει να διαχειριστούν κατάλληλα και ορθά όλους τους υφιστάμενους για την κερδοφορία της. Σε αυτήν την περίπτωση, η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει ισχύοντα ρόλο, εφόσον οι πολυεθνικές αποτελούνται από μια πληθώρα εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο και οφείλουν να ελέγχουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους. Πολλές τέτοιου είδους εταιρείες έχουν υποβάλλει ερωτηματολόγια και τεστ αναφορικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα σύμφωνα με τα δεδομένα του όρου. Η εταιρική κουλτούρα προσδιορίζει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση. Αναφέρεται στις προτεραιότητες που πρέπει να έχει ο κάθε εργαζόμενος σχετικά με τη θέση που κατέχει στην εταιρία, τι στάση και ποιες καινοτομίες θα υιοθετήσει ο οργανισμός απέναντι στον ανταγωνισμό και στη ρύθμιση των σχέσεων για μια ομαλή συνεργασία. Σε έρευνα μιας πολυεθνικής, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συνεργάτες της που είχαν σκορ πάνω από το μεσαίο σε 9 ή περισσότερες ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, έφεραν στην εταιρεία 1.2 εκ δολάρια περισσότερο κέρδος από τους υπολοίπους.

4.3 Οι τρόποι εκμάθησης και βελτίωσης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Ύστερα από την ανακάλυψη και την κατανόηση της χρηστικότητας του δείκτη της συναισθηματικής ευφυΐας, πολλοί ψυχολόγοι ασχολήθηκαν με τις μεθόδους εκμάθησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Διάφορα συνέδρια, ημερίδες και σεμινάρια έχουν λάβει χώρα που αποσκοπούν στην γνώση της E.Q., στην σημαντικότητα και στην βελτίωσή της. Πιο αναλυτικά, τα σεμινάρια που στοχεύουν στην ανάπτυξη της E.Q. στον επιχειρηματικό κυρίως τομέα, γίνονται με βάση τα παρακάτω βήματα.

- Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία. Η κάθε εργασία είναι διαφορετική και απαιτεί διαφορετικές ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για την επιτυχημένη εκτέλεσή της. Για παράδειγμα, σε έναν πωλητή κύρια σημασία έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του

αυτοελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της ενσυναίσθησης και της επιρροής του. Σε αντίθεση, ένας manager δίνει σημασία στην αυτοπεποίθηση, στον αυτοέλεγχο, στην ακεραιότητα, στα κίνητρα, στην επιρροή των υφισταμένων, στο χειρισμό των συγκρούσεων και στην ικανότητά του για επικοινωνία.

- Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών του ικανοτήτων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ειδικά ερωτηματολόγια μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

- Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων. Αποτελεί ένα πολύ βασικό στάδιο, καθώς εδώ αποκτά επίγνωση των συναισθηματικών του δυνατοτήτων και θέτει τους στόχους της περαιτέρω εξέλιξης.

- Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή. Η εκάστοτε διοίκηση που διοργανώνει το σεμινάριο, πρέπει να είναι ενήμερη για το αν οι εργαζόμενοί της επιθυμούν να λάβουν μέρος σε ένα τέτοιο πρόγραμμα.

- Παροχή κινήτρων. Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα. Τα κίνητρα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία μάθησης, από το αρχικό στάδιο της συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο, το στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη.

- Η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών πρέπει να είναι αυτο-υποκινούμενη (self-directed). Πρέπει ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος να διαθέτει θέληση να αλλάξει, να μάθει και να βελτιωθεί.

- Εστίαση σε ξεκάθαρους και εφικτούς στόχους.

- Ύπαρξη πρόνοιας σε περίπτωση υποτροπής. Η απόκτηση νέων ικανοτήτων είναι σταδιακή και επίπονη. Είναι ορθό λοιπόν, οι συμμετέχοντες στη μαθησιακή διαδικασία να προειδοποιηθούν από την αρχή ότι θα υπάρξουν ημέρες επιθυμίας και νοσταλγίας των παλιών τους συνηθειών, που θα πρέπει ν' αντιμετωπιστούν με αισιοδοξία και αυτοσυγκράτηση. Η υποτροπή δεν σημαίνει ανικανότητα επίτευξης του στόχου, αντίθετα αποτελεί βασικό στοιχείο στη διαδικασία ανάπτυξης νέων ή ήδη υπαρχουσών δεξιοτήτων.

- Ανάδραση της απόδοσης. Πρέπει το άτομο να γνωρίζει σε κάθε στάδιο τα αποτελέσματα από το πρόγραμμα, ούτως ώστε να μην ξεφύγει από την πορεία μάθησης και να προσπαθεί όλο και περισσότερο να επιτευχθούν οι στόχοι που έθεσε.

- Συνεχής εξάσκηση.

- Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων. Μεγάλο μέρος της μάθησης, σε ένα σεμινάριο ανάπτυξης της Ε.Κ., βασίζεται και εξελίσσεται πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις του

ατόμου εντός του εργασιακού χώρου, οι οποίες αποτελούν πηγές πληροφοριών και στήριξης. Η δημιουργία λοιπόν μικρών υποστηρικτικών ομάδων (buddy systems), αποτελούμενων από άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν την Συναισθηματική τους Νοημοσύνη, συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαδικασία της μάθησης, της αναγνώρισης των συναισθημάτων και στην αλλαγή του συμμετέχοντα.

(Goleman, D. (1998). What makes a leader? Harvard Business Review, November - December)

Ο Ph.D Fabio Sala, από το Hay Group διεξήγαγε έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο και κατά πόσο αυτά συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Ο Fabio Sala χρησιμοποίησε το M.E.I., ένα ετήσιο πρόγραμμα που συμβάλλει στην αναγνώριση και στην επίλυση των προβλημάτων στην εργασία και τα οποία σχετίζονται με τις ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Τα δείγματα που λήφθηκαν υπόψη για την έρευνα ήταν δυο. Το πρώτο αποτελούνταν από 20 συμμετέχοντες (10 Βραζιλιάνους υπάλληλους σε μια παγκόσμια HR εταιρεία και 10 Βραζιλιάνους συμβούλους από έναν εμπορικό όμιλο επιχειρήσεων) που υποβλήθηκαν σε μέτρηση της Συναισθηματικής τους Νοημοσύνης με 8 μήνες διάλειμμα μεταξύ των μετρήσεων. Το δεύτερο δείγμα, αποτελούσαν 19 εργαζόμενοι σε Κυβερνητική Λογιστική Εταιρεία, οι οποίοι υποβλήθηκαν στο τεστ με 14 μήνες διάλειμμα. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι συναισθηματικές ικανότητες των υπαλλήλων βελτιώθηκαν καθώς τα σκορ ήταν μεγαλύτερα στην βαθμολόγηση μετά το διάλειμμα. **(Καμπανέλλου,2006)**

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μεταβλητός παράγοντας. Μπορεί να βελτιωθεί με τα χρόνια προς όφελος του ατόμου και των διαπροσωπικών κοινωνικών και επαγγελματικών του σχέσεων. Πιο πάνω, αναφέραμε τα βήματα ανάπτυξης της E.Q. σε εργασιακό επίπεδο. Ο εργασιακός χώρος είναι πηγή συναισθημάτων και το άτομο οφείλει να αποδίδει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του, κάτω από ευχάριστες ή δυσάρεστες συνθήκες. Γι' αυτό το λόγο, η δύναμη της E.Q. είναι σημαντική και αποτελεί ογκόλιθο για την εναρμόνιση του κλίματος συνεργασίας και την πρόβλεψη των επιδόσεων των εργαζομένων.

4.4 Περιπτώσιολογικές μελέτες (case studies) εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

4.4.1 Περιπτώσιολογική μελέτη Α: Η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από την US Air Force.

Η US Air Force χρησιμοποίησε το E.Q.-I για την πρόσληψη στρατολόγων και διαπίστωσε, ότι οι πιο επιτυχημένοι στρατολόγοι σημείωσαν υψηλότερο σκορ στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και πιο συγκεκριμένα, είχαν ανεπτυγμένες τις ικανότητες της ενσυναίσθησης, της αυτογνωσίας, της χαράς και θετική διάθεση. Επιπλέον, η χρήση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην διαδικασία πρόσληψης έδειξε, ότι η πιθανότητα πρόβλεψης επιτυχημένων στρατολόγων ήταν τρεις φορές μεγαλύτερη από τη μέχρι τότε χρησιμοποιούμενη διαδικασία νεοπροσληφθέντων ατόμων. Το γεγονός αυτό, οδήγησε στην κερδοφορία και στην αποταμίευση 3εκ. δολαρίων ετησίως. Τα κέρδη αυτά, οδήγησαν το Κυβερνητικό Λογιστήριο να εκδώσει αναφορά στο Κογκρέσο, απόρροια της οποίας ήταν η καταλυτική εντολή του Γραμματέα Άμυνας, να υιοθετήσουν όλες οι ένοπλες δυνάμεις την προσαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διαδικασία στρατολόγησης.

4.4.2 Περιπτώσιολογική μελέτη Β: Η αποδοτικότητα των πωλητών με συναισθηματικές ικανότητες αύξησε τις πωλήσεις στην L'Oreal.

Τα αποτελέσματα της έρευνας στη L'Oreal, έδειξαν ότι οι πωλητές που επιλέγονταν βάσει των συναισθηματικών τους ικανοτήτων είχαν μεγαλύτερες αποδόσεις από αυτούς που επιλέγονταν σύμφωνα με την υπάρχουσα διαδικασία πρόσληψης. Σε ένα χρόνο, απέφεραν 91.370 δολάρια επιπλέον τζίρο για καθαρό εισόδημα αυξημένο κατά 2.558,360 δολάρια. Επίσης οι πωλητές που επιλέχθηκαν σύμφωνα με τη Συναισθηματική τους Νοημοσύνη έφεραν 63% περισσότερο τζίρο τον πρώτο χρόνο από τους υπόλοιπους που επιλέχθηκαν με τον παραδοσιακό τρόπο.

4.4.3 Περιπτώσιολογική μελέτη Γ: Η έρευνα της εταιρείας Johnson & Johnson για τις ηγετικές ικανότητες βάση της E.Q..

Η εταιρεία Johnson & Johnson πραγματοποίησε έρευνα πάνω σε 358 managers στο καταναλωτικό της τμήμα σε παγκόσμιο επίπεδο. Στόχος ήταν η διαπίστωση και η απάντηση στο ερώτημα εάν υπάρχουν ηγετικές ικανότητες που να

διακρίνουν τις μέτριες από τις άριστες επιδόσεις των στελεχών της. Στην έρευνα έλαβαν μέρος περισσότεροι από 1400 εργαζόμενους, οι οποίοι απάντησαν σε ερωτηματολόγια συνυφασμένα με τις ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως, τα άτομα με άριστες αποδόσεις είχαν ανεπτυγμένες συναισθηματικές ικανότητες από τους υπαλλήλους μέτριας απόδοσης. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε συσχέτιση του γυναικείου φύλου με την ικανότητα προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον και του ανδρικού φύλου με την διευκόλυνση της αλλαγής. Τέλος, οι managers και τα άτομα που κατείχαν υψηλές και σημαντικές θέσεις είχαν μεγαλύτερα σκορ στις συναισθηματικές ικανότητες.

4.4.4 Περιπτωσιολογική μελέτη Δ: Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης των συναισθηματικών ικανοτήτων σε εργοστάσιο βιομηχανίας.

Ένα εργοστάσιο βιομηχανίας παρείχε εκπαίδευση στους προϊσταμένους σχετικά με τις συναισθηματικές ικανότητες και πιο συγκεκριμένα, στο να ακούν και να βοηθάνε τους υφισταμένους τους, ούτως ώστε να μαθαίνουν να λύνουν τα προβλήματα μόνοι τους. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης ήταν η μείωση του χαμένου χρόνου από τα ατυχήματα κατά 50%, η μείωση των παραπόνων από 15 ανά χρόνο σε 3 και η αύξηση της παραγωγικότητας κατά 250.000 δολάρια. Σε μια άλλη κατασκευαστική μονάδα όπου έγινε η ίδια εκπαίδευση, παρατηρήθηκε αύξηση παραγωγής κατά 17%. (Καμπανέλλου,2006)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Η ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΡΟΛΟΥ

5.1 ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Έχοντας ήδη εισχωρήσει στην επεξήγηση των όρων της ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, θα προσπαθήσουμε να ταυτίσουμε αυτές τις δύο έννοιες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα προηγούμενα, η έννοια της Συναισθηματικής

Νοημοσύνης δεν είναι καινούρια μόνο ως ευρύτερος όρος, αλλά αποτελεί άγνωστη πηγή εξερεύνησης για πολλές από τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η συναισθηματική νοημοσύνη εισχωρεί στα επίπεδα που το μάνατζμεντ αδυνατεί, ενεργοποιώντας μεγαλύτερες επιχειρηματικές αποδόσεις στο σύνολο των οργανισμών. Στις μέρες μας, όπου ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε εξαιρετικά υψηλά επίπεδα, είναι επιτακτική η ανάγκη αναζήτησης διαφορετικότητας, ώστε οι επιχειρήσεις να διακατέχονται από αυξητική τάση.

Οι αναζητήσεις πολλών ηγετών και μελετητών κατά την τελευταία δεκαετία, έφεραν στο προσκήνιο ελλείψεις της ίδιας της ηγεσίας, ως προς την ανοδική πορεία των κερδών των επιχειρήσεων. Εμπειριστατωμένες μελέτες έδειξαν, πως τα ηγετικά στελέχη έπρεπε πλέον να στραφούν σε μια επαναστατική και ολοκληρωτική αλλαγή του συνολικού τρόπου σκέψης τους.

Η ικανότητα του ηγέτη να ασκεί ηγεσία χρησιμοποιώντας συναίσθημα, παρουσιάζει εξαιρετικά σημαντικά αποτελέσματα στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Ο λόγος είναι, γιατί διακρίνοντας τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων του, ο ηγέτης μπορεί να τους εμπνεύσει, παρακινήσει και ενεργοποιήσει προς την υλοποίηση των στόχων. Οι ηγέτες οφείλουν να υιοθετούν διαπροσωπικές σχέσεις με την ομάδα, καθώς με αυτόν τον τρόπο, αναπτύσσεται η επίδοση όλων. Σε συνθήκες εργασίας που καταλαμβάνονται από έντονη πίεση και απαιτήσεις, ο ηγέτης οφείλει να διαθέτει άριστες δεξιότητες χειρισμού μιας συναισθηματικής κατάστασης. Η ικανότητά του να εμπνέει εμπιστοσύνη, όραμα, καθώς και να είναι αρεστός στην ομάδα, αποτελούν βασική ένδειξη άσκησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης από τον ηγέτη. **(Daniel Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, 2000)**

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, δεν είναι εύκολη η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε όλες τις καταστάσεις και από όλους τους ηγέτες. Έχοντας ήδη αναφέρει πως το στυλ ηγεσίας που θεωρείται ως το περισσότερο λειτουργικό είναι το δημοκρατικό, μπορούμε να ισχυριστούμε πως αποτελεί και το στυλ που αποδέχεται ευκολότερα τις εφαρμογές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Στο δημοκρατικό ηγετικό στυλ, ο ηγέτης εμπνέει, προσφέρει ελευθερία γνώμης στους υφισταμένους του, δυνατότητα πρωτοβουλιών, ενώ ενθαρρύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ μελών και του ίδιου.

Σε κάθε ένα από τα υπόλοιπα ηγετικά στυλ, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αδυνατεί να λάβει όλες τις ενδεδειγμένες εκφάνσεις της, καταλήγοντας σε άκυρα

αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει, εξαιτίας του τρόπου που οι ηγέτες αντιλαμβάνονται την άσκηση ηγεσίας, με συνέπεια να οδηγούνται πέρα από τα θεμιτά της όρια.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη επιθυμεί ηγέτες πιστούς στο όραμα και την καλλιέργεια προσωπικότητας. Αρνείται την απουσία διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ επικροτεί και προτιμά την ικανότητα επικοινωνίας από το μονόπλευρο εργασιακό ταλέντο.

Σαν αποτέλεσμα, ο ηγέτης που εφαρμόζει Συναισθηματική Νοημοσύνη, προσπερνάει την πεπατημένη οδό της ευφυΐας, αναζητώντας κάτι περισσότερο. Με τον τρόπο αυτό, εισέρχεται στα συναισθηματικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων του, δημιουργώντας το απαιτούμενο κίνητρο μέσω του συναισθήματος κι όχι μέσω της απερίσπαστης εργασίας.

5.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ GOLEMAN ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σε μια προσπάθεια για ουσιαστικότερη ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης υπό το φάσμα της ηγεσίας, ο Daniel Goleman δημιούργησε το μοντέλο της συναισθηματικής ικανότητας.

Το μοντέλο αυτό, δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένας διαχωρισμός μεταξύ προσωπικής και κοινωνικής ικανότητας του ηγέτη, ειδικότερα και του συνόλου των ανθρώπων, γενικότερα. Η προσωπική ικανότητα έχει να κάνει με το βαθμό και την ποιότητα χειρισμού του ίδιου του εαυτού των ηγετών, ενώ αντίστοιχα, η κοινωνική ικανότητα καθορίζει το πόσο καλά χειρίζονται τις περαιτέρω σχέσεις τους.

Μια πρώτη προσέγγιση που αφορά στην προσωπική ικανότητα, είναι η αυτοεπίγνωση. Η αυτοεπίγνωση εκφράζει την ικανότητα των ανθρώπων να γνωρίζουν τα συναισθήματα, τις προτιμήσεις, τις σκέψεις και τις ανάγκες τους. Στον τομέα της εργασίας, η αυτοεπίγνωση μας βοηθάει να επιλέξουμε την εργασία μας σύμφωνα με τους στόχους και τις ιδιαίτερες αξίες μας.

Επόμενο στάδιο της προσωπικής ικανότητας σύμφωνα με τον Goleman, αποτελεί η αυτορύθμιση. Το στάδιο αυτό, παραθέτει την ικανότητα της διαχείρισης της εσωτερικής μας κατάστασης, των παρορμήσεων και των διαθέσεών μας. Τα άτομα που διαθέτουν αυτορύθμιση, διακατέχονται από δυνατότητα αποφυγής συναισθηματικών εκρήξεων, οι οποίες μπορεί να επιδράσουν αρνητικά τόσο στους

ίδιους, όσο και σε άλλους. Με λίγα λόγια, η αυτορύθμιση, περιλαμβάνει αυτοέλεγχο, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα και καινοτομία.

Ως τελευταίο χαρακτηριστικό της προσωπικής ικανότητας μέσα από το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων, προβάλλεται η αυτο-παρακίνηση ή τα κίνητρα συμπεριφοράς. Η αυτο-παρακίνηση εκφράζει τη συναισθηματική τάση που ωθεί το άτομο να κυνηγάει τους στόχους του με συνεχή επιμονή και συνέπεια.

Ο Daniel Goleman υποστηρίζει, πως τα άτομα με αυτο-παρακίνηση διακρίνονται από σκληρή δουλειά και πάθος για την εργασία τους, ενώ συνεχίζουν να καταβάλλουν ενέργεια για την επίτευξη των στόχων τους, ακόμα και χωρίς την ύπαρξη εξωτερικής επιβράβευσης. Τα κύρια χαρακτηριστικά της αυτο-παρακίνησης, είναι η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.

Η κοινωνική ικανότητα, αντίστοιχα, χαρακτηρίζεται από την ενσυναίσθηση, καθώς και τις κοινωνικές δεξιότητες. Ξεκινώντας με την ενσυναίσθηση, αυτή περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων, ώστε το άτομο να προβάλλει και τον ανάλογο τρόπο συμπεριφοράς κάθε φορά.

Συγκεκριμένα, η ικανότητα ενσυναίσθησης από τον ηγέτη, του προσφέρει δυνατότητα κατεύθυνσης της ομάδας προς όφελος της ίδιας αλλά και του έργου προς επίτευξη. Παράλληλα, δύναται να αποφύγει καταστάσεις που καταστρέφουν το συνεργατικό κλίμα, ενισχύοντας την ανάπτυξη των άλλων.

Μέσω της ενσυναίσθησης, επιτυγχάνεται η κατανόηση των άλλων, υπάρχει προσανατολισμός προς την παροχή υπηρεσιών, καθώς και σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας των πεποιθήσεων της ομάδας.

Καταλήγοντας, οι κοινωνικές δεξιότητες, εναπόκεινται στην ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους, να δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους και να τους προκαλεί τις δικές του επιθυμητές αντιδράσεις. Τα άτομα με κοινωνικές δεξιότητες, χαρακτηρίζονται από επιρροή, επικοινωνία, καλλιέργεια δεσμών, σύμπραξη και συνεργασία. Πιστεύουν στην αναγκαιότητα των άλλων, όχι από καθαρή φιλία, αλλά από δικό τους ενδόμυχο συμφέρον, ενώ δημιουργούν πλέγμα σχέσεων το οποίο μπορούν να αξιοποιήσουν όποτε το χρειαστούν.

5.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΟΤΑΝ ΕΝΕΧΕΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Όσο σημαντική είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη στις γενικότερες καθημερινές και απλές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, ακόμα περισσότερο σημαντικός αποβαίνει ο ρόλος της εν μέσω ηγεσίας.

Πλέον, ο ηγέτης οφείλει να διακατέχεται από ένα ηγετικό στυλ υποκινούμενο από Συναισθηματική Νοημοσύνη, ώστε να κατορθώσει να ανταπεξέλθει ουσιαστικότερα στους στόχους που έχει θέσει.

Όπως αναφέρει ο Νίκος Φλώρος, «σύμφωνα με έρευνες, το 90% των διαφορών μεταξύ των εξαιρετικών και των απλώς καλών ηγετών σχετίζεται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη». (άρθρο στην Καθημερινή 22/8/2008, www.kathimerini.gr).

Η γενική νοημοσύνη του ατόμου δεν εγγυάται από μόνη της επιτυχία, παρά μόνο όταν συνδυάζεται με υψηλό βαθμό ανάπτυξης συναισθημάτων. Παραμένει γενικά παραδεκτό, πως οι άνθρωποι που συνδυάζουν ταυτόχρονα το συναίσθημα και τη λογική, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Αυτό συμβαίνει κατά κύριο λόγο, εξαιτίας της αντίληψης πως δεν προσπαθούν να υλοποιήσουν απλά κάτι που τους ανατέθηκε, αλλά προσπαθούν να επιτύχουν κάτι το οποίο οι ίδιοι επιθυμούν.

Τα άτομα που ακολουθούν έναν συναισθηματικά έξυπνο ηγέτη, τείνουν να μην επιδιώκουν απλά τη λύση, αλλά να αναζητούν το βέλτιστο αποτέλεσμα, το οποίο θα ικανοποιήσει περισσότερο τις επιθυμίες τους. Σε αυτήν την περίπτωση, είναι άξιο θαυμασμού το πώς οι ακόλουθοι ενός ηγέτη με Συναισθηματική Νοημοσύνη, παρακινούνται από τον ίδιο και τις πεποιθήσεις του, σε βαθμό που τις προσαρμόζουν εθελούσια στα δικά τους «θέλω».

Ως ουσιαστικό συμπέρασμα, η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε συνδυασμό με την απλή νοημοσύνη, μόνο καλά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει. **Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συμπληρώνει την ευφυΐα, δημιουργώντας ταυτόχρονα όλες τις προϋποθέσεις προς την επιτυχία.** Η ευφυΐα μετατρέπει τις λογικές σκέψεις σε ενέργειες, ενώ το συναίσθημα είναι αυτό που στρέφει τις ενέργειες προς την εκπλήρωση της μέγιστης απόδοσης.

5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΟΤΑΝ ΑΠΕΧΕΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Σε μια ηγετική συμπεριφορά καθορισμένη από έλλειψη Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τα αποτελέσματα είναι σαφώς ευκόλως εννοούμενα. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η Συναισθηματική Νοημοσύνη προσφέρει εξαιρετική δυναμική στην ηγεσία, συμβάλλοντας σε ολοένα και περισσότερο θεαματικά αποτελέσματα αναφορικά με την πορεία των οργανισμών.

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει δειλά να εξοικειώνονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τις αποδόσεις που αυτή πρεσβεύει, ώστε την ενσωματώνουν εξαρχής στον λειτουργικό τους πυρήνα.

Παρ' όλα αυτά, παλαιότερα τα πράγματα ήταν πολύ διαφορετικά. Η στενόμυαλη ηγετική νοοτροπία που εφαρμοζόταν, απέτρεπε κάθε είδους σύγχρονης παρέμβασης. **Οι περισσότεροι ηγέτες υποστήριζαν ένθερμα την αυστηρή ηγετική συμπεριφορά, αφήνοντας σε στασιμότητα την επιχείρηση και κατά συνέπεια, τα κέρδη τους.**

Δυστυχώς, ενώ τα τελευταία έτη πληθαίνουν διαρκώς οι επιχειρήσεις με ανοιχτούς ορίζοντες, δεν παύουν να υφίστανται και εκείνες με τον παλιό συντηρητικό χαρακτήρα.

Ο ψυχολόγος και καθηγητής οργανωσιακής συμπεριφοράς, Ρίτσαρντ Βογιατζής, δεν διστάζει να χαρακτηρίσει ως «τοξικό» το εργασιακό περιβάλλον **ανάμεσα σε έναν ηγέτη που αγνοεί τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. (16/7/2006, άρθρο στην καθημερινή).** Δανειζόμενοι τα λόγια του ίδιου του καθηγητή, «η έλλειψη ανθρωπιάς οδηγεί σε έλλειψη αφοσίωσης και αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε σχέσεις που δεν αποδίδουν».

Είναι εύκολα αντιληπτό, πως **η απουσία Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε οποιονδήποτε σύγχρονο οργανισμό δημιουργεί οργανωσιακά, διαπροσωπικά και αποδοτικά προβλήματα. Η αδιάλλακτη στάση ενός ηγέτη να αρνείται να αντιμετωπίσει την ομάδα ως σύνολο ανθρώπων, ίσως τελικά οδηγήσει στην εγκατάλειψή του.**

Οι ηγέτες που λειτουργούν αγνοώντας ή και αδιαφορώντας για τις θετικές επιδράσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο επιχειρησιακό περιβάλλον, **παρεκκλίνουν απ' το στόχο.** Είναι αντιφατικό να λέγεται πως ο ηγέτης έχει όραμα και να μην είναι σε θέση να το μεταδώσει.

Τέλος, το εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικό να διαφαίνεται ως μια προσομοίωση της οικογένειας με τα μέλη συσπειρωμένα και ενταγμένα σε κοινές πεποιθήσεις με αυτές του ηγέτη.

Μόνο **αν οι ηγέτες ανατρέξουν στο τι είναι αυτό που οδηγεί στις πράξεις** θα κατορθώσουν να αναπτύξουν γερές και απαράμιλλες εργασιακές σχέσεις με τα στελέχη. Επιπλέον, ας μην παραλείψουμε να αναφέρουμε, πως μ' αυτόν τον τρόπο η επιτυχία θα είναι μονόδρομος. Αυτό που τελικά οδηγεί στις πράξεις και τις συμπεριφορές μας είναι ένα, το συναίσθημα.

5.5 ΙΣΧΥΡΟΤΗΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Έχοντας ήδη τονίσει παραπάνω τη δυναμική της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ηγεσίας στις διαπροσωπικές σχέσεις, θα ασχοληθούμε με τα αποτελέσματά της στους οργανισμούς.

Σε γενικές γραμμές, έχει γίνει πλέον κατανοητό, πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας αποτελεί αναπόσπαστο εφόδιο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι ηγέτες που κατορθώνουν να ενσωματώσουν στο στυλ τους τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, είναι και εκείνοι που επιτυγχάνουν ευκολότερα και μεγαλύτερα κέρδη.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έκανε την ουσιαστική εμφάνισή του κατά την τελευταία δεκαετία, κύρια προερχόμενος από το εξωτερικό. Συνεπώς, οι οργανισμοί που ξεκίνησαν την εφαρμογή της δεν είναι άλλοι από επιχειρήσεις παγκοσμίου επιπέδου και βεληνεκούς.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ακολουθήσει μια τόσο καινοτόμο και ριζοσπαστική αλλαγή, καθώς και να διαμορφώσει ολόκληρη την εταιρική της κουλτούρα στα προστάγματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να είναι έτοιμη και για τα αποτελέσματα.

Η υιοθέτηση άκρως διαφορετικής αντίληψης και πεποιθήσεων για μια σύγχρονη επιχείρηση που καθημερινά βασίζεται στη συνεχόμενη νίκη, είναι εξαιρετικά σημαντική. Παρ' όλα αυτά, δεν αρκεί. Οι οργανισμοί οφείλουν να είναι καλά προετοιμασμένοι και για τα αποτελέσματα που θα επιφέρει μια τόσο ρηξικέλευθη στάση, ενώ η ανάγκη επηρεασμού των στελεχών είναι επιτακτική.

Έπειτα από τα θεαματικά αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν από την αρχή της εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον ηγετικό ρόλο, οι ξένες επιχειρήσεις τη γνωρίζουν καλά. Η εφαρμογή των αρχών της Συναισθηματικής Ευφυΐας στον τρόπο ηγεσίας, καθώς και στο εργασιακό περιβάλλον, διαφαίνεται πλέον αυτονόητη στάση για τις παγκόσμιες επιχειρήσεις.

Οι ηγέτες κατορθώνουν να ασκήσουν μεγάλη επιρροή στα στελέχη και σε όλη την ομάδα, ώστε το να τους οδηγούν και να τους συμβουλεύουν μέσω του συναισθήματος, αποτελεί τον κυριότερο τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

Βεβαίως, όσο εξοικειωμένοι κι αν είναι οι οργανισμοί του εξωτερικού με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, υπάρχουν περιπτώσεις που απουσιάζουν χειρισμού της και προπαντός σε δύσκολες καταστάσεις.

Μια τέτοια δύσκολη κατάσταση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες, είναι όταν πρόκειται να προβούν σε απολύσεις. Ιδιαίτερα στην περίοδο γενικής ύφεσης που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, οι απολύσεις εργατικού δυναμικού αποτελούν συχνό φαινόμενο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ρόλος της ηγεσίας είναι αναμφίβολα άχαρος.

Για το λόγο αυτό, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του ηγέτη, κρίνοντας σε μεγάλο βαθμό -πολλές φορές- και το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης. Ενδεικτικό παράδειγμα μιας τέτοιας περίπτωσης, αποτελεί η συγχώνευση δύο μεγάλων αμερικανικών εταιριών.

Όπως περιγράφει ο Daniel Goleman σε πρόσφατη συνέντευξή του, «η νέα εταιρία που προήλθε από τη συγχώνευση είχε ένα ποσοστό αποχώρησης 40%». Σύμφωνα με τον Goleman, οι διευθυντές των τμημάτων είχαν να καταφύγουν σε αυτό το ποσοστό απολύσεων ενημερώνοντας άμεσα το προσωπικό.

Ένας από τους διευθυντές, τους κάλεσε όλους μια μέρα και τους μίλησε με τρόπο επιτακτικό και αυταρχικό. Ανακοίνωσε απλά πως πρόκειται να απολύσει το 40% του πληθυσμού και ζήτησε μια συνάντηση με τους ίδιους, ώστε να τον μεταπείσουν να τους κρατήσει.

Σε αυτήν την περίπτωση, παρατηρούμε πως λείπει πραγματικά η πλευρά του συναισθήματος από τη μεριά του ηγέτη. Τα στελέχη σαφώς και δεν είχαν άλλη επιλογή και, μπροστά στον πανικό της απόλυσης, πρώτα τα περισσότερα ικανά άτομα εκδήλωσαν ενδιαφέρον προς άλλες εταιρίες. Η αποδοτικότητα μειώθηκε αισθητά και το ηθικό των εργαζομένων παρέμενε σε χαμηλά επίπεδα.

Σε αντίθεση με τη παραπάνω περίπτωση, ένας άλλος διευθυντής, προσπάθησε να χειριστεί την κατάσταση διαφορετικά. Συγκέντρωσε τους εργαζομένους και τους μίλησε ανοιχτά και ξεκάθαρα για την κατάσταση που επικρατούσε. Δεν παρέλειψε να αναφερθεί στο όμορφο περιβάλλον που οι ίδιοι είχαν δημιουργήσει τόσα χρόνια, παροτρύνοντάς τους να τον βοηθήσουν στη σωστή απόφαση με κατ' ιδίαν συζητήσεις. (<http://www.haygroup.com/gr>).

Είναι σαφές, πως ο δεύτερος διευθυντής χειρίζεται πολύ πιο σωστά το θέμα, βασιζόμενος στο συναίσθημα. Τα αποτελέσματα αυτής της τακτικής, ήταν η παραμονή των ικανότερων λόγω της θέλησης για ανάδειξη του ταλέντου τους, καθώς και η μεγιστοποίηση της απόδοσης της εταιρίας σε επίπεδα πρωτόγνωρα.

Συμπεραίνοντας, η διαχείριση παρόμοιων δύσκολων και απαιτητικών καταστάσεων με τη βοήθεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, εξυπηρετεί στη διατήρηση των ανθρώπων στη «ζώνη του δημιουργικού άγχους», ενώ αποτελεί αρωγό στη βιωσιμότητα τόσο των στελεχών, όσο και των ίδιων των οργανισμών.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, προσδίδει προσωπικό χαρακτήρα στις επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα τις κινητοποιεί να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους πρώτα ως άτομα κι έπειτα ως διεκπεραιωτές ενός έργου. Όλα αυτά τα χρόνια, η Συναισθηματική Νοημοσύνη προσφέρει σημαντική δυναμικότητα στην ηγεσία και στον τρόπο που αυτή ασκείται, εξαπλώνοντας την έννοιά της σε σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

5.6 ΤΑΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις του εξωτερικού, τα πράγματα στη χώρα μας είναι πολύ διαφορετικά. Όπως έχει ήδη ειπωθεί, ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και οι εκφάνσεις της στην ηγεσία υφίστανται στον ελλαδικό χώρο κατά την τελευταία δεκαετία.

Όταν ο Goleman ύμνησε την έννοιά της, οι επιχειρήσεις έσπευσαν να δουν από πρώτο χέρι τα αποτελέσματα που θα επέφερε. Έπειτα από μια σειρά επιτυχιών σε διάφορες επιχειρήσεις άλλων χωρών, η Συναισθηματική Νοημοσύνη ξεκίνησε να υιοθετείται και στις επιχειρήσεις του εσωτερικού.

Είναι μάλλον εύκολα κατανοητό, πως η Ε.Ο. εφαρμόζεται συχνότερα από επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, εξαιτίας κυρίως των υψηλών στόχων που θέτουν.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται στον ελλαδικό χώρο μια διάθεση μεταστροφής των επιχειρήσεων από απρόσωπες και αδίστακτες, σε συμπονετικές, με έμφαση στο συναίσθημα. Οι ηγέτες αρχίζουν να κατανοούν πως, δεν αρκεί μόνο η σωστή εργασιακή διεκπεραίωση σε έναν οργανισμό. Την απογείωση και τα θεαματικά αποτελέσματα της απόδοσής του θα επέλθουν με τη διαρκή παρακίνηση, κατανόηση και έμπνευση των ανθρώπων των οποίων ηγούνται. Κατά συνέπεια, το συναίσθημα είναι αυτό το οποίο προέχει σε μια σχέση ηγέτη - στελεχών.

Η μορφή των ελληνικών επιχειρήσεων συνήθιζε να χαρακτηρίζεται από μονόπλευρη οπτική, συχνά από συντηρητικές πεποιθήσεις και αυταρχικότητα. Σε μια αγορά που μαστιζόταν από οικογενειακές επιχειρήσεις, τα όρια ήταν πολύ στενά.

Η σιγουριά της διοίκησης από γενιά σε γενιά, απέτρεπε την εξέλιξη και των ηγετών, αλλά και των ίδιων των επιχειρήσεων, που έφταναν συχνά στο χείλος της καταστροφής.

Με το πέρασμα των χρόνων, οι επιχειρήσεις καταλαμβάνονταν από ευρωπαϊκό αέρα, επιθυμώντας πλέον όχι μόνο την ύπαρξή τους στην ελληνική αγορά, αλλά την πρωτιά. Και, φυσικά, η Συναισθηματική Νοημοσύνη έμοιαζε ιδανική.

Παρ' όλο που ακόμα οι προσπάθειες ολοκληρωτικής ένταξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ελληνική εργασιακή νοοτροπία είναι πολλές και αξιοσημείωτες, εν τούτοις, οι επιχειρήσεις έχουν πολύ δρόμο μπροστά τους.

Τα πρώτα δείγματα φαίνονται απ' τα ολοένα και περισσότερα σεμινάρια που κατά καιρούς διοργανώνονται με θέμα τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στην ηγεσία. Οι οργανισμοί επιθυμούν πια στελέχη με γνώσεις που θα τους επιτρέψουν τη διαχείριση πολύπλοκων καταστάσεων, χωρίς μεγάλες απώλειες και συγκρούσεις. Ακόμα και τώρα, σε καιρό παγκόσμιας ύφεσης, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που δε διστάζουν να επενδύσουν στην κατάρτιση γύρω από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Καταλήγοντας, το προφίλ των ελληνικών επιχειρήσεων αρχίζει σταδιακά να διαμορφώνει ανθρώπινη ηγετική συμπεριφορά, χαρακτηριζόμενη σε μέγιστο βαθμό από συναισθηματικές εργασιακές σχέσεις. Ηγέτες και στελέχη δείχνουν να κατανοούν τα οφέλη της ύπαρξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με αποτέλεσμα την καλύτερευση του κλίματος συνεργασίας, καθώς επίσης και των υλικών κερδών μέσω αυτής.

5.6.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ Ή ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΓΙΓΝΕΣΘΑΙ;

Μιλώντας για Συναισθηματική Νοημοσύνη, γίνεται λόγος για μια αρχή, η οποία προκειμένου να εφαρμοστεί, απαιτεί ολοκληρωτικές αλλαγές στις επιχειρήσεις, με αφετηρία τον πυρήνα της, δηλαδή τα στελέχη.

Αυτό που κάνει επιτακτική την ανάγκη αλλαγής πλευσης των επιχειρήσεων, είναι το περιβάλλον που τις περικλείει, το οποίο διαρκώς εξελίσσεται. Ο ανταγωνισμός και οι συνεχώς απαιτητικές συνθήκες της αγοράς, κρούουν τον κώδωνα για δραστικές, καινοτόμες και ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο αντίληψης της επιτυχίας.

Το μονοπώλιο πλέον σπάνια υφίσταται, καθώς όλες οι εναπομένουσες επιχειρήσεις αποζητούν μερίδιο στην πίτα των κερδών. Σε αυτό το σημείο, δεν πρέπει να παραλείψουμε και την αλλαγή στην αγοραστική δύναμη, όπου η αγορά αποζητά φρέσκες ιδέες και ρίσκα. Οι οργανισμοί οφείλουν να διακρίνονται να μεν από φαντασία, αλλά κυρίως από αποφασιστικότητα και συνεργατισμό.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι αναμφίβολα και αυτές οι οποίες καλούνται να λάβουν πρώτες αποφάσεις και να δράσουν άμεσα. Όσο εξοικειωμένες κι αν μοιάζουν σε όσα πρεσβεύει η Συναισθηματική Νοημοσύνη, είναι ανάγκη να τα κάνουν τρόπο ζωής.

Αναφορικά με τον ελλαδικό χώρο, εδώ τα πράγματα ποικίλλουν. Οι ελληνικές επιχειρήσεις κατά πλειοψηφία, συνεχίζουν να αισθάνονται φόβο απέναντι σε οποιαδήποτε ριζική αλλαγή, ενώ συχνά προφασίζονται πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί πολυτέλεια και χάσιμο χρόνου.

Οι συχνές δικαιολογίες για την άρνηση εφαρμογής της, είναι απόρροια της γενικότερης ελληνικής νοοτροπίας. Κυρίως για να αποφύγουν το κόστος ενίσχυσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων γύρω από τις πλευρές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις κάνουν λόγο για την εκμετάλλευση του επιεικούς εργασιακού κλίματος από την ομάδα.

Πιο αναλυτικά, υποστηρίζεται η άποψη πως σε ένα περιβάλλον βασισμένο σε συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις, τα όρια σιγά - σιγά εκμηδενίζονται, ενώ επικρατεί χαλαρότητα από την ομάδα και, συνεπώς, μειωμένη απόδοση. Η ομάδα σχεδόν θεωρεί πως αναπτύσσει φιλική σχέση με τον ηγέτη και χάνεται το δημιουργικό άγχος.

Σε αντιπαράθεση των ανωτέρω απόψεων, για αυτόν ακριβώς το λόγο κρίνεται απαραίτητη η παρουσία ενός σωστού και δίκαιου ηγέτη. Ο ρόλος του θα είναι να χειρίζεται διπλωματικά όλες τις παρουσιαζόμενες καταστάσεις, τοποθετώντας τα όρια ακριβώς τη στιγμή που χρειάζεται. Ο ηγέτης είναι εκεί για να χρησιμοποιεί τη Συναισθηματική Νοημοσύνη προς όφελος της ομάδας και του οργανισμού, όχι για την καταστροφή τους.

Εν κατακλείδι, Συναισθηματική Νοημοσύνη και ηγεσία στον παγκόσμιο και ελληνικό επιχειρησιακό χώρο, μοιάζουν αναμφίβολα απαραίτητα στοιχεία ενός σύγχρονου οργανισμού. Μέσω αυτών, οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται, εξελίσσουν τις δυνατότητές τους και εξασφαλίζουν δυνατές προοπτικές απέναντι στα ανταγωνιστικά πρότυπα.

5.7 ΕΥΦΥΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΩΝ ΗΓΕΤΗΣ

Ακόμα και κατόπιν εμπειριστατωμένων μελετών, πολλοί είναι οι ερευνητές που συνεχίζουν να κατέχουν διλήμματα σχετικά με το τι είναι αυτό που κάνει έναν ηγέτη ικανό. Τα διλήμματα έγκεινται ανάμεσα σε δύο παραμέτρους, την ευφυΐα και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Ξεκινώντας με την ευφυΐα, αυτή δίνει τις βάσεις για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη απογειώνει αυτά τα χαρακτηριστικά. Είναι αδιαμφισβήτητο πως ένας ηγέτης οφείλει να είναι ευφυής. Μ' αυτόν τον τρόπο, έχει τη δυνατότητα να μπορεί να αξιολογεί τις διάφορες καταστάσεις που του παρουσιάζονται. Εξίσου σημαντική όμως, είναι και η E.Q., η οποία εξελίσσει τον ηγέτη στο μέγιστο βαθμό.

Σύμφωνα με τον Goleman, είναι πολύ σημαντικό για κάποιον που επιθυμεί να κάνει μια διαπραγμάτευση στον εργασιακό χώρο, να λειτουργεί με την έννοια της ενσυναίσθησης. Χρησιμοποιώντας αυτό το όπλο, μπορεί να αντιληφθεί σύντομα εάν ο συνομιλητής του ανταποκρίνεται ή όχι. Κατά τον Goleman, μόνο οι ικανοί άνθρωποι έχουν τη δεξιότητα να αλλάζουν πλευρή την κατάλληλη στιγμή. Και, όλα αυτά, χάρη στη Συναισθηματική Νοημοσύνη. (<http://www.tovima.gr>)

Σε περίπτωση μετακίνησης στελεχών σε υψηλότερες βαθμίδες, αυτό επιτυγχάνεται σχεδόν αποκλειστικά με τη χρήση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η ευφυΐα προσδίδει επιχειρηματικό πνεύμα, αλλά αδυνατεί να προσδώσει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για ιεραρχική ανέλιξη.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, έχει κατά βάση διπλάσια αποτελέσματα από την απλή ευφυΐα. Ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων και στα υψηλότερα επίπεδα, οι διαπροσωπικές ικανότητες είναι αυτές που κάνουν τους πραγματικά επιτυχημένους να ξεχωρίζουν από το μέσο όρο.

Ο David Ryback, στο βιβλίο του «Putting Emotional Intelligence to Work: Successful leadership I more than IQ», υποστηρίζει πως ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εμφανίζει δέκα συγκεκριμένες συμπεριφορές, οι οποίες τον διακρίνουν από τους ομοίους του με λιγότερη ή και καθόλου Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ο Ryback επικροτεί την άποψη πως, σε μια ηγετική συμπεριφορά η ευφυΐα δεν αρκεί, καθώς δεν είναι ικανή να ερμηνεύσει τις ανθρώπινες συμπεριφορές σε βάθος. Για το λόγο αυτό, καταλήγει στα παρακάτω χαρακτηριστικά.

Πρώτο βασικό χαρακτηριστικό συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη σύμφωνα με τον Ryback, αποτελεί η σωστή κριτική. Η επικριτική στάση που υιοθετούν συχνά πολλοί ηγέτες προς τους υφισταμένους τους, όχι μόνο δεν τους βοηθά να γίνουν καλύτεροι, αλλά καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση και το ηθικό τους. Αντίθετα, η επισήμανση των αρνητικών σημείων μιας κατάστασης και η τόνωση των προσόντων των υφισταμένων, τους προσδίδει επιθυμία βελτίωσης και σιγουριάς.

Η κατανόηση, είναι το δεύτερο χαρακτηριστικό ενός συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη. Ο Ryback εμφανίζει την κατανόηση ως τον δυνατό τρόπο ενθάρρυνσης και παρακίνησης των υφισταμένων. Είναι πολύ σημαντικό για έναν σωστό ηγέτη να βρίσκει τον κατάλληλο κάθε φορά τρόπο παρακίνησης, ενώ χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα γεγονότα που του συνέβησαν στο παρελθόν, γίνεται περισσότερο αξιόπιστος και άμεσος.

Επόμενη συναισθηματική συμπεριφορά ενός ηγέτη, είναι η ειλικρίνεια. Μέσω αυτής, ο ηγέτης εμφανίζει αυθεντικότητα, ενώ δείχνει να διαθέτει απaráμιλλο κύρος και ευθύτητα. Η υποκρισία δεν ταιριάζει σε έναν τέτοιο ηγέτη και σίγουρα, εκθέτει ξεκάθαρους στόχους. Δεν προσπαθεί να πείσει την ομάδα για κάτι εμφανώς διαφορετικό από την πραγματικότητα, αλλά αντίθετα, παραθέτει την αλήθεια χωρίς περιστροφές και τη θέλει σύμμαχό του.

Τέταρτο χαρακτηριστικό ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη, αποτελεί η υπευθυνότητα. Μέσω της υπευθυνότητας, ο ηγέτης δεν διστάζει να αναλάβει στο ακέραιο τις ευθύνες του και παραμένει ανοιχτός σε πάσης φύσεως κριτικά σχόλια. Δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα να εκφράσει την άποψή της για τα τεκταινόμενα, ενώ δεν αποφεύγει τις δύσκολες απαντήσεις.

Το πέμπτο χαρακτηριστικό, αναφέρεται στη βαρύτητα που δίνει ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης στη λεπτομέρεια. Με αυτό το χαρακτηριστικό, δεν αφήνει τα πράγματα στην τύχη, αλλά δε γίνεται και δέσμιός της. Με λίγα λόγια, εστιάζει στις λεπτομέρειες που αφορούν ένα έργο ή μια κατάσταση γενικότερα, χωρίς να ξεχνά τις προσδοκίες του για κάτι καλύτερο.

Σε ακολουθία με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, βρίσκεται η εκφραστικότητα. Η προσωπική επικοινωνία συνδέεται άμεσα με αυτό το χαρακτηριστικό και ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης το γνωρίζει πολύ καλά. Μοιράζεται τις σκέψεις και τα αισθήματά του με την υπόλοιπη ομάδα την κατάλληλη χρονική στιγμή, κατορθώνοντας την απόκτηση σεβασμού και εμπιστοσύνης από εκείνη.

Η υποστήριξη της ομάδας, προσδίδει αίγλη στα χαρακτηριστικά του συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη, γι' αυτό και αποτελεί αναπόσπαστο κρίκο των δέκα συμπεριφορών κατά τον Ryback. Με το να είναι ένας ηγέτης υποστηρικτικός, κάνει την ομάδα να αισθάνεται σημαντική και πολύτιμη, ενώ παράλληλα νιώθει κομμάτι της επιτυχίας του οργανισμού.

Επόμενο χαρακτηριστικό Συναισθηματικής Νοημοσύνης του ηγέτη, είναι η αποφασιστικότητα. Μέσω αυτής, ο ηγέτης δίνει γρήγορες λύσεις σε μια κατάσταση, επιτυγχάνοντας την εξομάλυνση του κάθε παρουσιαζόμενου προβλήματος.

Στη συνέχεια, ο ζήλος, είναι το χαρακτηριστικό από το οποίο πηγάζει όλη η δύναμη του ηγέτη. Ο ηγέτης αντλεί φιλοδοξία και επιθυμεί συνεχείς επιτυχίες, ενδιαφερόμενος μόνο για τον ίδιο, την ομάδα και την πορεία της επιχείρησης. Με το ζήλο, αποτρέπεται η αδράνεια και ο ηγέτης αποφεύγει τον εφησυχασμό.

Τελευταίο και εξίσου σημαντικό με τα προηγούμενα χαρακτηριστικά, είναι η αυτοπεποίθηση. Ο ηγέτης δείχνει πίστη στον εαυτό του και στην υπόλοιπη ομάδα, ενώ τολμά να παίρνει διαρκή ρίσκα. Βοηθάει την ομάδα να αποκτήσει μεγαλύτερη αισιοδοξία, ενώ θέτοντας ολοένα και υψηλότερους στόχους, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν περισσότερο τις δυνατότητές τους. **(Ryback, 1998)**

Συμπερασματικά, αυτό που κάνει επιτυχημένο έναν ηγέτη, δεν είναι μόνο η ευφυΐα ή η Συναισθηματική Νοημοσύνη, αλλά ο συνδυασμός τους. Η ευφυΐα βοηθά στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων, ενώ η Συναισθηματική Νοημοσύνη από τη μεριά της, εξελίσσει τη λήψη τους, εμβαθύνοντας στο συναίσθημα. Κλείνοντας, λοιπόν, επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός που γνωρίζει να συνδέει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη με την ευφυΐα, ενώ καταφέρνει να προσεγγίζει τους γύρω του χωρίς να αμελεί τις πεποιθήσεις και τις σκέψεις τους.

5.7.1 ΑΝΔΡΕΣ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΗΓΕΤΕΣ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, οι ρόλοι των δύο φύλων σταδιακά κατανέμονται ισάξια σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Οι γυναίκες πλέον αρχίζουν να θεωρούνται αρκετά ικανές και άξιες, συγκρινόμενες και με άνδρες συναδέλφους τους. Βέβαια, αυτό δε σημαίνει πως δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα στο να καταλάβουν ηγετικές θέσεις.

Κατά κανόνα, επικρατεί η νοοτροπία πως οι άνδρες ηγέτες διαθέτουν όλα τα απαραίτητα προσόντα και χαρακτηριστικά να ηγηθούν σε πλήθος εργαζομένων και είναι αυτοί, οι οποίοι μπορούν να χειριστούν ευκολότερα ανέλπιστες καταστάσεις. Η ρίζα αυτού του προβλήματος βρίσκεται στο κοινωνικό κατεστημένο να υποβαθμίζεται ο ρόλος της γυναίκας μέσα στον κοινωνικό πυρήνα. Είναι δύσκολο να αλλάξει ένα ολόκληρο σύστημα που υποστηρίζει πως ο άνδρας εργάζεται και η γυναίκα παραμένει στο σπίτι, αλλά όχι ακατόρθωτο.

Αυτό που προκύπτει από όλη αυτή τη νοοτροπία, είναι η ελάχιστη εμπιστοσύνη που δείχνουν τόσο οι εταιρίες στις γυναικείες ηγετικές ικανότητες, όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Η αλήθεια είναι παρ' όλα αυτά, πως η γυναικεία ηγετική συμπεριφορά διαφέρει κατά πολύ από την αντρική.

Σύμφωνα με τον Mark Van Vugt, το περιβάλλον και οι εσωτερικές και εξωτερικές περιστάσεις είναι αυτές που καθορίζουν τι φύλο επιθυμεί η ομάδα να της ηγείται. Όπως σημειώνει ο εξελικτικός κοινωνικός βιολόγος, σύμφωνα με πείραμα που ο ίδιος διεξήγαγε, «οι ομάδες τείνουν να αναζητούν ηγεσία στους άνδρες όταν αντιμετωπίζουν μια απειλή. Ωστόσο, σε καταστάσεις εσωτερικής σύγκρουσης, οι προτιμώμενοι και πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι οι γυναίκες».

Με λίγα λόγια, οι άνδρες ηγέτες συχνά υιοθετούν ένα ηγετικό στυλ βασισμένο στην ιεραρχία, κυρίως λόγω της προδιάθεσης να επιλύουν τις διαφορές τους με τη βία. Η προδιάθεση αυτή, ανάγεται σε βάθος χρόνου, όταν οι κοινωνίες εξυμνούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά και τη σωματική δύναμη των ανδρών. Αντιθέτως, οι γυναίκες φαίνεται να είναι περισσότερο αρεστές σε ηγετικά στυλ που εκφράζουν ισονομία, εξατομικευμένη προσέγγιση και την έννοια της κοινότητας. **(Mark Van Vugt, 2009, www.tovima.gr)**

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός, πως παρά την εδραιωμένη παρουσία γυναικών στον επαγγελματικό χώρο, ο αριθμός τους ανά τον κόσμο σε ηγετικές θέσεις είναι εξαιρετικά μικρός. Σύμφωνα με το περιοδικό Fortune 500, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε για το έτος 2007, παρατηρήθηκε πως, μόνο το 6% των

περισσότερο υψηλόμισθων θέσεων αποτελείται από γυναίκες, ενώ οι γυναίκες top leaders ανέρχονται σε ποσοστό μόλις 2,4%. Αντίστοιχα, για το έτος 2009 το ποσοστό βελτιώθηκε αισθητά, παραμένοντας και πάλι σε χαμηλά επίπεδα, με τις γυναίκες ηγέτες να καταλαμβάνουν το 5,6% των 500 καλύτερων ηγετών σε παγκόσμιες επιχειρήσεις. (www.money.cnn.com)

Ύστερα από πλήθος ερευνών και μελετών, αυτό που προκύπτει είναι, πως αυτό που βασικά εμποδίζει τη γυναικεία κυριαρχία σε ηγετικές θέσεις είναι τα κοινωνικά στερεότυπα. Πιο συγκεκριμένα, «οι γυναίκες συνδέονται με τις κοινωνικές συμπεριφορές στις οποίες περιλαμβάνεται το να είναι κανείς τρυφερός, εξυπηρετικός, φιλικός, ευγενικός, ευαίσθητος και γλυκομίλητος. Αντίθετα, οι άνδρες συνδέονται με τις ατομικές συμπεριφορές, όπως διεκδίκηση και έλεγχος». (**Alice H. Eagly- Linda L. Carli, Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders, άρθρο στο Harvard Business Review, www.hbr.org**) Στο ίδιο άρθρο, οι συγγραφείς υποστηρίζουν πως γυναίκες και άνδρες ηγέτες εφαρμόζουν διαφορετικό ηγετικό στυλ και πως, σε γενικές γραμμές, τα χαρακτηριστικά τους συναντώνται παντού. Κατόπιν τούτου, παρατηρείται πως οι γυναίκες ηγέτες εφαρμόζουν ένα συναλλακτικό-υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας προσαρμοσμένο στην ενθάρρυνση και υποστήριξη των υφισταμένων τους. Από την άλλη μεριά, οι άνδρες ηγέτες προτιμούν την άσκηση ηγεσίας μέσω του συναλλακτικού μοντέλου που αφορά τις διορθωτικές και πειθαρχικές ενέργειες. Το συμπέρασμα που περιγράφεται, παρουσιάζει τη γυναικεία προσέγγιση, γενικά, περισσότερο αποτελεσματική από την ανδρική.

Καταλήγοντας, αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι πως, τελικά οι γυναίκες ηγέτες από τη μεγάλη θέληση να δείξουν ένα σταθερό ηγετικό προφίλ, καταφεύγουν σε στυλ ηγεσίας που συναντώνται κυρίως στους άνδρες και αυτά είναι το αυταρχικό και μη επεμβατικό. (www.morax.gr) Ωστόσο, αυτό που τελικά παίζει τον σπουδαιότερο ρόλο στο σύγχρονο επαγγελματικό στίβο, δεν είναι το συμπέρασμα για το εάν οι άνδρες ή οι γυναίκες ηγέτες ηγούνται καλύτερα. Αυτό που μετράει, είναι η επιτακτική ανάγκη εξομάλυνσης των διακρίσεων μεταξύ γυναικών και ανδρών ηγετών, καθώς και η υποστήριξη της γυναικείας ηγετικής φιλοσοφίας, εφόσον δείχνει να έχει τα φόντα μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας.

5.8 Περιπτωσιολογική Μελέτη: Εφαρμογή Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ομάδα- Πείραμα στη NASA

Το έτος 1986, σε ένα πείραμα που επρόκειτο να πραγματοποιηθεί από τη NASA, συναντήθηκαν καταξιωμένοι ειδικοί και ερευνητές, με σκοπό να παρουσιάσουν τα επιχειρήματά τους σχετικά με την διεξαγωγή ή διακοπή του πειράματος. Το πείραμα, αφορούσε την εκτόξευση του διαστημικού λεωφορείου Challenger. Τα στοιχεία που τέθηκαν επί τάπητος κατά τη συνάντηση την προηγούμενη μέρα της εκτόξευσης, έκαναν λόγο για τους κινδύνους που θα παρουσιάζονταν σε περίπτωση θερμοκρασίας μικρότερης από την προβλεπόμενη. Στο τέλος της παρουσίασης, ο επικεφαλής της ερευνητικής ομάδας, ο μηχανικός Ρότζερ Μποϊτζόλι, συνέστησε τελικά την αποτροπή της εκτόξευσης σε θερμοκρασία κάτω των 12° C. Αυτό, κυρίως λόγω των μειονεκτημάτων που παρουσίαζε το διαστημικό λεωφορείο σε χαμηλές θερμοκρασίες, τα οποία είχε εντοπίσει η ομάδα του, αλλά δεν πρόλαβε να διορθώσει.

Τα στελέχη της NASA στο Διαστημικό Κέντρο Κένεντι έδειξαν μεγάλη δυσαρέσκεια και παρά τις προειδοποιήσεις, αποφάσισαν να πραγματοποιήσουν την εκτόξευση. Ο προϊστάμενος του Μποϊτζόλι, στράφηκε στην ομάδα και τους ανακοίνωσε πως έπρεπε εν τέλει να αποφασίσουν τον τρόπο χειρισμού της κατάστασης. Ο έμπειρος μηχανικός, πήρε μια φωτογραφία που έδειχνε τον κίνδυνο από την εκτόξευση στο ψύχος και την πέταξε στο τραπέζι. Ο συνάδελφός του, Άρνι, επενέβη κι εκείνος στη συζήτηση, εκθέτοντας ουσιαστικά το πρόβλημα. Ο προϊστάμενος αδιαφορούσε για τις εξηγήσεις, ενώ έπειτα από ολιγόωρη συζήτηση κλεισμένων των θυρών με ακόμα τρία στελέχη, πρότειναν τελικά την εκτόξευση. Η ομάδα του Ρότζερ Μποϊτζόλι αισθάνθηκε ηττημένη κι όταν η NASA δέχτηκε την εκτόξευση, παρέμειναν στη θέση τους θυμωμένοι αλλά σιωπηλοί.

Το συναίσθημα αμηχανίας που κατέλαβε την ομάδα του μηχανικού, κατέπνιξε την οργή των μελών της. Όταν ρωτήθηκαν για τελευταία φορά εάν είχαν να κάνουν κάποιο τελευταίο σχόλιο, επέλεξαν να μην υπενθυμίσουν στους ανωτέρους τους την πρόταση για ακύρωση της εκτόξευσης. Παρότι η ομάδα προέβλεψε την καταστροφή, δέχτηκε παθητικά την απόφαση του προϊσταμένου τους. **(Bradberry & Greaves, 2006, σελ.125).**

Στο παραπάνω παράδειγμα, διαφαίνεται καθαρά η έλλειψη Συναισθηματικής Νοημοσύνης προς αποφυγή μιας κατάστασης. Η ομάδα, έδειξε εξαιρετική αδυναμία

χειρισμού των συναισθημάτων της, με αποτέλεσμα να εκραγεί το διαστημικό λεωφορείο. Ο Ρότζερ Μποϊτζόλι, δεν κατόρθωσε να επέμβει ουσιαστικά στα συναισθήματα της ομάδας του, ενδυναμώνοντας το ηθικό τους και ενθαρρύνοντάς τους να εκφραστούν ελεύθερα και με τόλμη. Κατόπιν τούτου, η απουσία Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τους στιγμάτισε με ένα τρομερό λάθος που θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Σαν κατάληξη όλων των θεωρητικών στοιχείων που έχουμε συλλέξει, διακρίνουμε πως η **Συναισθηματική και η Διανοητική Νοημοσύνη αποτελούν δύο ξεχωριστές έννοιες**. Εξετάζοντας τον όρο της **Διανοητικής Νοημοσύνης**, διαπιστώσαμε πως αυτή αποτελεί την ικανότητα του κάθε ανθρώπου να **αντιλαμβάνεται όσα συμβαίνουν γύρω του**. Ένας από τους βασικούς εκφραστές της Διανοητικής Νοημοσύνης υπήρξε ο Howard Gardner, ο οποίος προέβαλλε επτά διαφορετικές μορφές ευφυΐας. Απόρροια της θεωρίας του, ήταν πως κάθε άνθρωπος διαθέτει εξίσου και τις επτά μορφές. Το ζητούμενο εναπόκειται, στο κατά πόσο είναι ικανός να διακρίνει και να αναπτύξει το ταλέντο του σε κάποια από αυτές, ώστε να κερδίσει καλύτερη ποιότητα ζωής.

Εν συνεχεία, παραθέσαμε τα **χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**, ενώ **παράλληλα εκθέσαμε τα θεωρητικά μοντέλα και τις στρατηγικές ανάπτυξής της**. Σύμφωνα με μελέτες ψυχολόγων, η **Συναισθηματική Νοημοσύνη, αν και αποτελεί πρόσφατο όρο**, διακρίνεται σε πολλές πτυχές της προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής καθημερινότητας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η Συναισθηματική Νοημοσύνη **καθίσταται περισσότερο σημαντική από την απλή ευφυΐα, καθώς δεν παραμένει στον επιφανειακό τρόπο σκέψης που προβάλλει η λογική, αλλά εισχωρεί στο συναισθηματικό υπόβαθρο του ατόμου**. Επιπροσθέτως, η **Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει τις πηγές προέλευσης πράξεων και αποφάσεων, κυρίως γιατί δεν εξετάζει μόνο τον τρόπο λήψης και υλοποίησής τους, αλλά διερωτάται για το τι βρίσκεται πίσω από αυτές**.

Έχοντας αναλύσει τις δύο έννοιες, αξίζει να τονίσουμε πως, **Συναισθηματική και Διανοητική Νοημοσύνη χαρακτηρίζονται από αμφίρροπη σχέση.** Πιο συγκεκριμένα, τόσο η Συναισθηματική όσο και η Διανοητική Νοημοσύνη **αλληλοσυμπληρώνουν** η μία την άλλη και η αξιοποίησή τους συμβάλλει στην ανάπτυξη ορθότερης κριτικής ικανότητας και επιθυμητών κάθε φορά αποτελεσμάτων.

Συνεχίζοντας, **προσεγγίσαμε εννοιολογικά την ηγεσία**, παραθέτοντας **μεμονωμένα μοντέλα και θεωρίες** που υφίστανται γύρω από αυτήν. Σε καμία περίπτωση, δεν πρέπει να συγχέουμε την ηγεσία με την έννοια της διοίκησης, καθώς εμφανίζουν αισθητές διαφορές. Από τη μια μεριά, η διοίκηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην παραγωγική διαδικασία και η περάτωση του έργου με σωστό τρόπο αποτελεί αυτοσκοπό. Αντιθέτως, η ηγεσία εστιάζει στις διαπροσωπικές σχέσεις και κύριο μέλημά της είναι το πέρας της σωστής εργασίας με οποιονδήποτε τρόπο.

Έχοντας προσεγγίσει θεωρητικά την ηγεσία, προκύπτει πως δεν υπάρχουν συγκεκριμένα συστατικά που να προσδίδουν αποτελεσματικότητα σε έναν ηγέτη. Παρ' όλα αυτά, τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να οδηγήσουν σε συνεχώς βελτιωμένη ηγετική συμπεριφορά, είναι αναμφισβήτητα η ικανότητα πρωτοβουλίας, η αυτοπεποίθηση και η ακεραιότητα. Κατόπιν αυτών, μπορούμε να συμπεράνουμε πως, η ηγετική συμπεριφορά κρίνεται απαραίτητα από την πυγμή που διαθέτει ο κάθε ηγέτης, καθώς επίσης και από την επιρροή που ασκεί στους υφισταμένους του.

Ακολουθως, **στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο κάναμε λόγο για την επίδραση του συναισθήματος στον εργασιακό χώρο.** Αναφέραμε τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων σε δημόσιο – ιδιωτικό τομέα και πολυεθνικές εταιρείες και το πώς αυτά επηρεάζουν την απόδοσή τους. Σε αυτό το σημείο, είναι αξιοσημείωτη η καταλυτική επιρροή της **Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε εργασιακό επίπεδο, καθώς συντελεί επωφελώς στη λειτουργικότητα και κερδοφορία των επιχειρήσεων.**

Στο τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους, δώσαμε έμφαση στα **αποτελέσματα του συνδυασμού Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης.** Αυτό που προέκυψε, ήταν η δημιουργία και ενδυνάμωση διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ ηγέτη και ομάδας, σε βαθμό που το κλίμα συνεργασίας έγινε περισσότερο αρμονικό. **Επιπλέον, η Συναισθηματική Νοημοσύνη τείνει να εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε παγκόσμιο επίπεδο από ότι στον ελλαδικό χώρο, εξαιτίας**

της άρνησης των ελληνικών επιχειρήσεων να δεχτούν αλλαγές στην εταιρική τους νοοτροπία.

Καταλήγοντας, η Συναισθηματική Νοημοσύνη μόνο θετικά μπορεί να επιδράσει στην άσκηση ηγεσίας, εξομαλύνοντας τις επιχειρησιακές ανομοιομορφίες. Το βαθμό επιρροής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε στην έρευνα που ακολουθεί και αφορά δέκα επιχειρήσεις του ελλαδικού χώρου.

B. ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Προσδιορισμός της έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε, αφορά στην όσο το δυνατόν καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται η υπό εξέταση μερίδα εργαζομένων τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Οι 50 ερωτώμενοι που κλήθηκαν να απαντήσουν, κατέχουν υψηλές θέσεις στους εξεταζόμενους οργανισμούς καθώς, μ' αυτόν τον τρόπο, τα αποτελέσματα είναι περισσότερο αντικειμενικά.

Η έρευνα λοιπόν, απευθύνθηκε σε στελέχη και υποδιευθυντές, μιας και εκείνοι αποτελούν την πρώτη βαθμίδα εξοικείωσης και, κατά συνέπεια, εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Αυτό που σίγουρα επιθυμούμε να διερευνηθεί, είναι το κατά πόσο τα στελέχη αυτά είναι γνώστες του όρου και συνεπώς, κατά πόσο βρίσκονται σε θέση να τον εφαρμόσουν στη συναναστροφή με τους υφισταμένους τους και το λοιπό εργασιακό περιβάλλον.

Τα ερωτηματολόγια που διαμοιράστηκαν, απευθύνθηκαν σε μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, κυρίως γιατί είναι περισσότερο ενημερωμένος γύρω από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και, συνήθως, είναι διατεθειμένος να επενδύσει σε διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια. Οι επιχειρήσεις αυτές, ήταν οι δέκα ακόλουθες: L'OREAL, KRAFT & GRUBFARBENN, TITAN A.E., ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. (εμπόριο ηλεκτρολογικού υλικού), Σ. ΜΠΟΥΣΟΥΛΑΣ Α.Ε. (εργολαβικές επιχειρήσεις), Σ. ΦΙΛΗΣ Α.Ε. (εργολαβικές επιχειρήσεις), ΖΑΡΜΠΗ Α.Ε. (φαρμακευτική εταιρία), EXPERT IN (όμιλος φροντιστηρίων εκμάθησης ηλεκτρονικών υπολογιστών), EXALCO – ΣΧΟΙΝΑΣ Α.Ε. (σιδηροκατασκευές), ΠΛΕΣΤΗΣ Α.Ε..

Είναι σαφές, πως το ερευνητικό μας εργαλείο δεν έχει ως μοναδικό σκοπό την αποκόμιση συμπερασμάτων. Βασικό σκοπό αποτελεί η διαφώτισή μας αναφορικά με το κατά πόσο συνδέεται η θεωρία με την πράξη και, σε ποιο βαθμό είναι εξοικειωμένοι οι Έλληνες εργαζόμενοι με τον όρο, τη σημασία και τις εφαρμογές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων.

Οι 50 συνολικά εργαζόμενοι, κλήθηκαν να απαντήσουν μέσα από μια γκάμα 14 συνολικά ερωτήσεων, για τις πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της

Ηγεσίας, καθώς και του συνδυασμού τους. Αυτό που προσπαθήσαμε να αναπτύξουμε μέσα από τις ερωτήσεις, είναι όχι μόνο να πάρουμε ξερά αριθμητικά αποτελέσματα, αλλά να μπορέσουμε να δούμε κάτω από τις ερωτήσεις. Με τον τρόπο αυτό, θα καταστεί σαφές, εάν και τελικά σε ποιο βαθμό οι ελληνικές επιχειρήσεις δίνουν τη δέουσα βαρύτητα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, ώστε να προσδώσουν άλλον αέρα στις καθημερινές εργασιακές σχέσεις, να αλλάξει ριζικά ολόκληρη η ιδιοσυγκρασία των αμφοτέρων πλευρών και να κινούνται όλοι πλέον σε άκρως ριζοσπαστικά πλαίσια.

Τέλος, αυτό που αναζητάμε ως αποτέλεσμα της ερευνητικής διαδικασίας, είναι να διαπιστώσουμε και στην πράξη το εάν παρέχεται τελικά η δυνατότητα στους εργαζομένους να μεταφέρουν όσα γνωρίζουν και σε εργασιακό πλαίσιο και, φυσικά, κατά πόσο επιτυγχάνεται αυτό στην Ελλάδα, μιας και ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης προήλθε από το εξωτερικό. Επιπλέον, η έρευνα που ακολουθήθηκε, δείχνει το βαθμό που οι ελληνικοί οργανισμοί επιθυμούν να στραφούν προς τον ανθρώπινο παράγοντα, ή αν κύριο μέλημά τους αποτελεί η αύξηση του συνόλου των πωλήσεων και μόνο.

7.2 Σχέδιο της Έρευνας που διεξάχθηκε

Ο δειγματοληπτικός χαρακτήρας της έρευνας είναι περιγραφικός και επεξηγηματικός. Τα αποτελέσματα θα συμβάλουν στην καταγραφή των απόψεων και των στάσεων των ερωτώμενων απέναντι στην Συναισθηματική Νοημοσύνη, θα περιγράψουν το προφίλ του Συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη και θα δώσουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον τωρινό βαθμό επιρροής της E.Q., αλλά και του τι μέλει γενέσθαι σε εργασιακό επίπεδο.

Ο επεξηγηματικός χαρακτήρας της έρευνας, διαφαίνεται στο ότι θα συμβάλλει στον καθορισμό του τεθέντος προβλήματος, ώστε να γίνει περισσότερο κατανοητό από τους ερωτώμενους, αλλά και από τους ερευνητές. Επειδή υπάρχουν ελάχιστες πληροφορίες για την στάση των ηγετών απέναντι στην Συναισθηματική Νοημοσύνη, η εξερευνητική έρευνα αποτελεί μια αξιόπιστη μέθοδο για τη συγκέντρωση ορθών πληροφοριών όπως, εάν η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί όρο γνωστό σε κοινωνικό και εργασιακό πλαίσιο, αν εφαρμόζεται και από ποιους στον ελλαδικό χώρο και, εν κατακλείδι θα διαχωρίσει τις έννοιες του Ηγέτη και του Συναισθηματικά Νοήμονα Ηγέτη.

Αυτό που έχει τη μεγαλύτερη σημασία, είναι να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν πλήρως τις ερωτήσεις, να εξαλειφθεί οποιαδήποτε μορφή αμφιβολίας και να μπορέσουμε να αποσπάσουμε αληθινές και σωστές πληροφορίες.

7.3 Μέθοδοι συλλογής στοιχείων-δεδομένων και μεθόδων μέτρησης της έρευνας

Για την συλλογή των στοιχείων που θα συντελέσουν στο αποτέλεσμα της έρευνάς μας, σχετικά με την επιρροή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην άσκηση της ηγεσίας στον ελληνικό εργασιακό χώρο, επιλέχθηκε η **ποσοτική έρευνα** χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις θα είναι κλειστού τύπου (closed – end questions), καθώς έτσι εξασφαλίζεται η συμπλήρωσή του από όλους τους ερωτώμενους εφόσον μπορούν εύκολα και χωρίς να αφιερώσουν πολύ χρόνο, να απαντήσουν στις ερωτήσεις.

Δεν υπάρχει καθορισμένος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Προτιμώνται να μετρηθούν κυρίως πρωτογενή στοιχεία, εφόσον δεν υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για το συγκεκριμένο θέμα. Η δειγματοληπτική μας έρευνα εστιάζεται περισσότερο σε ηγετικές θέσεις δέκα επιχειρήσεων (στελέχη, προϊστάμενους και διευθυντές), όπου και θα μας δώσει χρήσιμες πληροφορίες για το εάν υφίσταται και σε ποιο βαθμό η Συναισθηματική Νοημοσύνη εν μέσω ελληνικού εργασιακού πλαισίου.

Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων θα χρησιμοποιηθούν κλίμακες μέτρησης όπως, η κλίμακα Likert, η κλίμακα του σημαντικού διαφορικού, η κλίμακα κατάταξης και η κλίμακα σπουδαιότητας. Θα συλλεχθούν πληροφορίες τόσο για τη στάση και τις απόψεις των στελεχών των επιχειρήσεων απέναντι στην Ε.Ν., θα διαχωριστούν οι έννοιες του Ηγέτη και του Συναισθηματικά Νοήμονα Ηγέτη καθώς επίσης, θα δούμε και τις διαφορές στους εργασιακούς χώρους, εφόσον τα δείγματά μας θα είναι τόσο από τον ιδιωτικό τομέα, όσο και από πολυεθνικές εταιρείες.

7.4 Ανάλυση-Καθορισμός του Δείγματος που χρησιμοποιήθηκε

Το επιλεγθέν δείγμα της παρούσας έρευνας είναι ηγετικά στελέχη δέκα ελληνικών επιχειρήσεων, τα οποία έχουν θέσεις προϊστάμενων και διευθυντών στον εργασιακό τους χώρο. Απαντήθηκαν περίπου 50 ερωτηματολόγια τα οποία

στάλθηκαν στα επιλεγθέντα άτομα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αλλά και προσωπικής ανταλλαγής. Το δείγμα αποτελείται από άντρες και γυναίκες διαφόρων ηλικιών. Πρέπει να τονίσουμε πως οι άντρες καταλαμβάνουν μεγαλύτερο ποσοστό, καθώς επίσης πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αντιστοιχούν στην δεύτερη ηλικιακά ομάδα.

Συνοψίζοντας, οι απαντήσεις προέρχονται από 50 συνολικά εργαζόμενους, πράγμα που υποδηλώνει πως διαμοιράστηκαν περίπου 5 ερωτηματολόγια αναλογικά σε κάθε επιχείρηση.

7.5 Στατιστικό Εργαλείο-Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που παραθέτουμε παρακάτω, αποτελείται από δεκατέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου (multiple choice) και τέσσερις ομάδες. Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων αντιστοιχεί στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, ενώ οι υπόλοιπες τρεις αναφέρονται ξεχωριστά στον τομέα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της ηγεσίας και τη συσχέτιση των δύο όρων.

Στόχος της έρευνας, μέσα από τα άτομα που θα απαντήσουν στο ερευνητικό εργαλείο μας είναι, να αναλύσουμε τον ρόλο της ηγεσίας τους και πώς αυτά προσαρμόζουν την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό τους πλαίσιο.

Ο διαχωρισμός των ερωτήσεων σε ομάδες, γίνεται σε συνδυασμό με το σκελετό της θεωρίας, ώστε για κάθε θεωρητικό κεφάλαιο, να αντιστοιχεί μια ομάδα ερωτήσεων, έτσι ώστε να προκύψουν ευκολότερα συγκριτικά αποτελέσματα.

ΟΜΑΔΑ Α

Οι ερωτήσεις 1 έως 3 αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

ΟΜΑΔΑ Β

Στις ερωτήσεις 4 έως 6 αφορούν στο μέγεθος του βαθμού ενημέρωσης των στελεχών αναφορικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη.

ΟΜΑΔΑ Γ

Οι ερωτήσεις 7 έως 9 διαμορφώνουν μια εικόνα σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τα στελέχη την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά της.

ΟΜΑΔΑ Δ

Οι ερωτήσεις 10 έως 17 αποτελούν συνδυασμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της ηγεσίας.

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΟΡΩΝ:

ΗΓΕΣΙΑ: η διαδικασία επηρεασμού μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξίας της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: η ικανότητα που έχει το άτομο να αναγνωρίζει τόσο τα συναισθήματά του όσο και των άλλων, ούτως ώστε να προσαρμόζεται και να αποδίδει καλύτερα στο περιβάλλον του.

ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: η ικανότητα κατανόησης των σύνθετων προβλημάτων, η προσαρμογή στο περιβάλλον, η μάθηση από τις εμπειρίες, η ικανότητα συμμετοχής σε διάφορες συζητήσεις και η υπερπήδηση εμποδίων με χρήση σκέψης.

Αν ΝΑΙ, αναφέρετε ποιες:

- _____
- _____
- _____

5. Γνωρίζετε τα πλεονεκτήματα – οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Αν ΝΑΙ, τσεκάρετε αυτά που θεωρείτε περισσότερο αντιπροσωπευτικά.:

- i. Καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις
- ii. Δυναμικότητα χαρακτήρα
- iii. Μεγαλύτερες ευθύνες – πρωτοβουλία
- iv. Λογικές πράξεις – Αντικειμενικότητα
- v. Ειλικρίνεια – Υποστηρικτική ικανότητα

6. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με την άποψη πως «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συντελεί στη βελτίωση της προσωπικότητας».:

- ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ
- ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ
- ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

7. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την παρακάτω φράση: «Ο ηγέτης γεννιέται δεν γίνεται»:

ΣΥΜΦΩΝΩ ΔΙΑΦΩΝΩ ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Αιτιολογήστε την απάντησή σας: _____

8. Κατατάξτε πέντε από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά του ηγέτη, ιεραρχώντας τα σύμφωνα με το βαθμό σπουδαιότητας (1 = πολύ σπουδαίο, 5 = λιγότερο σπουδαίο).

- i. ΔΥΝΑΜΙΚΟΣ _____
- ii. ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΣ _____
- iii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ _____
- iv. ΝΑ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΥΘΥΝΕΣ _____
- v. ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΑΡΜΟΝΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ _____
- vi. ΝΑ ΥΛΟΠΟΙΕΙ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΕ ΚΑΘΕ ΜΕΣΟ _____
- vii. ΝΑ ΘΕΤΕΙ ΣΤΟΧΟΥΣ _____

- viii. ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΙΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ _____
- ix. ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ _____

9. Συμπληρώστε τη φράση, επιλέγοντας μια ή περισσότερες εναλλακτικές. «Η σωστή ηγεσία επιτυγχάνεται με»

- i. ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΤΗΤΑ
- ii. ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ
- iii. ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΜΟ
- iv. ΕΠΙΤΑΚΤΙΚΟΤΗΤΑ
- v. ΑΜΦΙΡΡΟΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
- vi. ΕΜΠΝΕΥΣΗ
- vii. ΕΠΙΡΡΟΗ - ΚΙΝΗΤΡΑ

10. Θεωρείτε πως τα συναισθήματα ασκούν σημαντική επιρροή στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων ενός οργανισμού;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Αν ΝΑΙ σε ποιο βαθμό;

ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ

ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ

ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ

ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ

11. Θεωρείτε πως είναι απαραίτητη η σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Αν ΝΑΙ, σε ποιο βαθμό;

ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ

ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ

ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ

ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ

ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Αιτιολογήστε την απάντησή σας: _____

12. Ιεραρχήστε τα παρακάτω χαρακτηριστικά, με βάση το βαθμό που αντιπροσωπεύουν έναν συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη. (1 = πολύ αντιπροσωπευτικό, 5 = λιγότερο αντιπροσωπευτικό).

- i. ΔΙΟΡΑΤΙΚΟΣ _____
- ii. ΑΛΤΡΟΥΪΣΤΗΣ _____
- iii. ΠΡΟΤΡΕΠΤΙΚΟΣ _____
- iv. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟΣ _____
- v. ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΙΣΤΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ _____
- vi. ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ _____
- vii. ΔΕΚΤΙΚΟΣ _____
- viii. ΠΡΑΟΣ _____

13. Πιστεύετε ή γνωρίζετε εξ' ιδίων κατά πόσο η Συναισθηματική Νοημοσύνη βρίσκει εφαρμογή στις ελληνικές επιχειρήσεις:

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Αν ΝΑΙ σε ποιο βαθμό;

ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ

ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ

ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ

ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ

Αιτιολογήστε την απάντησή σας: _____

14. Κατατάξτε τους παρακάτω εργασιακούς τομείς σε 1 και 2 ανάλογα με το βαθμό εντονότερης εμφάνισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης; (1 = συχνότερη εμφάνιση, 2 = μικρότερη εμφάνιση).

- i. ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ _____
- ii. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ _____

Αιτιολογήστε την απάντησή σας: _____

15. Ιεραρχήστε πέντε από τα παρακάτω πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η ύπαρξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις, ξεκινώντας από εκείνο που θεωρείτε πιο σημαντικό. (1= εξαιρετικά σημαντικό, 5= λιγότερο σημαντικό).

- i. ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
- ii. ΑΡΜΟΝΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
- iii. ΑΥΞΗΣΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ
- iv. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
- v. ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΕΝΑΝΤΙ ΔΥΣΜΕΝΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ
- vi. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΤΑΣΕΩΝ

16. Θεωρείτε πως οι άντρες ή οι γυναίκες ηγέτες εφαρμόζουν με μεγαλύτερη επιτυχία τη Συναισθηματική Νοημοσύνη;

ΑΝΤΡΕΣ

ΓΥΝΑΙΚΕΣ

ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΟ

ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Αιτιολογήστε την απάντησή σας: _____

17. Τι πιστεύετε πως είναι περισσότερο σημαντικό για μια επιτυχημένη ηγεσία:

ΕΥΦΥΙΑ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ

ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Αιτιολογήστε την απάντησή σας: _____

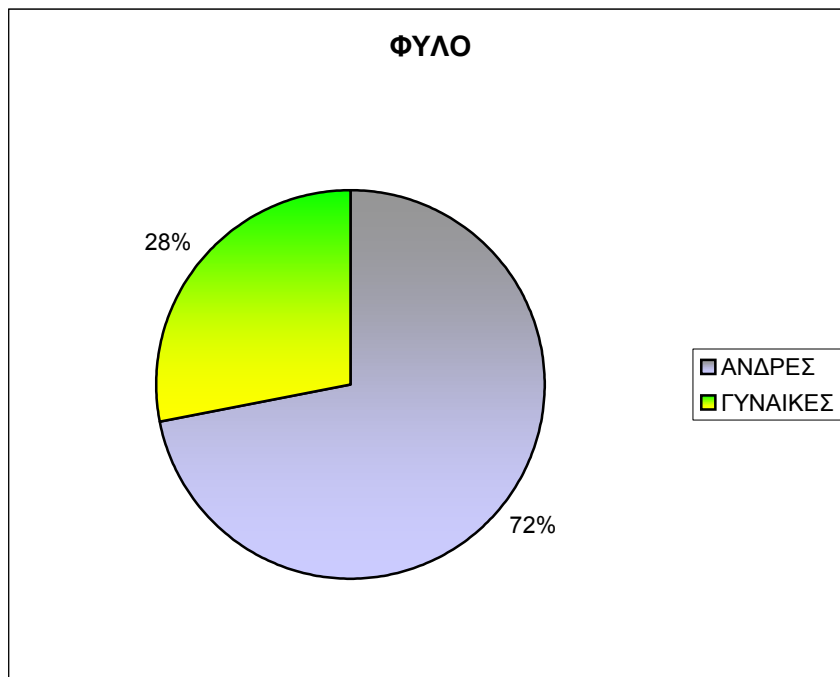
Ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέσατε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΑ

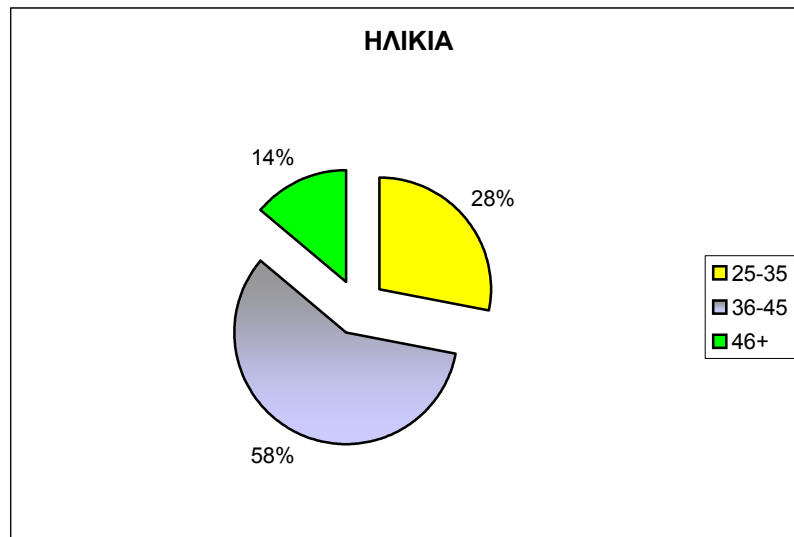
8.1 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της ερευνητικής διαδικασίας.

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, για την διεξαγωγή της έρευνάς μας, διαμοιράσαμε 50 ερωτηματολόγια σε 50 συνολικά εργαζόμενους σε 10 μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις του ελλαδικού χώρου. Η κατανομή των ερωτηματολογίων έφερε στο προσκήνιο ορισμένα σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία θα αναλύσουμε παρακάτω. Για κάθε μια ερώτηση, δημιουργήσαμε και το αντίστοιχο γράφημα, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η θεωρητική εξέταση των συμπερασμάτων, να αποτυπωθεί οπτικά.

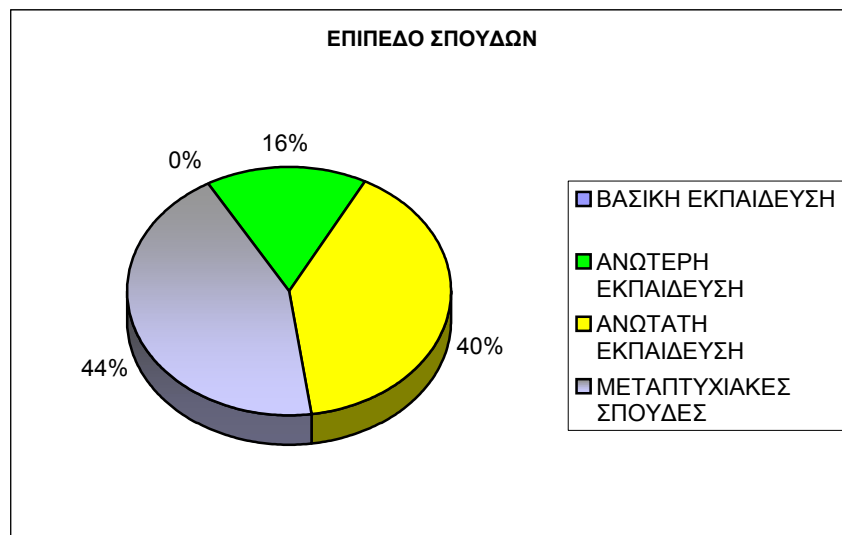
Σαν πρώτο πίνακα, αποδώσαμε τη φυλετική αντιστοίχιση μεταξύ των ερωτηθέντων, όπου όπως φαίνεται, είναι ξεκάθαρα άνιση.



Οι άνδρες ερωτηθέντες αποτέλεσαν το 72% του συνολικού δείγματος, εκφράζοντας την πλήρη υπεροχή τους έναντι των γυναικών, που δεν κατόρθωσαν να ξεπεράσουν το 28%. Το αποτέλεσμα αυτό, μας δείχνει πως η πλειοψηφία των υψηλά ιστάμενων σε μεγάλες εταιρίες απαρτίζεται από άνδρες, δημιουργώντας παράλληλα τον προβληματισμό για το εάν αυτό συμβαίνει από επιλογή των ίδιων των επιχειρήσεων ή από απλή σύμπτωση.



Επόμενο δημογραφικό χαρακτηριστικό του ερωτηματολογίου, αποτέλεσε η ηλικιακή κατανομή των ερωτώμενων. Όπως προέκυψε, τις θέσεις στις οποίες απευθύνθηκε η έρευνά μας, καταλαμβάνουν κατά πλειοψηφία ηλικίες από 36-45 ετών, δημιουργώντας νέα εικόνα στο ηλικιακό μέσο όρο που απευθύνονται οι σύγχρονες επιχειρήσεις, εξασφαλίζοντας έτσι νέες ιδέες προερχόμενες από νέους ανθρώπους.

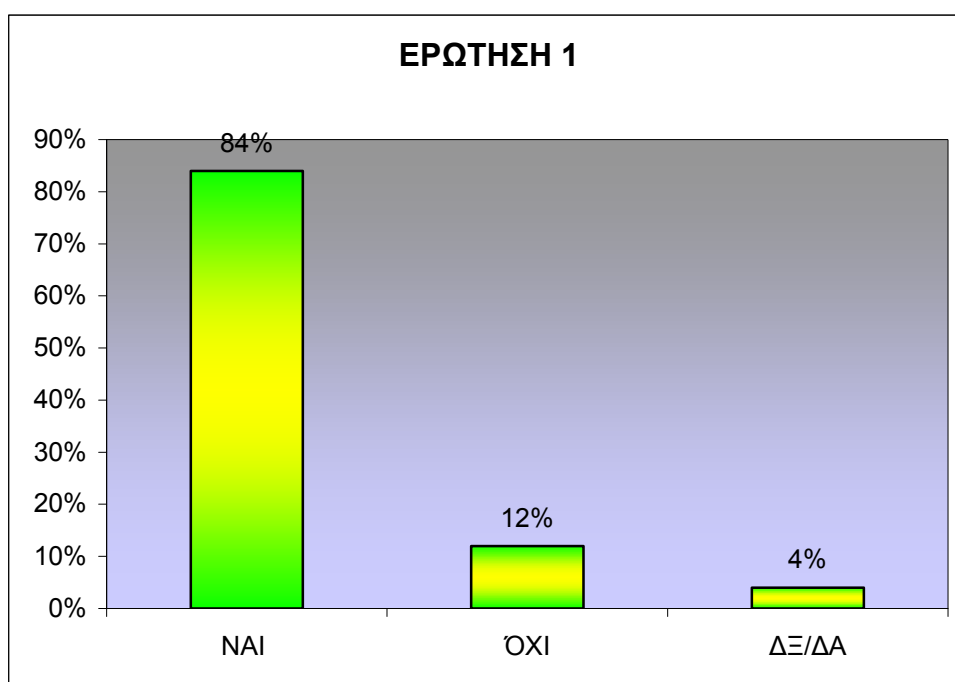


Ακολούθως, η μελέτη του επιπέδου σπουδών των ερωτηθέντων, έδειξε πως οι σημερινοί εργαζόμενοι με υψηλές θέσεις εργασίας διακατέχονται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς το 44% του συνόλου έχει πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές, το 40% έχει αποφοιτήσει από κάποιο Πανεπιστήμιο και το 16% έχει

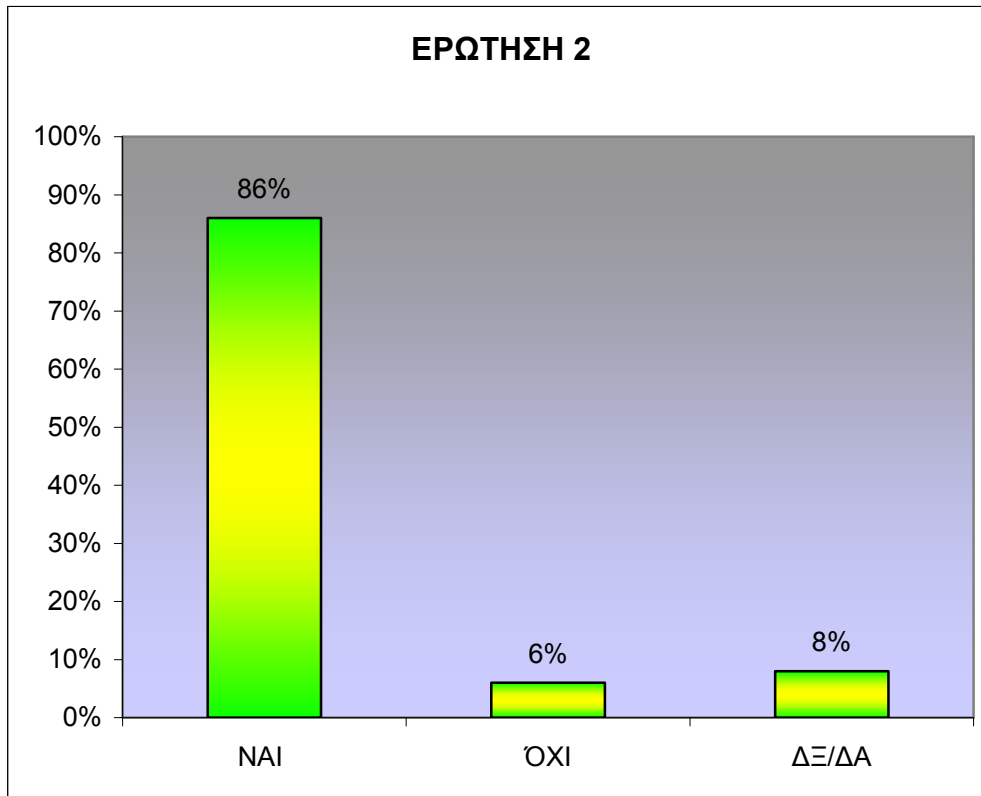
φοιτήσει σε κάποιο Τεχνολογικό Ίδρυμα. Σαφέστατα, κανείς ερωτήσας δεν αρκέστηκε στο πέρας της βασικής και μόνο εκπαίδευσης.

Έχοντας τελειώσει με την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του ερωτηματολογίου, παρακάτω θα αναλύσουμε τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι 50 ερωτηθείς.

Στην ερώτηση για τον αν γνωρίζουν ή όχι τις διαφορές της Συναισθηματικής και Διανοητικής Νοημοσύνης, όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, το 84% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά, γεγονός που μαρτυρά την γνώση της έννοιας και τη διαφοροποίησή της από την κοινή Νοημοσύνη. Ένα ποσοστό της τάξεως του 12% απάντησε αρνητικά ενώ μόνο το 4% δε γνώριζε τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη.

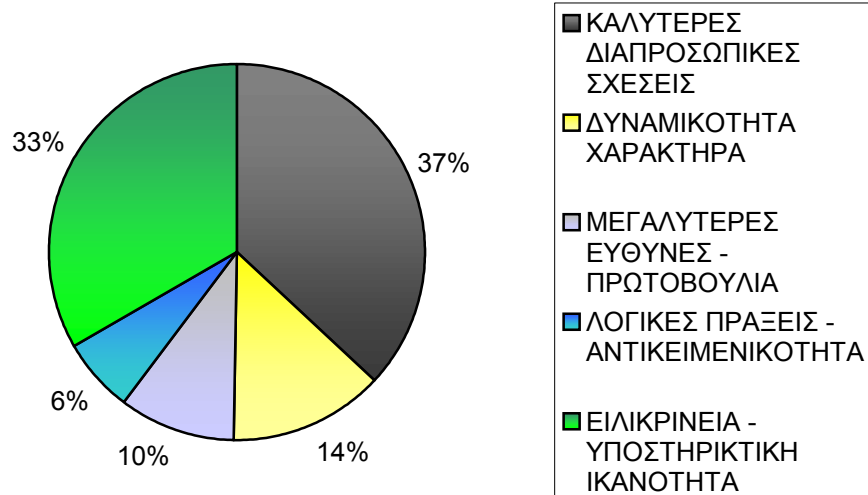


Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι υποψήφιοι, αφορούσε τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που παρουσιάζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Το 86% των ερωτηθέντων γνώριζε την χρηστικότητα του όρου, γεγονός που αποδεικνύει πως η Ε.Ν. είναι διαδεδομένη στον επιχειρηματικό χώρο, όχι μόνο ως έννοια, αλλά έχει αναλυθεί εκ βάθους για τα θετικά αποτελέσματα που παρουσιάζει. Μόλις 6% δεν απάντησαν θετικά ενώ υπήρξε και ένα ποσοστό 8% που δεν απάντησε καθόλου. Συμπερασματικά, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αν και, όπως έχουμε αναφέρει στην θεωρία, είναι σχετικά καινούρια έννοια, έχει βαρύτητα στο εργασιακό και κοινωνικό πλαίσιο ενός ατόμου.

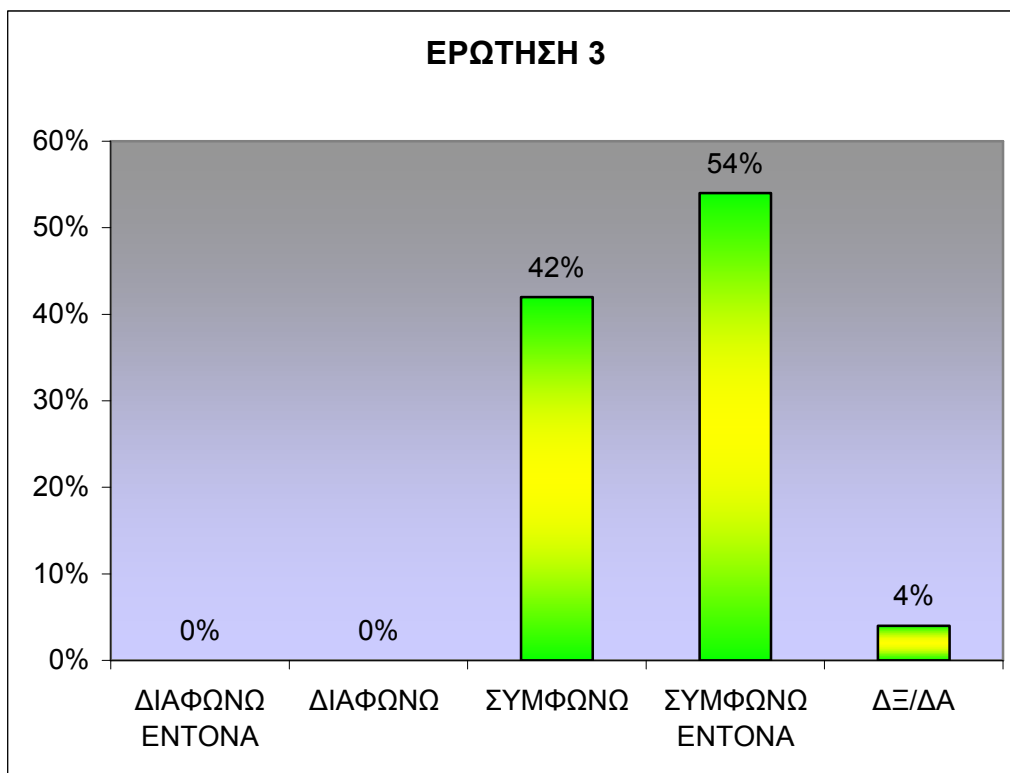


Στο ερωτηματολόγιό μας αναφέραμε μερικά από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, το 37% των υποψηφίων προς απάντηση, θεωρεί πως η Ε.Q. διαμορφώνει προς το καλύτερο και αναπτύσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις του άτομου, σε κοινωνικό και εργασιακό επίπεδο. Έπεται το ποσοστό της τάξεως του 33% το οποίο υποστηρίζει πως η Ε.Q. συντελεί λίθο στη δυναμικότητα του χαρακτήρα του Συναισθηματικά Νοήμονος ατόμου. Ακολουθεί το 14 % των ερωτώμενων, το οποίο πιστεύει πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά το άτομο ούτως ώστε να εκφράζεται και να συμπεριφέρεται με περισσότερη ειλικρίνεια και να εκπέμπει εμπιστοσύνη, με αποτέλεσμα οι γύρω του να μπορούν να στηριχτούν σε αυτό. Εν συνεχεία, το 10% των ερωτηθέντων υποστηρίζει πως η Ε.Q. συμβάλει στη λήψη πρωτοβουλιών και στην ικανότητα τού να αναλαμβάνει ευθύνες το άτομο, καθώς γνωρίζοντας τις "δυνάμεις" του, γνωρίζει και τους εφικτούς στόχους του. Τέλος, μόνο το 6% των ερωτηθέντων θεωρεί πως τα Συναισθηματικά Νοήμονα άτομα διαθέτουν την ικανότητα τού να πράττουν και να σκέφτονται αντικειμενικά.

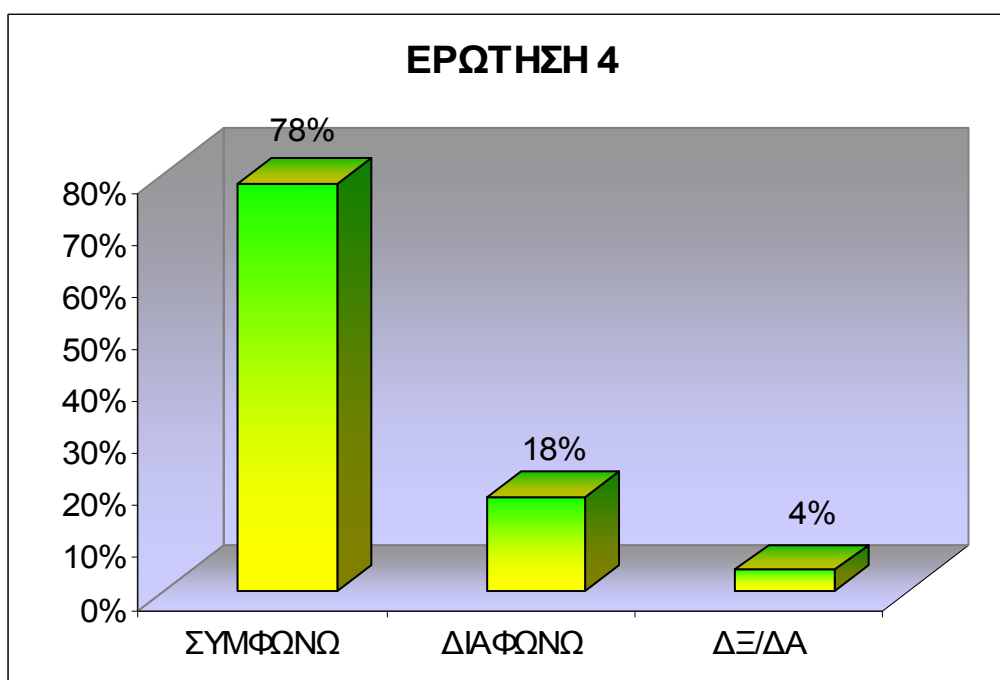
ΕΡΩΤΗΣΗ 2.1



Στην ερώτηση για το αν η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει ρόλο στη διαμόρφωση της προσωπικότητας του ατόμου, το 64% των ερωτηθέντων υποστήριξαν έντονα αυτήν την άποψη ενώ το 42% απλώς συμφώνησαν. Το ποσοστό της τάξεως του 8% δεν έδωσε κάποια απάντηση και, πρέπει να αναφέρουμε πως κανείς από τους υποψηφίους δεν διαφώνησε με την άποψη πως η Ε.Q. διαμορφώνει σε ένα βαθμό την προσωπικότητά του ατόμου.



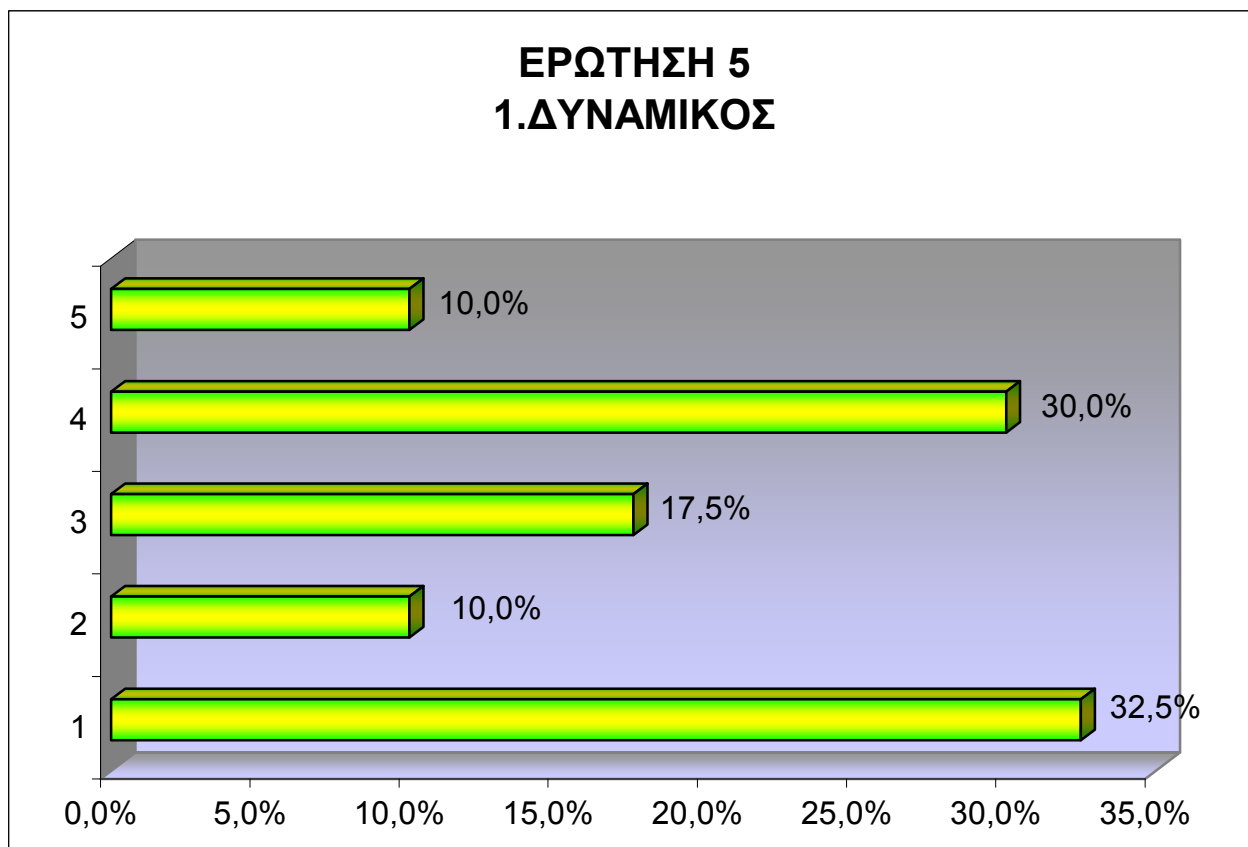
Τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση για το αν ένας ηγέτης γεννιέται ή γίνεται στην πορεία της ζωής του. Το 70% των ερωτηθέντων υποστήριξαν πως ένα άτομο γεννιέται ηγέτης και με πρωτοβουλία ευθυνών, σε αντίθεση με το ποσοστό του 18% το οποίο διαφώνησε με την παραπάνω άποψη. Σαφώς πρέπει να αναφερθεί και το ποσοστό της τάξεως του 4% το οποίο δεν έδωσε απάντηση.



Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες αφορά στην κατάταξη των βασικότερων χαρακτηριστικών του ηγέτη με κλίμακα από το ένα έως το πέντε. Για την ευκολότερη ανάλυση των απαντήσεων παρουσιάζουμε τα χαρακτηριστικά σε εννέα πίνακες.

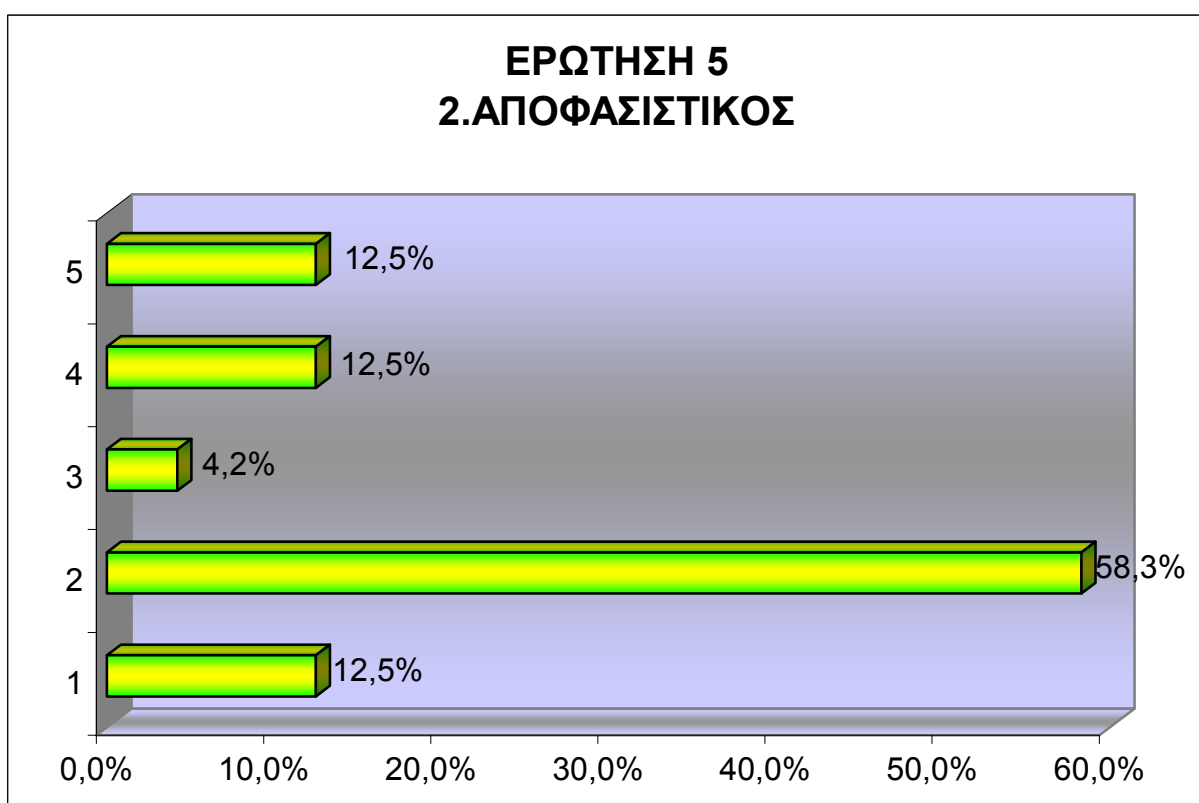
Στον παρακάτω πίνακα το 32,5% των ερωτώμενων σημείωσε σαν πρώτο αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό του ηγέτη τη δυναμικότητα που παρουσιάζει και εκπέμπει το άτομο τόσο σε εργασιακό όσο και σε κοινωνικό πλαίσιο. Το 30% των υποψηφίων προς απάντηση υποστηρίζει πως, ο δυναμικός ηγέτης ιεραρχείται στην τέταρτη θέση της κλίμακάς μας, δίνοντας έμφαση σε άλλα χαρακτηριστικά που συντελούν σε μια ορθή ηγεσία, ενώ το ποσοστό του 17,5% σημείωσε την τρίτη κλίμακα. Τέλος, το 10% από τους ερωτηθέντες σημείωσε τη δεύτερη και την πέμπτη θέση.

Συμπερασματικά, η δυναμικότητα που διαθέτει ο εκάστοτε ηγέτης είναι σημαντικό και απαραίτητο προσόν. Αξίζει να αναφέρουμε πως, από τα παραπάνω αποτελέσματα, ο δυναμικός χαρακτήρας του ατόμου συντελεί στη σωστή ηγεσία σε μεγάλο βαθμό, όμως υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά που βοηθούν στην ορθότερη ηγετική διεκπεραίωση.



Η αποφασιστικότητα που διαθέτει ο ηγέτης θεωρείται από το 58,3% των ερωτώμενων βασικό προσόν στη διεκπεραίωση των καθηκόντων του, κατατάσσοντάς το όμως δεύτερο στην κλίμακά μας και δίνοντας προτεραιότητα σε άλλο χαρακτηριστικό. Μόλις 12,5% των υποψηφίων προς απάντηση τοποθέτησαν το χαρακτηριστικό αυτό στην πρώτη, στην τέταρτη και στην πέμπτη θέση, ενώ το 4,2% των πενήντα ερωτώμενων θεωρεί πως το να είναι ένας ηγέτης αποφασιστικός δεν διαδραματίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στην άσκηση ορθής ηγεσίας, σημειώνοντας την αποφασιστικότητα ενός ατόμου στην τρίτη θέση της κλίμακας.

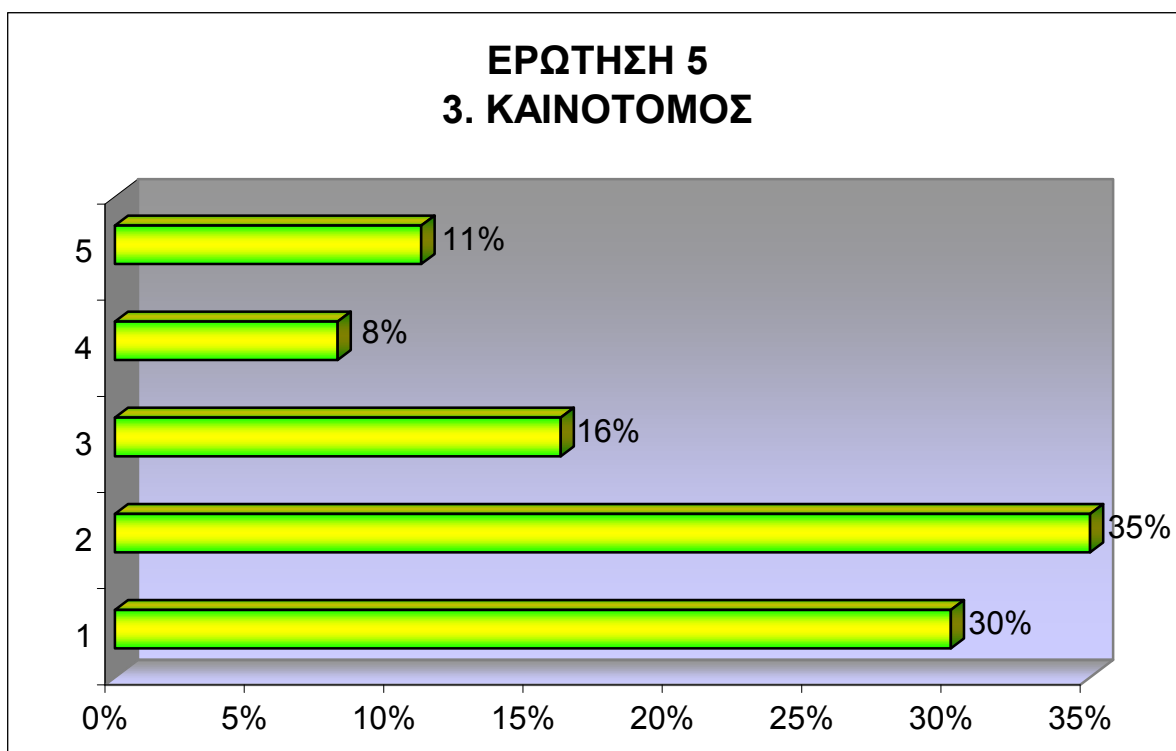
Οφείλουμε να τονίσουμε σε αυτό το σημείο πως, η ικανότητα του ατόμου να παίρνει σωστές και εφικτές αποφάσεις αποτελεί επιλογή μεγαλύτερης βαρύτητας από τη δυναμικότητα του εκάστοτε ηγέτη.



Η καινοτομία όπως ξέρουμε, θεωρείται απαραίτητο συστατικό στη "συνταγή" για έναν επιτυχημένο manager. Ο καινοτόμος ηγέτης τονίστηκε και σημειώθηκε στη δεύτερη θέση της κλίμακάς μας από το 35% των πενήντα ερωτηθέντων και στην πρώτη θέση από το 30%, επιβεβαιώνοντας ότι οι καινούριες ιδέες αποτελούν σπουδαίο και σημαντικό προσόν για μία ορθή και επιτυχημένη ηγεσία. Το ποσοστό

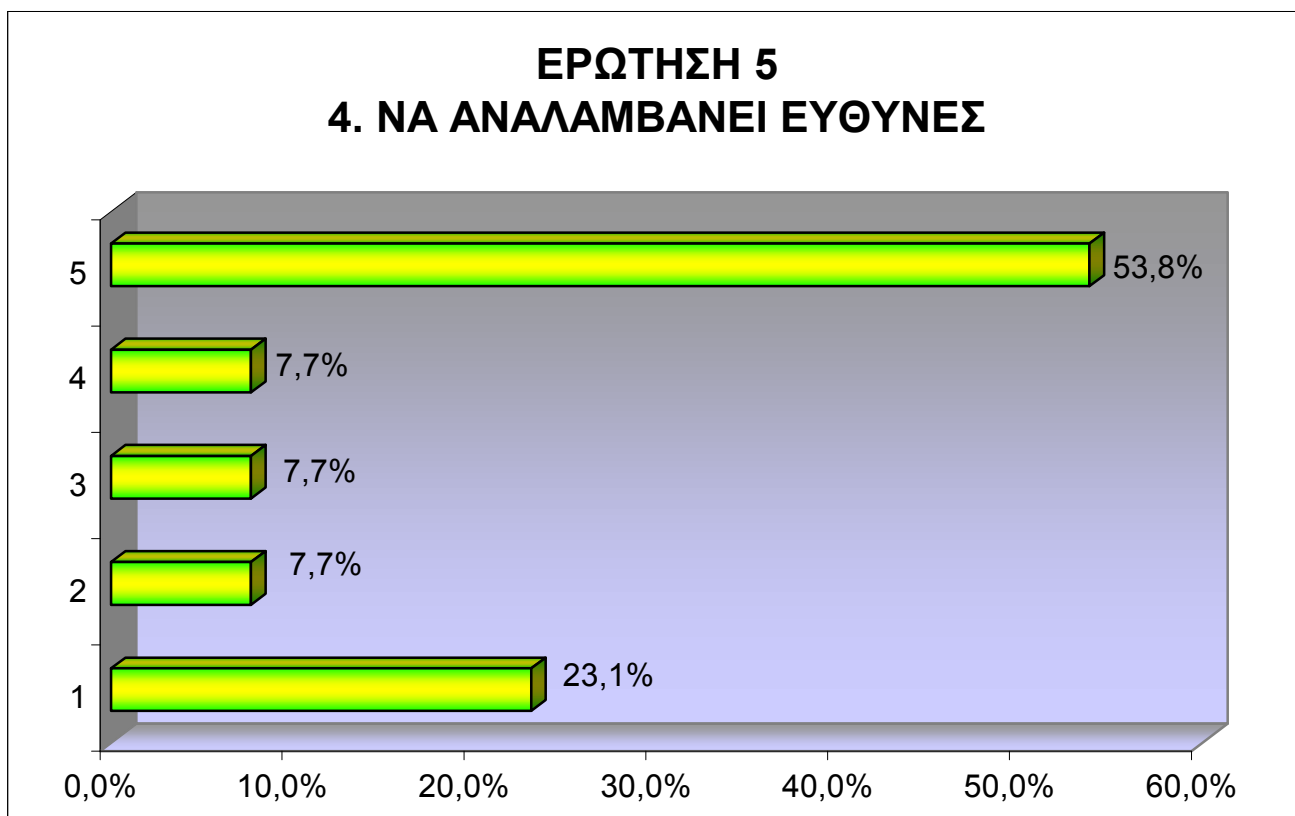
του 16% επέλεξε να τοποθετήσει την καινοτομία σαν τρίτο σημαντικότερο χαρακτηριστικό δίνοντας έμφαση σε άλλα προσόντα που οφείλει να διαθέτει ένας ηγέτης. Ακολουθεί ένα 11% στην πέμπτη θέση και μόλις 8% στην τέταρτη θέση που θεωρούν πως, το να είναι κάποιος καινοτόμος δεν αποτελεί βασικό γνώρισμα μιας επιτυχημένης ηγεσίας.

Αναμφισβήτητα γνωρίζουμε από την πλούσια βιβλιογραφία του management, πως ο σωστός και επιτυχημένος ηγέτης οφείλει να έχει καινοτόμες ιδέες και να τις διεκπεραιώνει προς μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης. Αυτή η άποψη επιβεβαιώθηκε από τις απαντήσεις των πενήντα στελεχών που συμπλήρωσαν το ερευνητικό μας εργαλείο εφόσον από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η καινοτομία χρήζει αξιόλογου και σημαντικού ενδιαφέροντος για την σωστή ηγεσία.



Επόμενο χαρακτηριστικό που υπάρχει στην κλίμακά μας, είναι η ικανότητα ενός ηγέτη να αναλαμβάνει και να επωμίζεται ευθύνες. Το 63,8% των ερωτηθέντων υποστήριξε πως αυτή η ικανότητα είναι σημαντική στην άσκηση ενός επιτυχημένου management, τοποθετώντας την όμως στην πέμπτη θέση και αφήνοντας χώρο σε

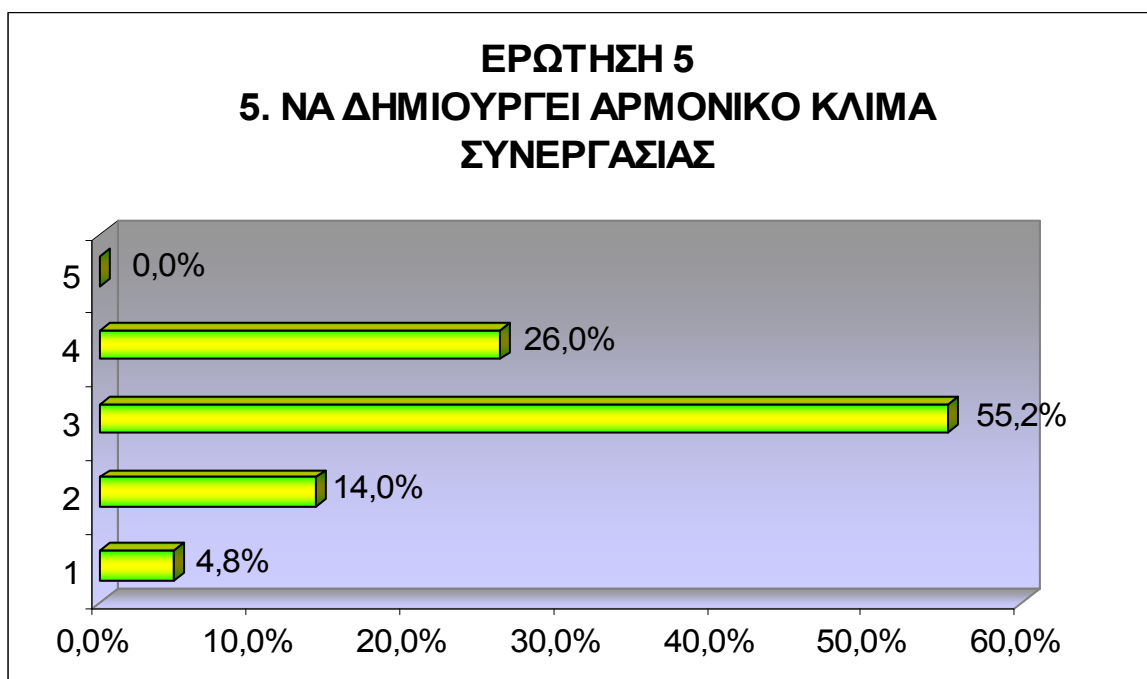
περισσότερο σπουδαία χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ηγεσία ενός ατόμου. Ακολουθεί ένα 23,1% που σημείωσε στην πρώτη θέση την λήψη ευθυνών τονίζοντας με αυτόν τον τρόπο, την ικανότητα του εκάστοτε ηγέτη να είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του ενώ μόλις το 7,7% από τους πενήντα ερωτηθέντες, κατέταξε το χαρακτηριστικό αυτό στην δεύτερη, στην τρίτη και στην τέταρτη θέση.



Το επόμενο χαρακτηριστικό που θεωρούμε βασικό για μια σωστή ηγεσία και τοποθετήσαμε στην κλίμακά μας, είναι η ύπαρξη του κατάλληλου κλίματος συνεργασίας. Ο σωστός ηγέτης όπως γνωρίζουμε και από τη θεωρητική βιβλιογραφία που υπάρχει, οφείλει να δημιουργεί αρμονικό κλίμα ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Η πλειοψηφία των απαντήσεων ήτοι το 55,2% των υποψηφίων, υποστήριξαν και επιβεβαίωσαν την άποψη αυτή, τοποθετώντας το στην τρίτη θέση της κλίμακάς μας. Ακολούθησε ένα ποσοστό της τάξεως του 26% και 14% που το σημείωσαν στην τέταρτη και στη δεύτερη θέση αντίστοιχα, ενώ το 4,8% το σημείωσε στην πρώτη θέση, δίνοντας προτεραιότητα σε άλλα περισσότερο σημαντικά κατ' αυτούς χαρακτηριστικά. Αξίζει να αναφέρουμε πως κανείς από τους ερωτώμενους δεν έβαλε

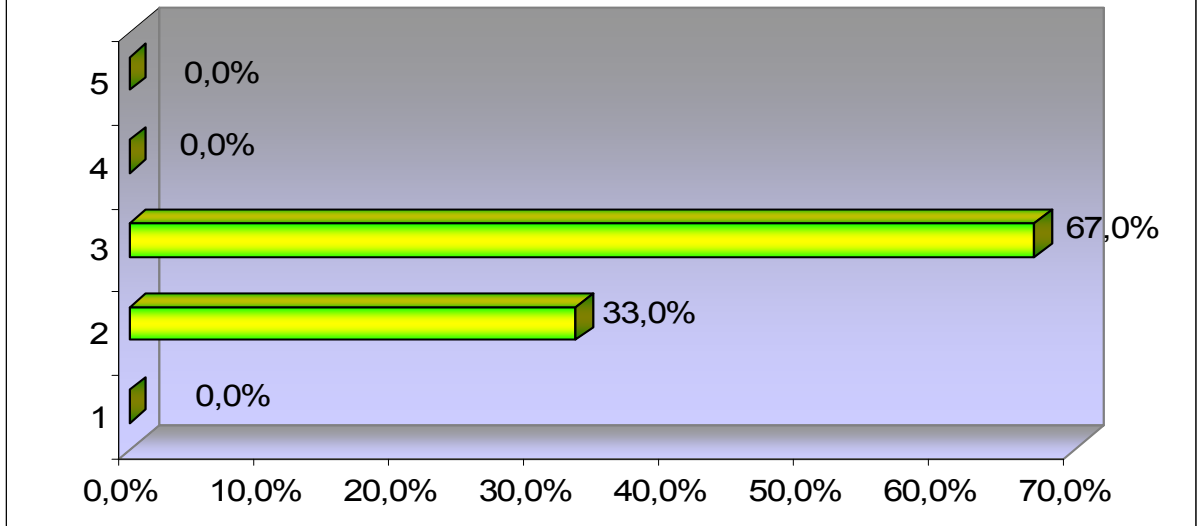
το χαρακτηριστικό αυτό στην πέμπτη θέση, γεγονός που για μια ακόμη φορά υποστηρίζει και δίνει έμφαση στη σημαντικότητα της ύπαρξης αρμονικού κλίματος στο εργασιακό πλαίσιο.



Σαν επόμενο βασικό προσόν ενός ηγέτη, αναφέραμε την ικανότητα και το σθένος του manager να υλοποιεί τους στόχους με κάθε μέσο. Μόλις 67% από τους ερωτηθέντες σημείωσαν σαν τρίτη τους απάντηση το χαρακτηριστικό αυτό και, το υπόλοιπο 33% το τοποθέτησαν στη δεύτερη θέση της κλίμακας. Αρχή του σωστού management είναι η υλοποίηση στόχων με απώτερο στόχο την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω διάγραμμα, όλα τα στελέχη και οι διευθυντές των επιχειρήσεων θέτουν εφικτούς στόχους και οφείλουν να τους φέρουν εις πέρας, όσο το δυνατό καλύτερα.

Πρέπει να τονισθεί η σημασία του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού, εφόσον κατέχει υψηλές βαθμίδες στην κλίμακά μας και, εφόσον κανένας από τους ερωτηθέντες δεν κατέταξε το προσόν αυτό στην πρώτη, στην τέταρτη και στην πέμπτη θέση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5
6. ΝΑ ΥΛΟΠΟΙΕΙ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΜΕ ΚΑΘΕ ΜΕΣΟ

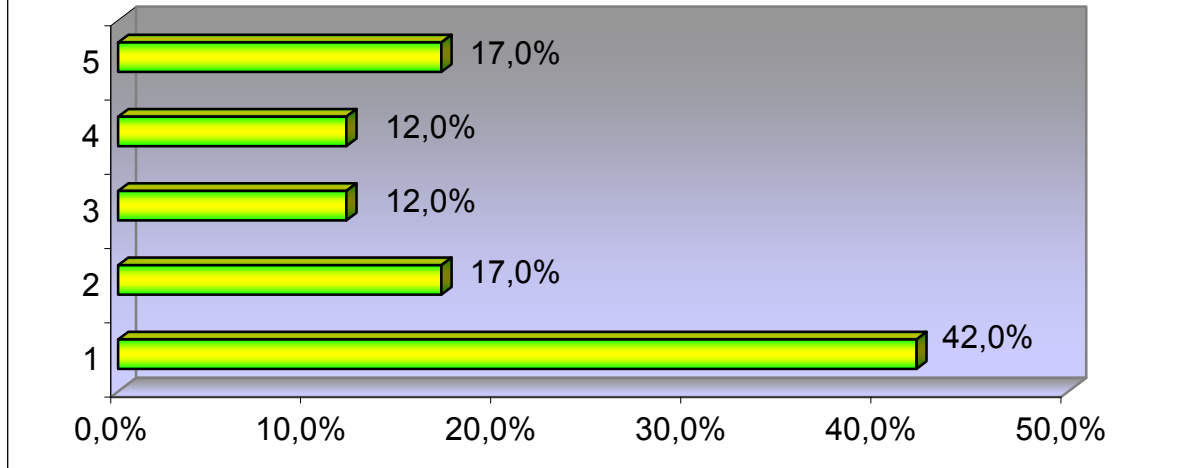


Το επόμενο βασικό χαρακτηριστικό που αναφέραμε στους ερωτηθέντες είναι η πρωτοβουλία στόχων. Το 42% υποστήριξε πως η ικανότητα αυτή έχει πρωταρχικό ρόλο στην ηγεσία ενός manager, τονίζοντας πως ο ηγέτης πρέπει να είναι αυτός που θέτει τους στόχους και εμπνέει τους εργαζόμενους για την υλοποίησή τους. Εν συνεχεία, ακολουθεί το ποσοστό του 17% όπου την σημείωσε στη δεύτερη και στην πέμπτη θέση της κλίμακας. Το ποσοστό του 12% από τους πενήντα ερωτηθέντες κατέταξε την ικανότητα του ηγέτη να θέτει στόχους στην τρίτη και στην τέταρτη ιεραρχικά θέση, δίνοντας προτεραιότητα σε άλλα χαρακτηριστικά.

Συμπερασματικά η στοχοθεσία του ηγέτη αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην υλοποίηση του έργου του, ίσως και τον πιο σημαντικό, σύμφωνα με τις δοθείσες απαντήσεις, εφόσον κανένα άλλο χαρακτηριστικό δεν αντιπροσωπεύει την πρώτη θέση της κλίμακας με τόσο μεγάλο ποσοστό απαντήσεων.

Επιβεβαιώνεται για άλλη μια φορά η θεωρητική βιβλιογραφία της άσκησης της σωστής ηγεσίας, η οποία κατατάσσει σαν βασικότερο και σπουδαιότερο προσόν του ηγέτη την ικανότητα να θέτει εφικτούς και αποδοτικούς στόχους.

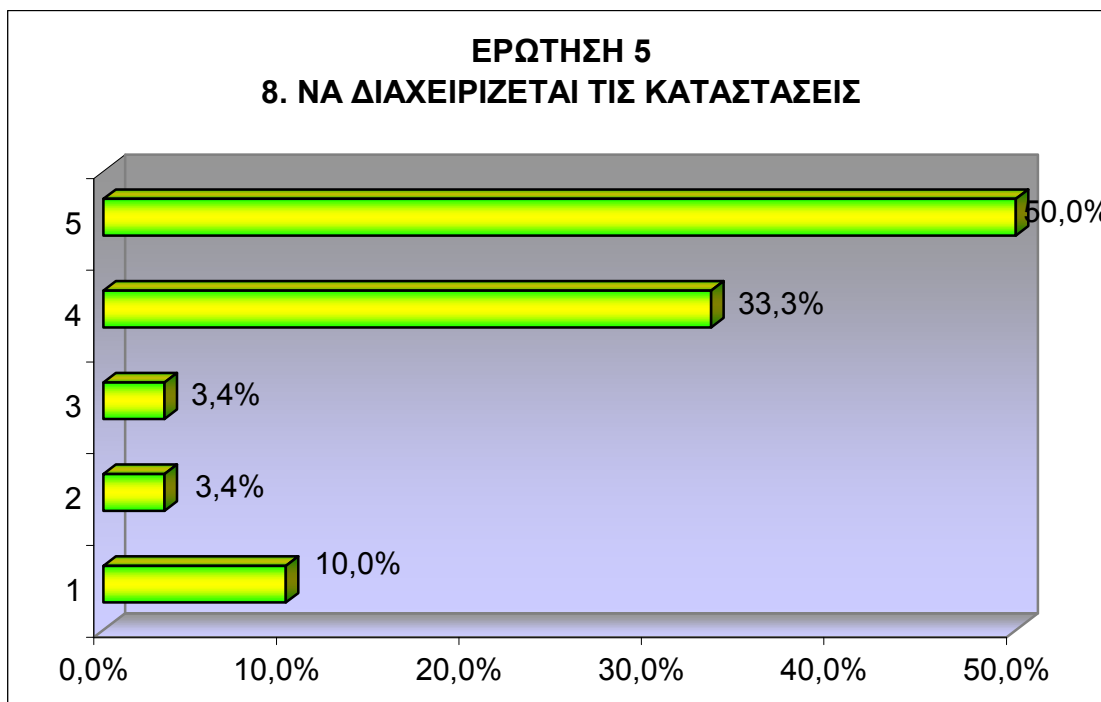
ΕΡΩΤΗΣΗ 5 7. ΝΑ ΘΕΤΕΙ ΣΤΟΧΟΥΣ



Σαν όγδοο ηγετικό χαρακτηριστικό παρουσιάσαμε την ικανότητα που διαθέτει το άτομο να διαχειρίζεται τις καταστάσεις, θετικές ή αρνητικές. Μόλις 10% από τους ερωτώμενους σημείωσαν σαν πρωταρχικό προσόν την ικανότητα αυτή και το 3,4% την τοποθέτησε στη δεύτερη και στην τρίτη θέση της κλίμακας, τονίζοντας άλλα χαρακτηριστικά που συντελούν στη διεκπεραίωση της ορθής ηγεσίας. Η ύπαρξη του 33,3% στην τέταρτη ιεραρχικά θέση και του 50% στην πέμπτη θέση μαρτυρούν τη σημαντικότητα του χαρακτηριστικού αυτού.

Αναμφισβήτητα, παρουσιάζει ενδιαφέρον και διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ηγεσία η γνώση και η αντίληψη των εκάστοτε δυσμενών ή όχι καταστάσεων και ο τρόπος αντιμετώπισής τους.

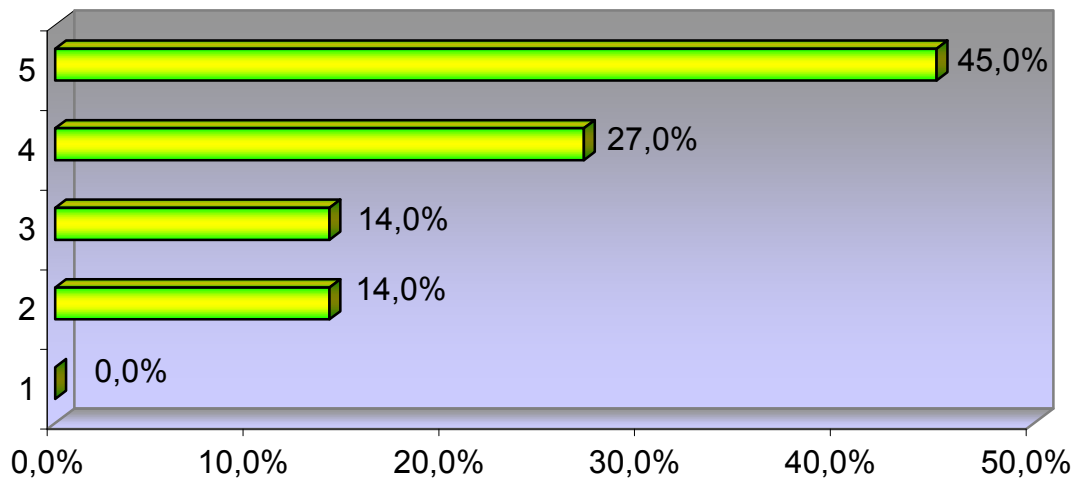
Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν, ο σωστός ηγέτης οφείλει να είναι ικανός και σε ετοιμότητα να διαχειριστεί και να επιλύσει οποιαδήποτε κατάσταση δημιουργηθεί στο εργασιακό πλαίσιο. Όμως, ο βαθμός σπουδαιότητας του χαρακτηριστικού αυτού καλύπτεται από άλλα βασικότερα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης, μη εκτοπίζοντάς το όμως, από την κλίμακά μας εφόσον είναι σεβαστός ο αριθμός εργαζομένων που το σημείωσε.



Τελευταίο χαρακτηριστικό που θα αναλύσουμε, είναι η διαχείριση των εργαζόμενων. Το 14% από αυτούς που κλήθηκαν να απαντήσουν έδωσαν σημαντική βαρύτητα στην ικανότητα αυτή, τοποθετώντας την στη δεύτερη και στην τρίτη θέση. Ακολούθησε ένα 27% στην τέταρτη θέση και 45% στην πέμπτη σειρά της κατάταξης, γεγονός που μαρτυρά την ισχύ της ικανότητας αυτής, αλλά δίνοντας βαρύτητα σε άλλα προσόντα που οφείλει να διαθέτει ένας σωστός ηγέτης. Αξίζει να τονίσουμε πως, κανένας από τους ερωτηθέντες δεν το σημείωσε στην πρώτη θέση της κλίμακας, μαρτυρώντας πως θεωρεί ότι υπάρχουν άλλα βασικότερα χαρακτηριστικά που συντελούν στην σωστή ηγεσία.

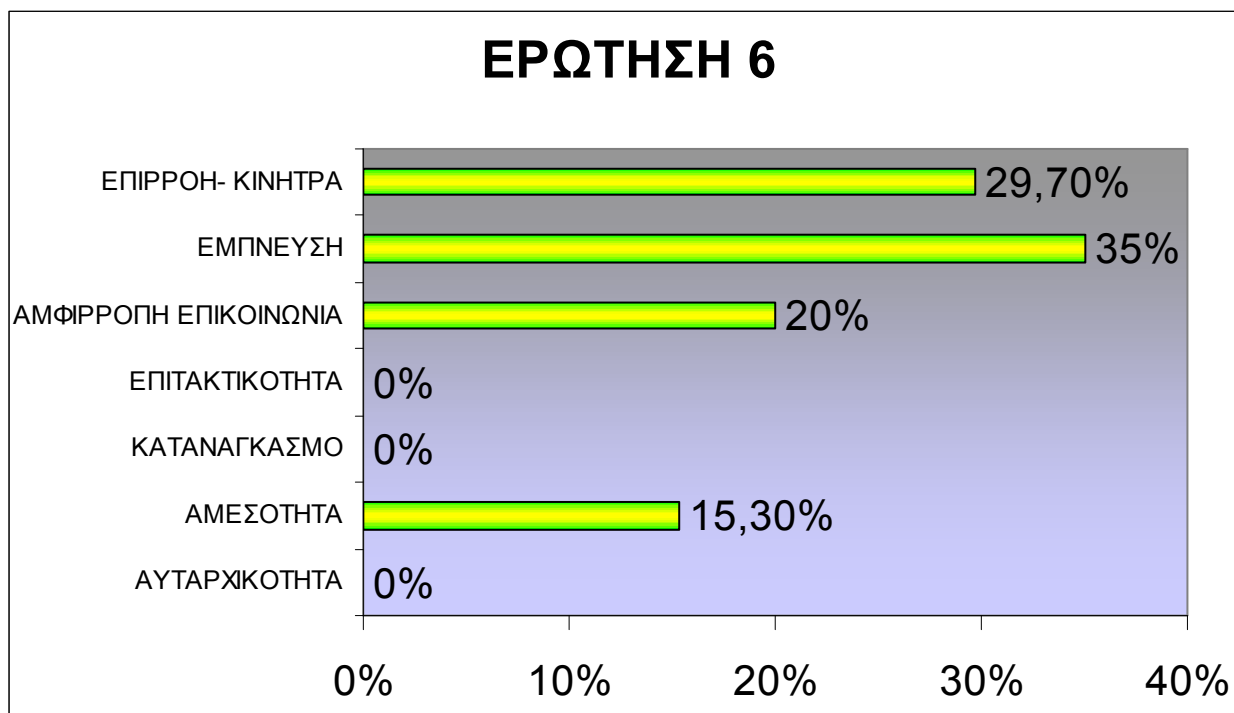
Πρέπει να τονισθεί όμως σε αυτό το σημείο, πως μεγάλο ποσοστό απαντήσεων θεωρεί βασικό προσόν και μέλημα του manager την αντιμετώπιση και τη διαχείριση των εργαζόμενων. Μέσα από τη σωστή συμπεριφορά απέναντι στους υπαλλήλους επιτυγχάνεται η δημιουργία σωστού κλίματος συνεργασίας, όπως αναφέραμε πιο πάνω, και συνεπώς, η αποδοτικότερη παραγωγικότητα της επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5 9. ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

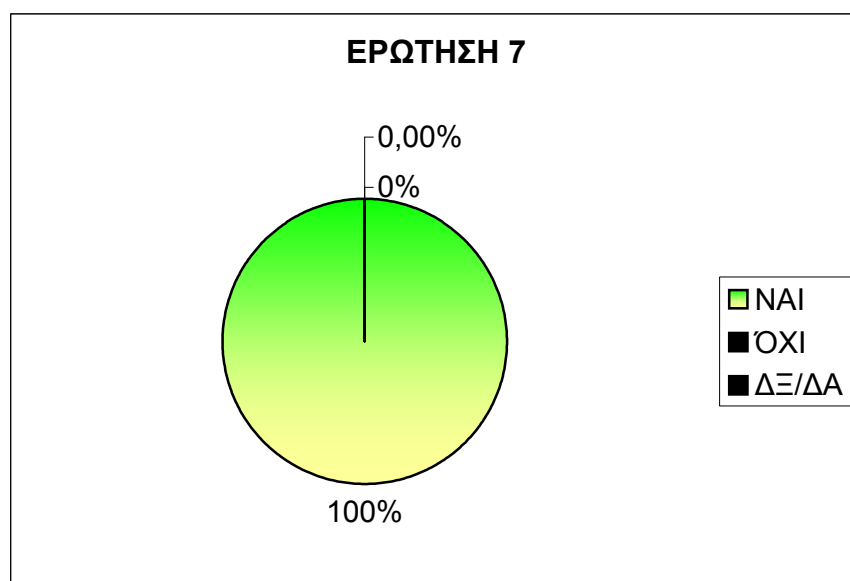


Η επόμενη ερώτηση στο ερευνητικό μας εργαλείο αναφέρεται στα χαρακτηριστικά με τα οποία επιτυγχάνεται η σωστή ηγεσία. Το 35% των ερωτώμενων υποστήριξαν ότι η έμπνευση αποτελεί βασικό προσόν για ένα επιτυχημένο management και 29,7% θεωρεί πως ο σωστός ηγέτης πρέπει να επηρεάζει και να κινητοποιεί τους υφισταμένους του για το ορθότερο και καλύτερο παραγωγικό αποτέλεσμα της εκάστοτε επιχείρησης. Το ποσοστό της τάξεως του 20% πιστεύει πως, η επικοινωνία ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και στα στελέχη της επιχείρησης συντελεί στη σωστή ηγεσία και μόλις 15,3%, υποστήριξε πως η αμεσότητα είναι θετικό χαρακτηριστικό για ένα επιτυχημένο management. Χαρακτηριστικά όπως η επιτακτικότητα, ο καταναγκασμός και η αυταρχικότητα δεν σημειώθηκαν από κανέναν ερωτώμενο.

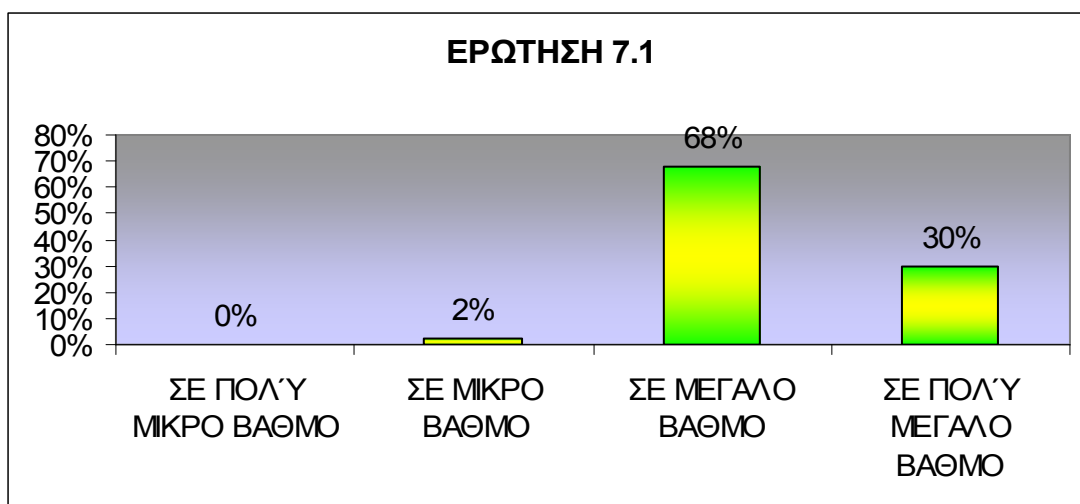
Σύμφωνα με τις δοθείσες απαντήσεις, ο σωστός και επιτυχημένος ηγέτης οφείλει να εμπνέει τους εργαζόμενους, να επικοινωνεί μαζί τους, οδηγώντας τους με αυτόν τον τρόπο, να διαθέτουν όρεξη για την διεκπεραίωση της εργασίας τους, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης.



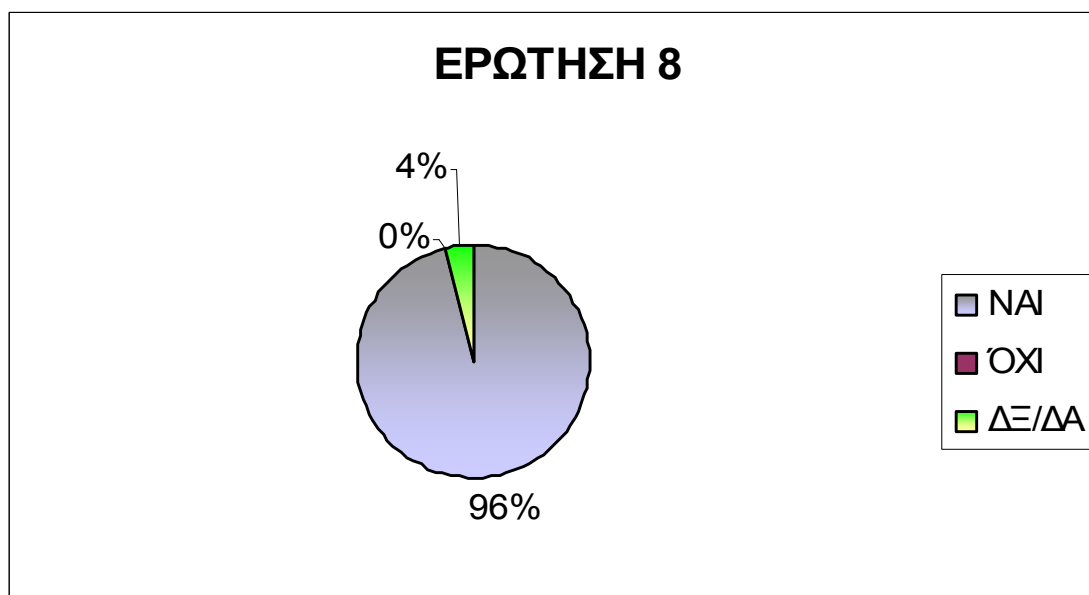
Έχουμε αναλύσει ήδη στη θεωρία πως, τα συναισθήματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου σε κοινωνικό και εργασιακό πλαίσιο. Στην έρευνά μας επικεντρωθήκαμε στον εργασιακό περίγυρο και τα αποτελέσματα ήταν πως, όλοι οι υποψήφιοι που κλήθηκαν να απαντήσουν, υποστηρίζουν πως όντως τα συναισθήματα που γεννιούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας ασκούν επιρροή στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, όπως αυτό φαίνονται στον πίνακα 7.



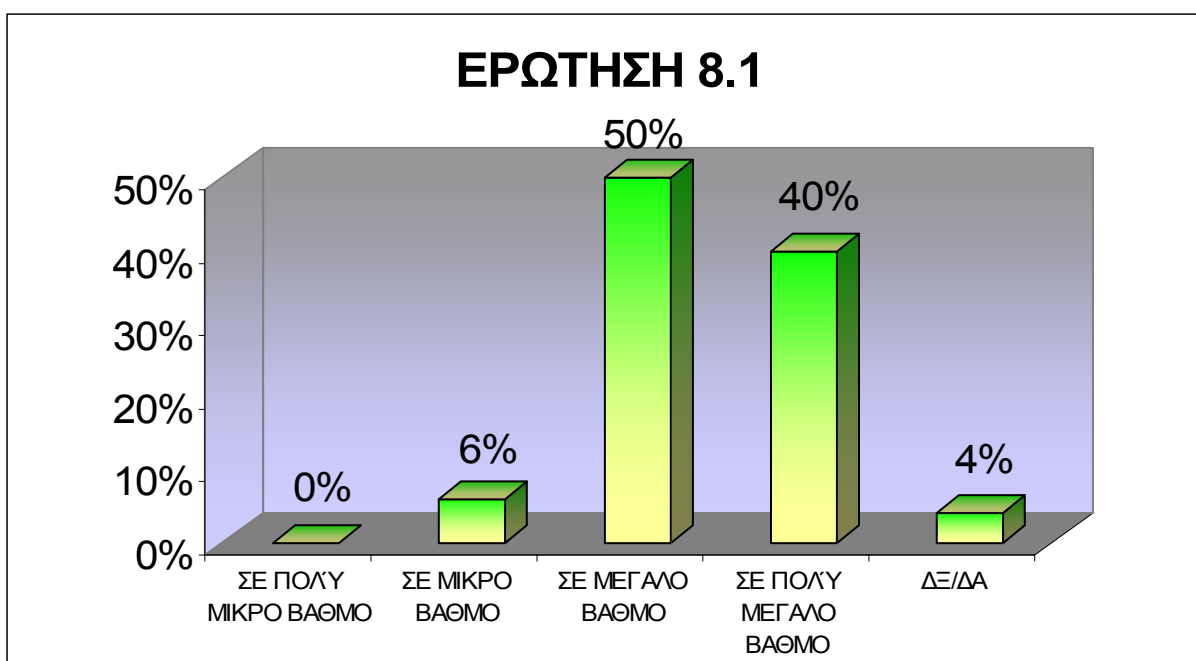
Παρακάτω, στον πίνακα 7.1, το 68% από τους ερωτηθέντες συμφώνησαν με την παραπάνω θεωρία και μόλις 30% υποστήριξαν έντονα τη δύναμη των συναισθημάτων. Αξίζει να αναφέρουμε το ποσοστό της τάξεως του 2% που θεωρεί τα συναισθήματα αμελητέο παράγοντα στη διεκπεραίωση της εργασίας.



Η ακόλουθη ερώτηση που υποβάλαμε στους ερωτώμενους, αναφέρεται στο κατά πόσο αυτοί θεωρούν απαραίτητη τη σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τα αναλυθέντα αποτελέσματα βρίσκουν σύμφωνο το 96% του συνόλου των ερωτηθέντων, ενώ το 4% απάντησε πως δεν γνωρίζει ή δεν διατίθεται να απαντήσει, όπως διαφαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

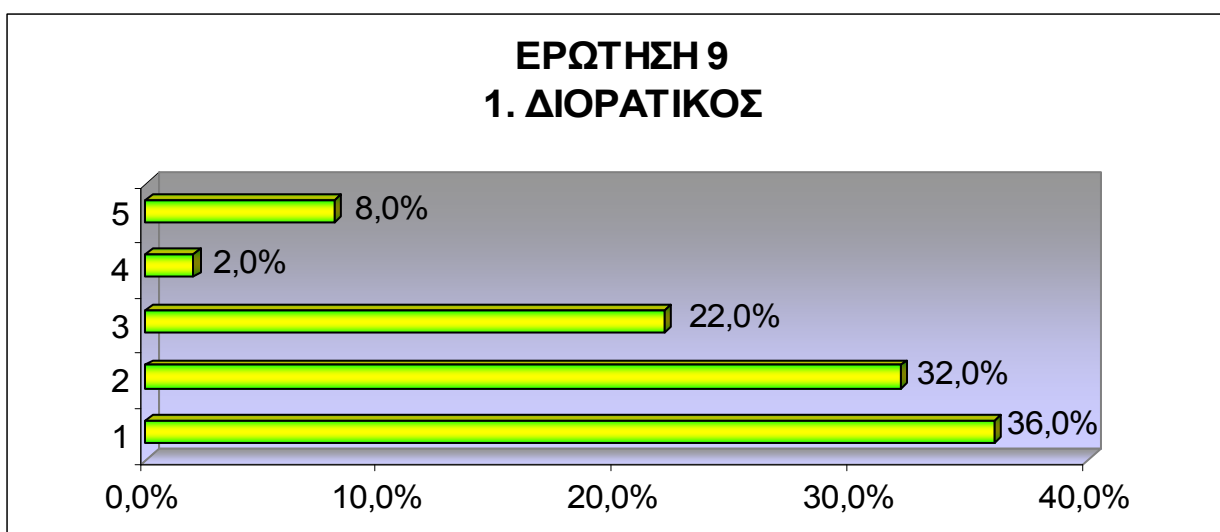


Η αμέσως επόμενη ερώτηση, απευθυνόμενη σε εκείνους που απάντησαν θετικά παραπάνω, τους ζητά να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους. Όπως φαίνεται και στον πίνακα της ερώτησης 8.1, ακριβώς **οι μισοί ερωτώμενοι** που είχαν απαντήσει «ΝΑΙ» παραπάνω, εξέφρασαν την άποψη πως η σχέση Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι απαραίτητη σε **μεγάλο βαθμό**. Αμέσως μετά και σε ποσοστό της τάξεως του 40% των συμφωνούντων ερωτηθέντων, υποστήριξαν πως η σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας είναι απαραίτητη σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ μόλις το 6% απάντησε σε μικρό βαθμό και, τέλος, το 4% πως δεν γνωρίζει ή δεν θέλει να απαντήσει. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, πως κανείς από τους ερωτώμενους, δεν απάντησε «σε πολύ μικρό βαθμό».



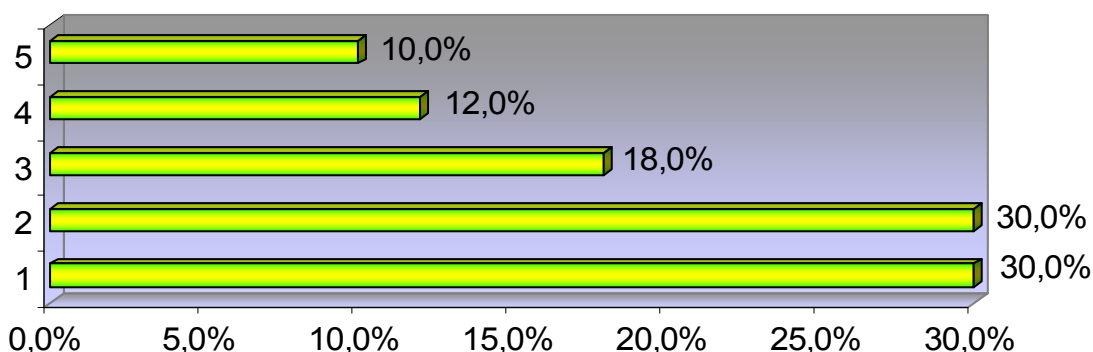
Η ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου μας, αναφέρεται στα χαρακτηριστικά ενός Συναισθηματικά Νοήμονα ηγέτη. Στην ερώτηση αυτή, ζητείται από τους εργαζόμενους, να ιεραρχήσουν τα 8 χαρακτηριστικά που έχουμε παραθέσει, σύμφωνα με το βαθμό που εκείνοι θεωρούν πως αντιπροσωπεύουν τον συγκεκριμένο ηγέτη. Με λίγα λόγια, οι ερωτώμενοι μπορούν να ιεραρχήσουν αυτά τα χαρακτηριστικά σε μια κλίμακα 5 μεγεθών, ξεκινώντας από το 1 ως το πολύ αντιπροσωπευτικό και φτάνοντας έως το 5 σαν το λιγότερο αντιπροσωπευτικό.

Αναφορικά με το πρώτο χαρακτηριστικό, παρατηρούμε πως συνολικά το **36%** του δείγματος υποστηρίζει πως ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης είναι **διορατικός**, αξιολογώντας τον με το μέγεθος 1, ως **πολύ αντιπροσωπευτικό** χαρακτηριστικό. Αντίστοιχα, το 32% του συνόλου των ερωτώμενων τοποθετεί το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό μια κλίμακα παρακάτω και το 22% το τοποθετεί ακριβώς στη μέση. Αντίθετα, το 2% των 50 εργαζομένων βαθμολογούν τον διορατικό συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη με την κλίμακα 4 και ως το λιγότερο αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό, ιεραρχείται από το 8 % του συνόλου του δείγματος.



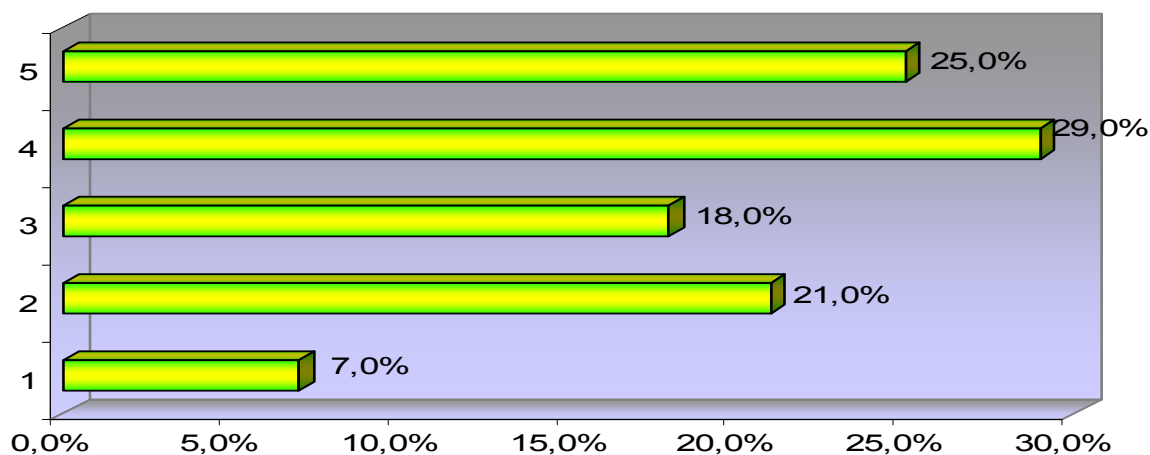
Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του δεύτερου χαρακτηριστικού του Συναισθηματικά Νοήμονος ηγέτη. Όπως λοιπόν διαφαίνεται, ο **αλτρουιστής** Συναισθηματικά Νοήμων ηγέτης διαμοιράζεται με **30%** τόσο στην κλίμακα **1**, όσο και στην κλίμακα **2**, δείχνοντας έτσι τη μεγάλη προτίμηση των εργαζομένων. Ακολούθως, το 18% των ερωτώμενων βαθμολογεί το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό με 3, ενώ με 4 και 5 βαθμολογεί το 12% και 10% του συνόλου αντίστοιχα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9 2. ΑΛΤΡΟΥΪΣΤΗΣ

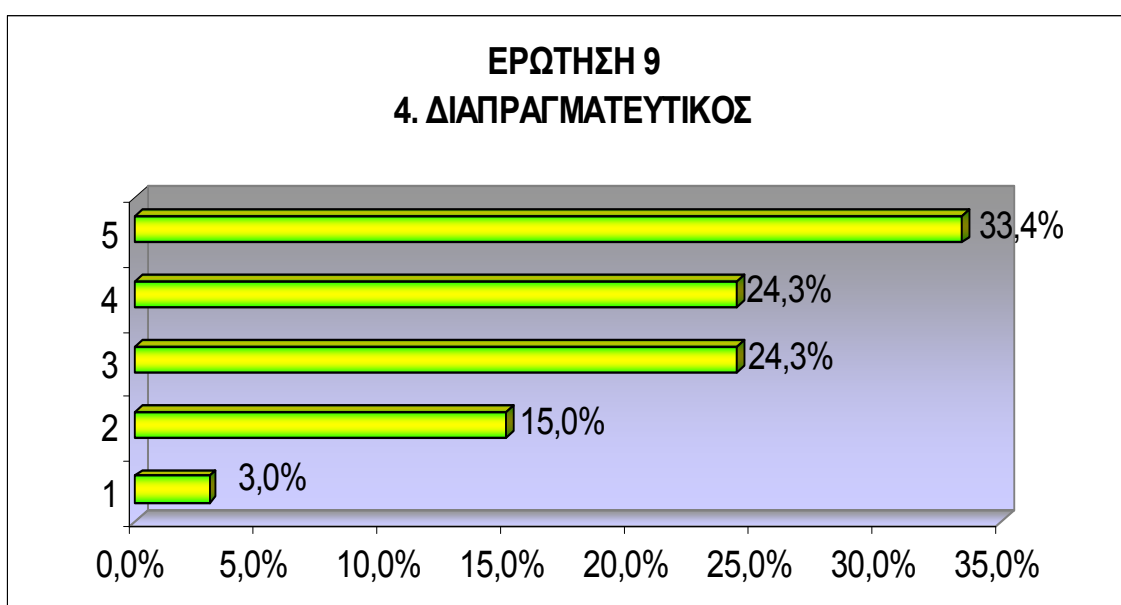


Αμέσως μετά, ο Συναισθηματικά Νοήμων ηγέτης χαρακτηρίζεται ως **προτρεπτικός**, χαρακτηρισμός που διακατέχεται από υψηλά μεγέθη χαμηλής προτίμησης του δειγματικού συνόλου. Πιο αναλυτικά, μόλις το 7% των εργαζομένων θεωρεί πως το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι πολύ αντιπροσωπευτικό σκιαγραφώντας το με την κλίμακα 1. Σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό, της τάξης του 21% των ερωτηθέντων, βαθμολογούν με 2 το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Στην αμέσως επόμενη κλίμακα, το 18% του συνόλου το τοποθετεί στη μέση. Αντίθετα, στην κλίμακα 4 βρίσκεται το μεγαλύτερο ποσοστό προτίμησης του συνολικού δείγματος και, συγκεκριμένα, το **29%**, το οποίο θεωρεί πως, η προτροπή τείνει να είναι λίγο **αντιπροσωπευτικό** συναισθηματικά ηγετικό χαρακτηριστικό. Τέλος, το 25% των εργαζομένων θεωρούν πως ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης είναι ελάχιστα προτρεπτικός.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9 3. ΠΡΟΤΡΕΠΤΙΚΟΣ

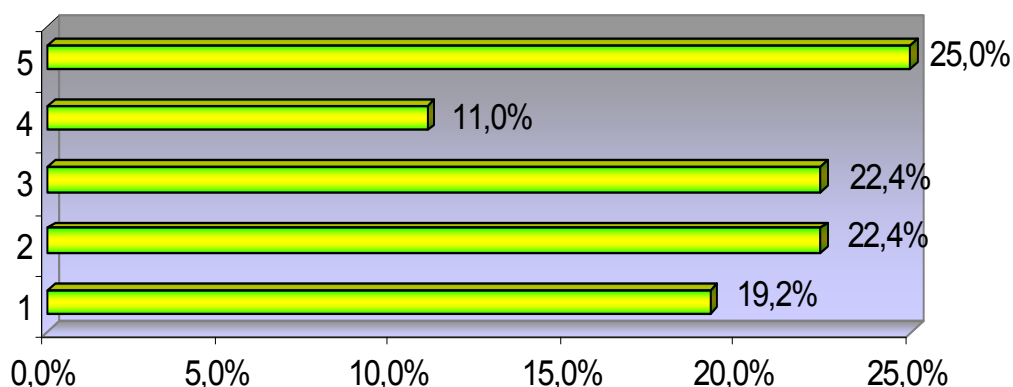


Σαν τέταρτο χαρακτηριστικό γνώρισμα ως προς τον Συναισθηματικά Νοήμονα ηγέτη, παρουσιάζεται η **διαπραγματευτική του ικανότητα**. Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε την εντυπωσιακά μεγάλη προτίμηση του δείγματος στην 5^η ιεραρχικά κλίμακα με ποσοστό **33,4%**, σκιαγραφώντας το παρόν χαρακτηριστικό ως εκείνο που θεωρούν **λιγότερο αντιπροσωπευτικό**. Στις ακόλουθες κλίμακες 4 και 3, τα ποσοστά των εργαζομένων που τις επιλέγουν κυμαίνονται σε ακριβώς ίδια επίπεδα της τάξης του 24,3%.σε ακολουθία με τα παραπάνω, σαν 2^η επιλογή, οι εργαζόμενοι με ποσοστό 15% συμφωνούν πως ο διαπραγματευτικός Συναισθηματικά Νοήμων ηγέτης αποτελεί αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό, ενώ μόλις το 3% το αναγνωρίζει ως πολύ αντιπροσωπευτικό.



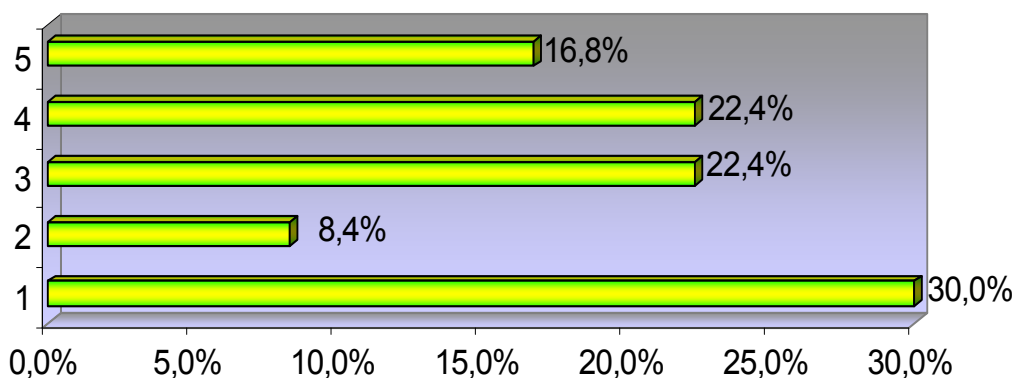
Το πέμπτο χαρακτηριστικό του συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη, τον παρουσιάζει ως **εξισορροπιστή σχέσεων**. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έκρινε πως το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό οφείλει να καταλάβει την 5^η κλίμακα και το αποτύπωσαν με ποσοστό προτίμησης μεγέθους **25%**. Αντίστοιχα, το 11% του συνόλου έκρινε πως ο εξισορροπιστής σχέσεων είναι λίγο αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό γνώρισμα συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη, ενώ για τις κλίμακες 3 και 2, οι εργαζόμενοι τάχθηκαν ίσοι με ποσοστό 22,4%. Τέλος, σαν πολύ αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό, το θεώρησε το 19,2% του συνολικού δείγματος.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9 5. ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΙΣΤΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ

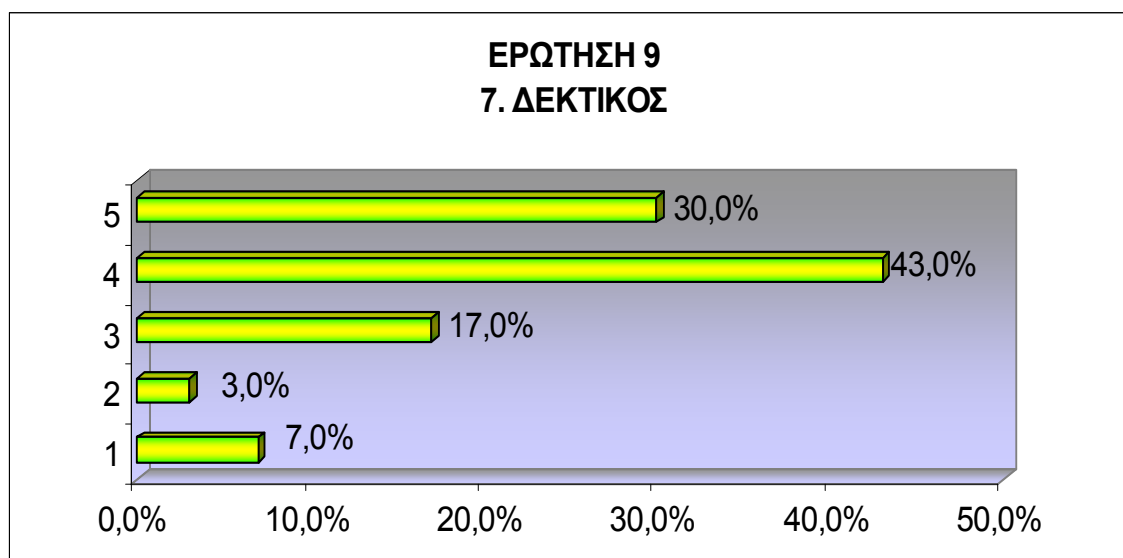


Η **εξωστρέφεια**, αποτελεί το έκτο χαρακτηριστικό που κλήθηκαν να ιεραρχήσουν οι εργαζόμενοι, σύμφωνα πάντα με το κατά πόσο το θεωρούν αντιπροσωπευτικό ως προς τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του Συναισθηματικά Νοήμονος ηγέτη. Όπως διαφαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, οι εργαζόμενοι που επέλεξαν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ως **πρώτη επιλογή**, ήταν της τάξης του 30%. Και εδώ, οι κλίμακες 3 και 4 θεωρήθηκαν ισόποσες με το ποσοστό προτίμησης του δείγματος να αγγίζει το 22,4%. Αντίστοιχα, στην κλίμακα 2 το ποσοστό προτίμησης ανήλθε μόλις στο 8,4%, ενώ οι εργαζόμενοι που θεώρησαν τον εξισορροπιστή σχέσεων ως το λιγότερο αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό Συναισθηματικά Νοήμονος ηγέτη, δεν ξεπέρασαν το 16,8%.

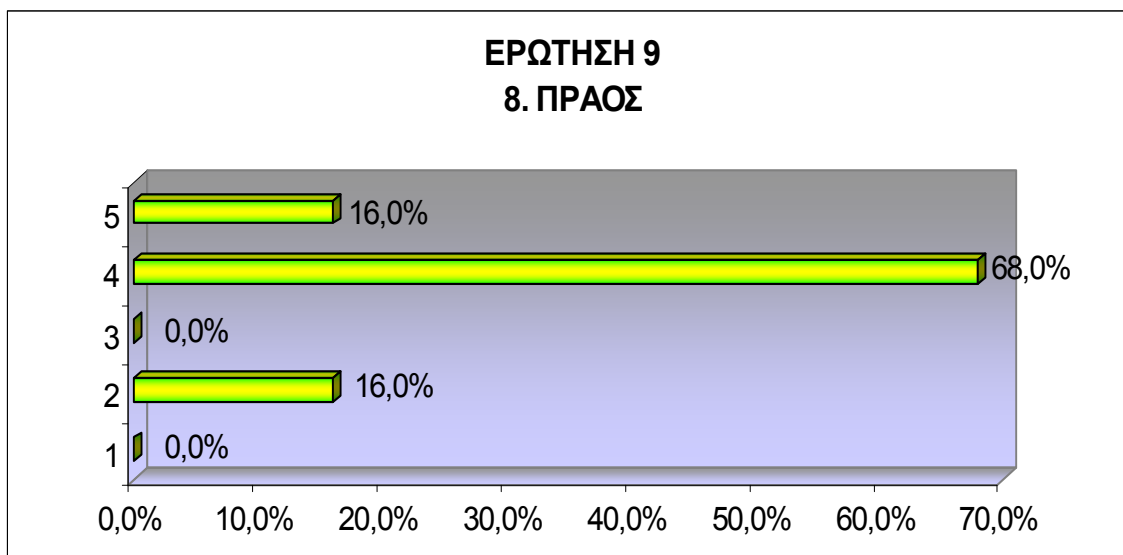
ΕΡΩΤΗΣΗ 9 6. ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ



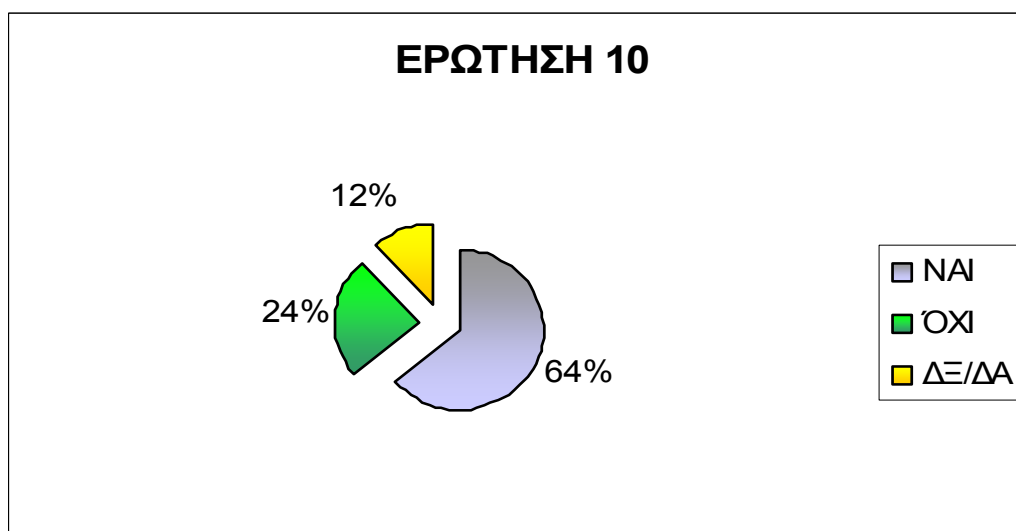
Το αμέσως επόμενο χαρακτηριστικό, προσδίδει στον ηγέτη τον επιθετικό προσδιορισμό του **δεκτικού**, να αποδέχεται δηλαδή εύκολα καθημερινές καταστάσεις και συμπεριφορές, στα πλαίσια πάντα του εργασιακού περιβάλλοντος. Όπως παρατηρείται και στον παρακάτω πίνακα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό **43%** ιεράρχησαν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό με την κλίμακα 4, ως το **λίγο αντιπροσωπευτικό**. Η δεύτερη προτίμησή τους ακολουθεί με ποσοστό 30% και έγκειται στην 5^η κλίμακα, ενώ στην τρίτη προτίμηση βρίσκεται η κλίμακα 3 με ποσοστό 17%. Η κλίμακα 2 απέσπασε ποσοστό προτίμησης 3%, ενώ μόλις 7% των ερωτηθέντων έκριναν πως ο Συναισθηματικά Νοήμων ηγέτης αντιπροσωπεύεται σε μεγάλο βαθμό από τη δεκτικότητα.



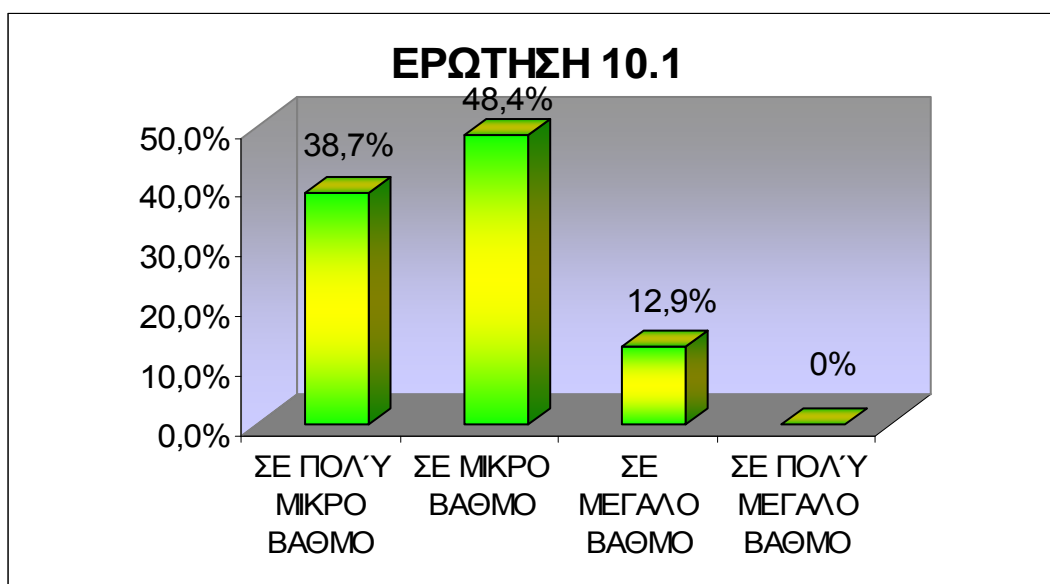
Τελειώνοντας τα αποτελέσματα της 9^{ης} ερώτησης, σαν τελευταίο χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός Συναισθηματικά Νοήμονος ηγέτη, παρουσιάζεται το πόσο **πράος** οφείλει να είναι στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Σε αυτό το χαρακτηριστικό, τα αποτελέσματα, είναι ιδιαίτερα εμφανή, καθώς παρατηρείται ένα σαφές προβάδισμα της 4^{ης} κλίμακας, με ποσοστό προτίμησης 68% του συνολικού δείγματος. Με λίγα λόγια, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, επέλεξε το παρόν χαρακτηριστικό ως λίγο αντιπροσωπευτικό. Αντίστοιχα, η κλίμακα 5 ως το λιγότερο αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό, επιλέχθηκε με ποσοστό της τάξης του 16%, όπως ακριβώς και η κλίμακα 2 ως το αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό Συναισθηματικά Νοήμονος ηγέτη. Οι κλίμακες 3 και 1 δεν επιλέχθηκαν από κανέναν εργαζόμενο.



Η ερώτηση που ακολουθεί της ένατης, αποβλέπει στην κατανόηση του κατά πόσο η υπό εξέταση μερίδα εργαζομένων γνωρίζει εάν η Συναισθηματική Νοημοσύνη βρίσκει εφαρμογή στις ελληνικές επιχειρήσεις. Το αποτέλεσμα που προέκυψε, δείχνει πως το **64%** του δείγματος **είναι ενήμερο**, ενώ το 24% δεν γνωρίζει. Αντίστοιχα, το 12% των εργαζομένων δεν θέλησε να απαντήσει. Παρ' όλο που το ποσοστό των ενήμερων εργαζομένων αναφορικά με την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι αρκετά μεγάλο, παρατηρούμε πως αντίστοιχα και το αρνητικό ποσοστό κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα, κάτι το οποίο μας προδιαθέτει για μερική άγνοια των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με το θέμα.

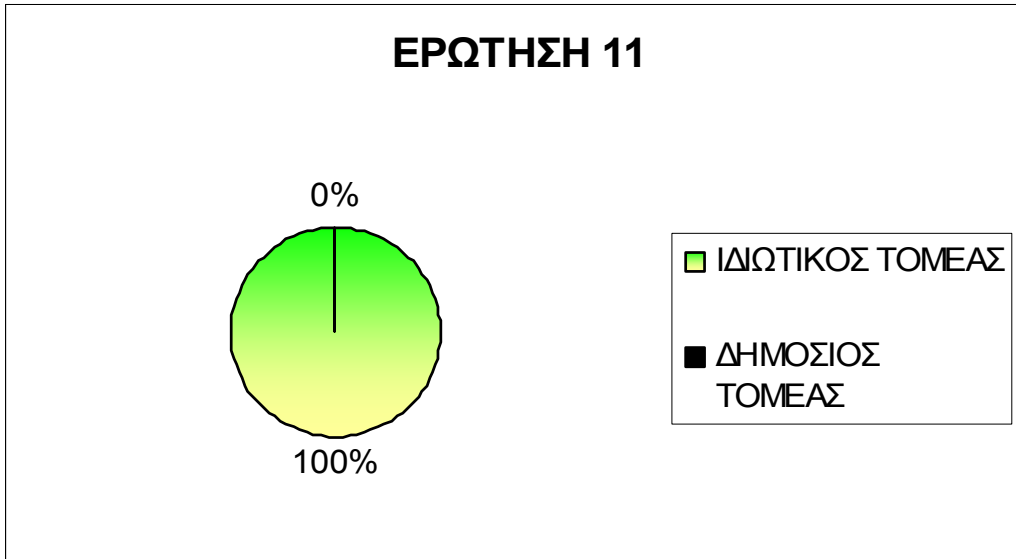


Όπως και στις ερωτήσεις 1, 2, 7 και 8, έτσι και σ' αυτήν την ερώτηση, απευθυνόμενοι σε εκείνους τους εργαζόμενους που απάντησαν θετικά, τους ζητήσαμε να αποδώσουν και το βαθμό γνώσης τους απέναντι στο συγκεκριμένο ερώτημα. Όπως φαίνεται στον αμέσως επόμενο πίνακα, το **48,4%** των εργαζομένων που υποστήριξαν πως γνωρίζουν για την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ελληνικές επιχειρήσεις, απάντησαν πως αυτή βρίσκεται σε **μικρό βαθμό**. Ακολούθως και ακόμα περισσότερο δύσπιστο ήταν το 38,7% των εν γνώσει εργαζομένων, οι οποίοι θεωρούν πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη βρίσκει εφαρμογή στις ελληνικές επιχειρήσεις σε πολύ μικρό βαθμό. Τέλος, το 12,9% της συγκεκριμένης εργατικής μερίδας, υποστήριξαν πως οι ελληνικές επιχειρήσεις διακατέχονται σε μεγάλο βαθμό από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.



Η ερώτηση 11 επιθυμεί από τους ερωτώμενους να κατατάξουν τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα σε κλίμακα 1 και 2, ανάλογα με το βαθμό εντονότερης εμφάνισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με το 1 να αντιπροσωπεύει τη συχνότερη εμφάνιση και το 2 τη μικρότερη. Στην ερώτηση αυτή, είναι εκπληκτικό, πως όλοι οι εργαζόμενοι σημείωσαν με 1 τον ιδιωτικό τομέα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11

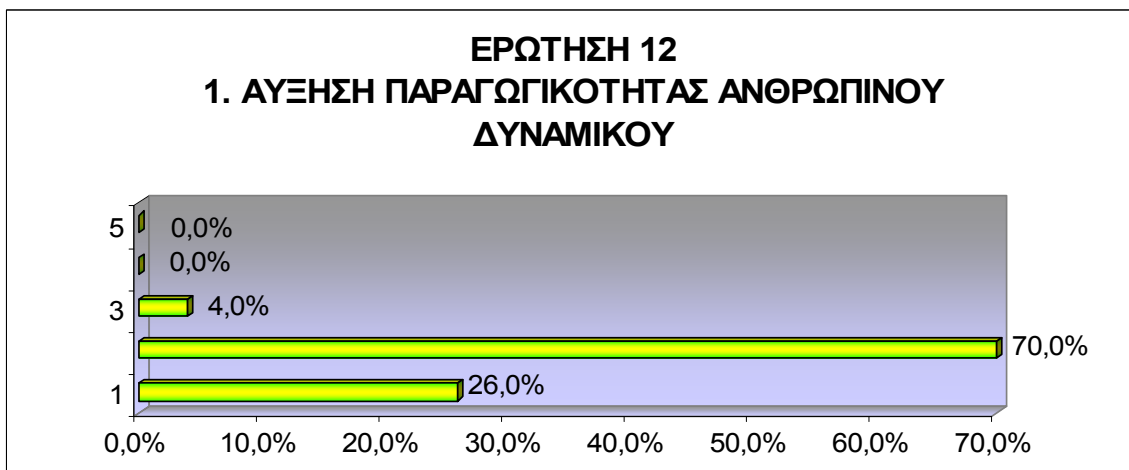


Η επόμενη ερώτηση αφορά στα πλεονεκτήματα της ύπαρξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις. Οι ερωτώμενοι ιεράρχησαν τα ακόλουθα 6 πλεονεκτήματα από 1 έως 5, ξεκινώντας με εκείνο που θεωρούν περισσότερο σημαντικό. Με λίγα λόγια, η κλίμακα 1 αντιπροσωπεύει το χαρακτηρισμό «εξαιρετικά σημαντικό» και η κλίμακα 5 το «λιγότερο σημαντικό».

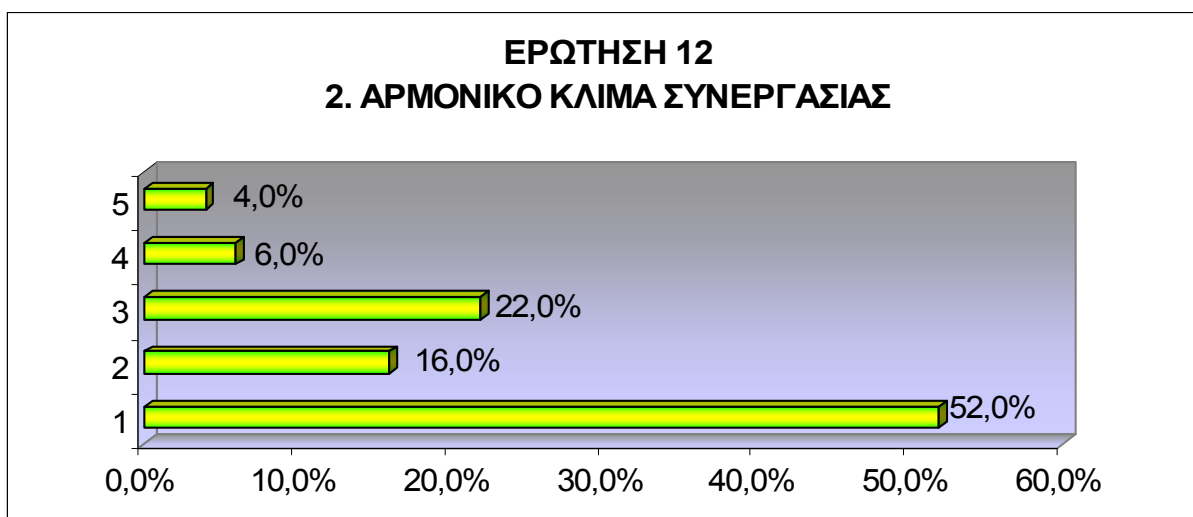
Ξεκινώντας με το πρώτο πλεονέκτημα και την **αύξηση παραγωγικότητας ανθρώπινου δυναμικού**, παρατηρούμε πως το **70%** του συνολικού δείγματος προσέδωσε το χαρακτηρισμό **πολύ σημαντικό**, βαθμολογώντας το με την κλίμακα 2. Επιπλέον, το 26% δεν δίστασε να το αναγνωρίσει ως την πρώτη του επιλογή. Τέλος, το 4% χρησιμοποίησε την τρίτη κλίμακα, ενώ κανείς ερωτώμενος δεν θεώρησε πως η αύξηση παραγωγικότητας ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί λίγο ή λιγότερο σημαντικό πλεονέκτημα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12

1. ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

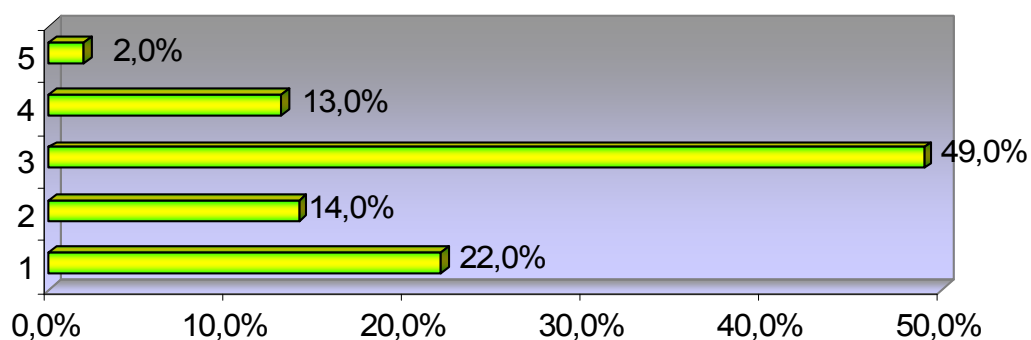


Σαν δεύτερο πλεονέκτημα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, εμφανίζεται το **αρμονικό κλίμα συνεργασίας**. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, η επιλογή από τους ερωτώμενους της 1^{ης} κλίμακας, ήταν μεγάλη, καθώς το **52%** θεωρεί το παρόν πλεονέκτημα ως **εξαιρετικά σημαντικό**. Πολύ σημαντικό το θεωρεί το 16% των εργαζομένων, ενώ το 22% το ιεραρχεί στην 3^η επιλογή. Η τέταρτη επιλογή ακολουθείται από βαθμό προτίμησης της τάξης του 6%, ενώ μόλις το 4% θεωρεί το αρμονικό κλίμα συνεργασίας ως το λιγότερο σημαντικό πλεονέκτημα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις.



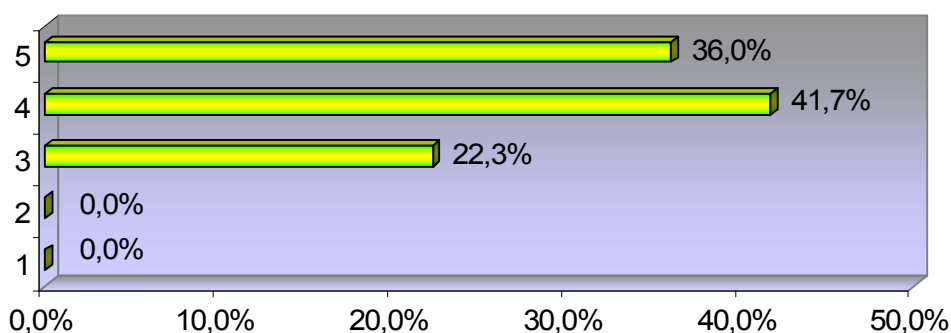
Η **αύξηση κερδοφορίας** αποτελεί το τρίτο κατά σειρά πλεονέκτημα Συναισθηματικής Νοημοσύνης εν μέσω επιχειρήσεων. Όπως παρατηρείται, καταλαμβάνει την 3^η ιεραρχικά βαθμίδα επιλογής, με ποσοστό προτίμησης **49%**. Το 22% θεωρεί πως η αύξηση κερδοφορίας **απαρτίζει εξαιρετικά σημαντικό** πλεονέκτημα, ενώ το 14% την υποστηρίζει ως πολύ σημαντικό. Ακολούθως, το 13% των εργαζομένων θεωρεί πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη εκφράζεται σε μικρό βαθμό από την αύξηση των κερδών στις επιχειρήσεις και μόλις το 2% χαρακτηρίζει αυτό το πλεονέκτημα ως το λιγότερο σημαντικό.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12 3. ΑΥΞΗΣΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ



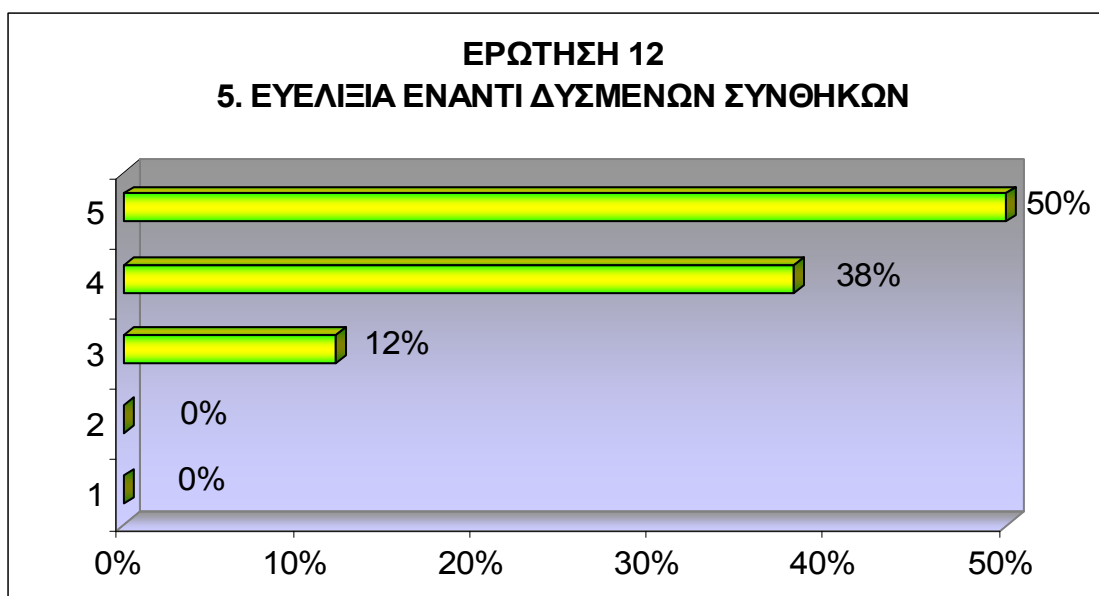
Σαν επόμενο πλεονέκτημα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο των επιχειρήσεων, διαφαίνεται η **ανταγωνιστικότητα**. Το **41,7%** των ερωτηθέντων συμφωνούν πως το παρόν πλεονέκτημα οφείλει να καταλάβει την 4^η κλίμακα, χαρακτηριζόμενο ως **λίγο σημαντικό**. Σε ακολουθία με τα παραπάνω, το 36% προσδίδει στην ανταγωνιστικότητα το χαρακτηρισμό «λιγότερο σημαντικό», ενώ το 22,3% του συνόλου θεωρεί πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αντιπροσωπεύεται από την ανταγωνιστικότητα στον επιχειρησιακό χώρο και τον ωφελεί αρκετά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12 4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ



Η ευελιξία έναντι δυσμενών συνθηκών αποτελεί το πέμπτο πλεονέκτημα που προσδίδεται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη αναφορικά με τις επιχειρήσεις. Στον παρακάτω πίνακα, παρατηρείται μια συνολική προτίμηση των εργαζομένων στις 3 χαμηλότερες βαθμίδες, ενώ οι 2 πρώτες δεν έχουν προτιμηθεί από κανέναν.

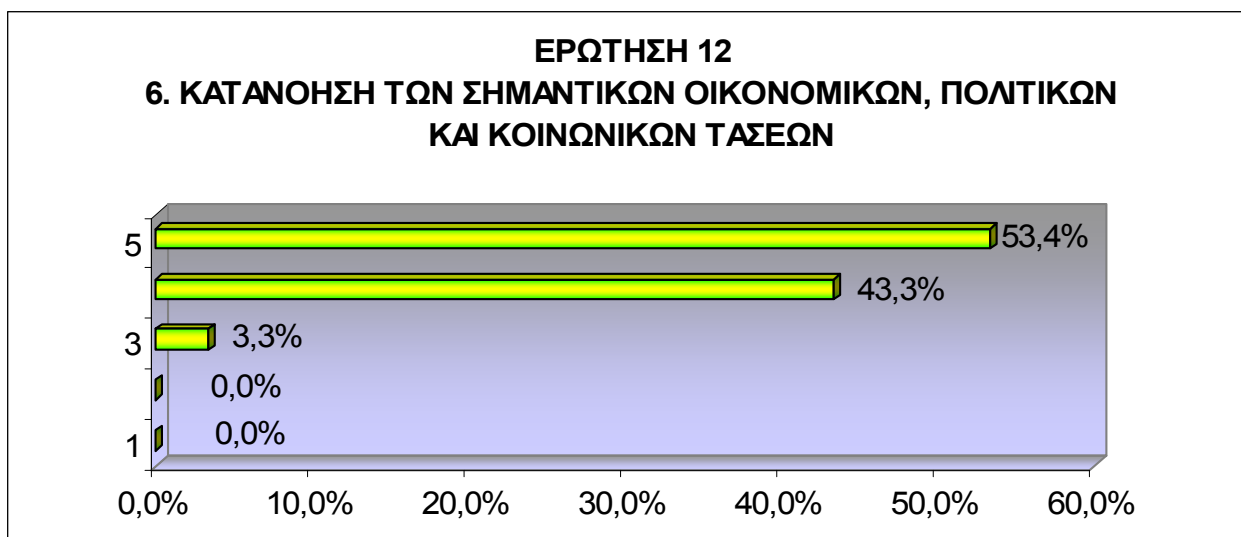
Πιο αναλυτικά, το 12% των εργαζομένων θεωρούν το συγκεκριμένο πλεονέκτημα ως αρκετά σημαντικό και το 38% του δείγματος ως λίγο σημαντικό. Η προτίμηση των ερωτηθέντων εκτινάσσεται στην 5^η κλίμακα, με το 50% των εργαζομένων να υποστηρίζουν πως η ευελιξία έναντι δυσμενών συνθηκών αποτελεί το λιγότερο σημαντικό πλεονέκτημα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις.



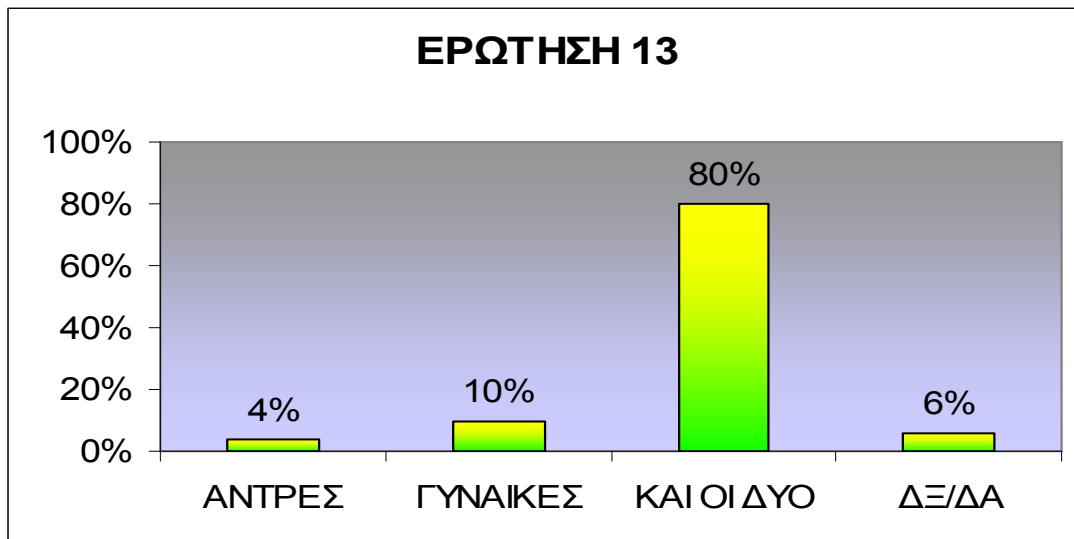
Το τελευταίο παρουσιαζόμενο πλεονέκτημα της ερώτησης 12, είναι η **κατανόηση των σημαντικών, οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών τάσεων**. Όπως διαφαίνεται και στον παρακάτω πίνακα και στο συγκεκριμένο πλεονέκτημα, το σύνολο της προτίμησης των εργαζομένων συγκεντρώνεται στις 3 τελευταίες βαθμίδες, αφήνοντας εντελώς κενές τις 2 πρώτες.

Πιο αναλυτικά, το 53,4% του συνόλου των ερωτηθέντων, θεωρούν πως η κατανόηση των σημαντικών οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών τάσεων αποτελεί το **λιγότερο σημαντικό** πλεονέκτημα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις. Την άποψη αυτή ενστερνίζεται εν μέρει και το 43,3%, το οποίο

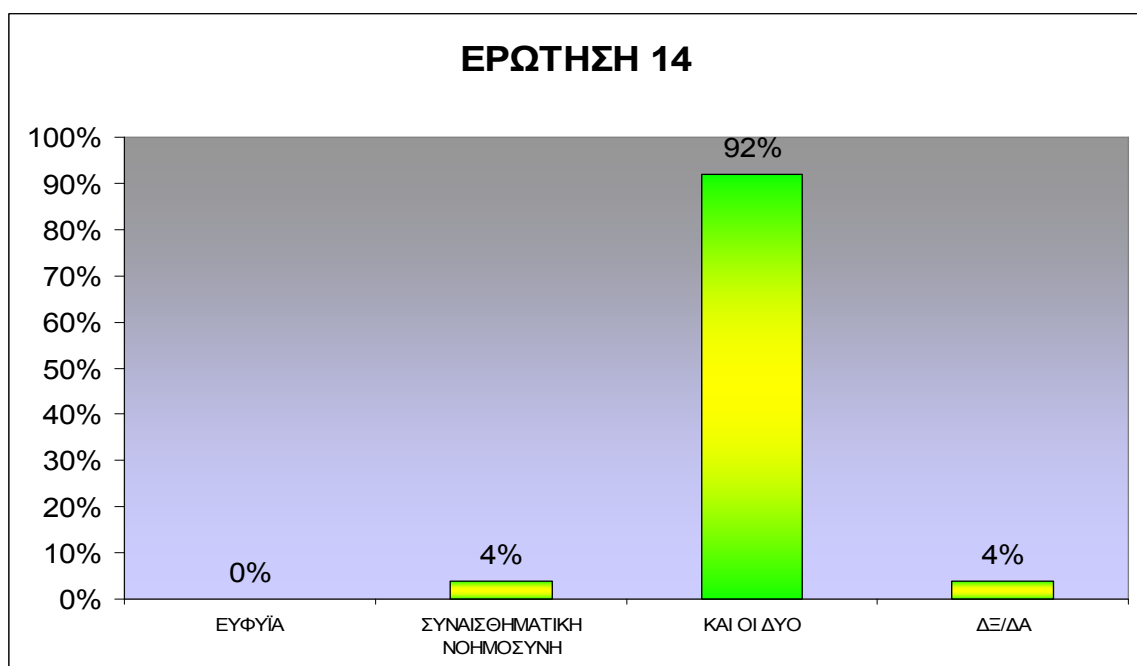
πιστεύει πως το παρόν πλεονέκτημα είναι λίγο σημαντικό. Τέλος, μόλις το 3,3% θεωρεί ως αρκετά σημαντικό πλεονέκτημα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης την κατανόηση των οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών τάσεων.



Η ερώτηση 13 αποσκοπεί στο συμπέρασμα, σύμφωνα με αυτό που πιστεύουν οι υπό εξέταση εργαζόμενοι, για το εάν **οι άνδρες ή οι γυναίκες εφαρμόζουν με μεγαλύτερη επιτυχία τη Συναισθηματική Νοημοσύνη**. Με βάση πάντα τα αποτελέσματα που προέκυψαν, παρατηρούμε πως συνολικά το **80%** των ερωτηθέντων συμφωνεί πως τόσο **οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες** κατορθώνουν να εφαρμόσουν με επιτυχία τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Βεβαίως, ένα 4% εμφανίζει τους άνδρες ως τους περισσότερο ικανούς προς εφαρμογή του όρου και, ένα αντίστοιχο 10% δείχνει τις γυναίκες να διακατέχονται από την παραπάνω ικανότητα. Αξίζει εδώ να υπενθυμίσουμε, πως σύμφωνα με τον πίνακα του ερωτηματολογίου μας, το 72% του συνόλου των ερωτηθέντων απαρτίζεται από άνδρες.



Η τελευταία ερώτηση που υποβάλλαμε στους 50 εργαζομένους, ενδιαφέρεται για το **τι πιστεύουν οι ίδιοι πως είναι περισσότερο σημαντικό για μια επιτυχημένη επιχείρηση**. Αποτελεί εξαιρετικά σημαντική πληροφορία, πως το **92%** του συνόλου των εργαζομένων, θεωρεί πως **τόσο η ευφυΐα, όσο και η Συναισθηματική Νοημοσύνη** αποτελούν σημαντική πηγή επιτυχίας της ηγεσίας. Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι θεώρησαν, πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε συνδυασμό με την ευφυΐα, μπορούν να ωφελήσουν στο μέγιστο την κάθε μορφή ηγεσίας. Στα αποτελέσματα αυτά, μόλις ένα 4% υποστηρίζει πως αρκεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη από μόνη της και άλλο ένα 4% είτε δεν γνώριζε, είτε απέφυγε να απαντήσει.



8.2 Σύνδεση της Θεωρίας με τα ερευνητικά αποτελέσματα.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου, είναι να προσπαθήσουμε να επιβεβαιώσουμε, ή ακόμα και να διαψεύσουμε, τα όσα παραθέσαμε στη θεωρία, υπό τη σκοπιά της πρακτικής ανάλυσης. Η ανάλυση αυτή, αποτελεί σαφώς και την ουσία ολόκληρης της μελέτης που έχουμε κάνει, καθώς με αυτόν τον τρόπο, θα μας δοθεί η ευκαιρία να εξετάσουμε κατά πόσο είναι κατανοητός ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις και φυσικά, σε ποιο βαθμό.

Με βασική πρόθεση την όσο πιο αξιόπιστη μελέτη, η έρευνα που πραγματοποιήσαμε περιέλαβε 10 επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, καθώς εξαιτίας της ιδιοσυγκρασίας του, είναι περισσότερο εξοικειωμένος με καινοτόμες θεωρίες απ' ότι ο δημόσιος.

Αυτό που προκαλεί ευχάριστο συμπέρασμα, είναι το γεγονός πως η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, γνώριζε όχι μόνο την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αλλά ακόμα και τα πλεονεκτήματά της. Αναφορικά με τις διαφορές του όρου από τη Διανοητική Νοημοσύνη, πολλοί ερωτώμενοι έδειξαν να τις γνωρίζουν. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί πως οι απαντήσεις που απαιτούσαν έγγραφη αιτιολόγηση, δυσκόλεψαν λίγο τα αποτελέσματα, καθώς το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος επικαλέστηκε έλλειψη χρόνου και απέφυγε να τις συμπληρώσει.

Ξεκινώντας με την **πρώτη ερώτηση**, αυτό που προέκυψε, ήταν πως το 84% του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησε πως γνωρίζει τις διαφορές μεταξύ Συναισθηματικής και Διανοητικής Νοημοσύνης, ενώ το 12% απάντησε πως δε γνώριζε.

Μόνο 12 από τους 50 εργαζόμενους αιτιολόγησαν την απάντησή τους και παράθεσαν κάποιες διαφορές. Αναλύοντας αυτές τις 12 αιτιολογήσεις, αντιλαμβανόμαστε πως οι 6 ανταποκρίνονται στις ορθά περιγραφόμενες και στη θεωρία διαφορές μεταξύ Συναισθηματικής και Διανοητικής Νοημοσύνης.

Σύμφωνα με τις 6 αυτές σωστές αιτιολογήσεις, προκύπτει πως ουσιαστικά έχουν κοινό παρονομαστή. Πιο αναλυτικά, ως βασική διαφορά των δύο εννοιών, παρουσιάζεται ο διαφορετικός τρόπος χειρισμού μιας κατάστασης, καθώς και ο διαφορετικός τρόπος επικοινωνίας με τον περίγυρο. Στην προκειμένη περίπτωση, τον εργασιακό.

Επιπρόσθετα, ένας εργαζόμενος συγκεκριμενοποιεί τις διαφορές και φωτογραφίζει καθαρά το εργασιακό περιβάλλον, υποστηρίζοντας πως «η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί τη δυνατότητα ενός ανθρώπου να βάζει τον εαυτό του στη θέση κάποιου άλλου, έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται καλύτερα τα συναισθήματα της άλλης πλευράς. Αντίθετα, η Διανοητική Νοημοσύνη, έχει να κάνει με την αντιληπτική ικανότητα ενός ανθρώπου, παραδείγματος χάριν, να μπορεί να επιλύει σύνθετα προβλήματα.

Κατά συνέπεια, λαμβάνοντας υπ' όψιν τη μερίδα των εργαζομένων που σημείωσε τις διαφορές μεταξύ Συναισθηματικής και Διανοητικής Νοημοσύνης, παρατηρούμε πως δεν είναι σε θέση όλοι να γνωρίζουν επακριβώς αυτές τις διαφορές. Όπως ήδη σημειώσαμε, μόλις 6 απαντήσεις επαλήθευσαν τις θεωρητικές γνώσεις που έχουμε ήδη παραθέσει σε προηγούμενα κεφάλαια.

Το γεγονός αυτό, ίσως σημαίνει πως η θεωρητική εκπαίδευση που έχουν λάβει οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι είτε δεν είναι επαρκής, είτε εκείνοι δεν την έχουν αφομοιώσει σωστά. Ας μην παραλείπουμε όμως το γεγονός, πως διαθέτουμε μόνο 12 από 50 γνώμες και ίσως είχαμε διαφορετικά αποτελέσματα εάν είχαν απαντήσει όλοι οι ερωτώμενοι.

Προχωρώντας στη **δεύτερη** κατά σειρά ερώτηση, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα - οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Όπως φάνηκε παραπάνω, το 86% του συνόλου απάντησε θετικά, εκ των οποίων το 37% σημείωσε ως το περισσότερο αντιπροσωπευτικό, τις **καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις**. Οι εργαζόμενοι δείχνουν ξεκάθαρα, πως για τους ίδιους το μεγαλύτερο όφελος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, έγκειται στην καλύτερη και ουσιαστικότερη επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών και ομάδων εντός του εργασιακού χώρου. Σε αυτή την ερώτηση, η θεωρία συναντά την πράξη, καθώς η καλύτερευση του κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, αποτελεί εξαιρετικά ισχυρό πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται μέσω της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Έχοντας τη δυνατότητα, τόσο ο ηγέτης, όσο και τα μέλη μιας ομάδας μεταξύ τους, να κατανοούν και να ενστερνίζονται τη βούληση της άλλης πλευράς, αποφεύγονται αντιδικίες και βαριές καταστάσεις στον εργασιακό χώρο, ενδυναμώνοντας την ομάδα και δημιουργώντας αρχικά μια εσωτερική πηγή δύναμης του εκάστοτε οργανισμού.

Στην **τρίτη** ερώτηση, ζητείται από τους 50 ερωτώμενους να εκδηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους με την άποψη πως «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συντελεί στη βελτίωση της προσωπικότητας». Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το 54% του δείγματος δήλωσε πως **συμφωνεί έντονα**.

Κατά ένα μέρος και αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με την θεωρητική προσέγγιση, καθώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί το κλειδί για την εξερεύνηση της προσωπικότητας τόσο της δικής μας, όσο και των ανθρώπων που μας περιβάλλουν. Αυτό που δημιουργεί μικρό προβληματισμό αναφορικά με τα αποτελέσματα, είναι πως θα περίμενε κανείς μεγαλύτερο ποσοστό προτίμησης σε αυτό το βαθμό συμφωνίας. Αντίθετα, οι ερωτώμενοι συμφώνησαν μεν, αλλά φάνηκαν κάπως διστακτικοί δε και διαμοιράστηκαν μεταξύ έντονης και απλής συμφωνίας.

Η **τέταρτη** ερώτηση του ερευνητικού μας εργαλείου, ζητά από τους εργαζόμενους να εκδηλώσουν τη συμφωνία τους ή όχι, σχετικά με τη φράση «ο ηγέτης γεννιέται, δε γίνεται». Σε αυτήν την ερώτηση, η **συμφωνία** του δείγματος υπήρξε μεγάλη, χαρακτηριζόμενη από ποσοστό 78%.

Παρόμοια και με την πρώτη ερώτηση, οι αιτιολογημένες απαντήσεις δεν ξεπέρασαν τις 15 από τις 50 συνολικές. Ανάμεσα στις πιο αντιπροσωπευτικές, υιοθετείται η άποψη, πως ο άνθρωπος τείνει να εμφανίζει ηγετικές τάσεις από την πρώιμη κιόλας ηλικία, όπου σε μετέπειτα κατάλληλο περιβάλλον τις αξιοποιεί ακόμα περισσότερο και ξεχωρίζει μέσα σε μία ομάδα. Επιπλέον, αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν, πως τα σημαντικότερα εφόδια ενός ηγέτη είναι συνυφασμένα με την ψυχοσύνθεση και τα συναισθήματά του, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι έμφυτα και δεν μπορούν να καλλιεργηθούν.

Στην παρούσα ερώτηση, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον και οι τέσσερις απαντήσεις που δόθηκαν από εργαζόμενους οι οποίοι διαφωνούν με την παραπάνω φράση. Εκείνο που από κοινού υποστηρίζουν, είναι πως δεν αρκούν μόνο τα γενετικά χαρακτηριστικά για να ανακηρυχτεί κάποιος ως ηγέτης, αλλά πρέπει αυτά απαραίτητα να καλλιεργηθούν.

Η θεωρητική σκοπιά της ηγεσίας συμμαρτίζεται την άποψη της πλειοψηφίας του δείγματος, δηλαδή την πεποίθηση πως ηγέτης κάποιος γεννιέται, δε γίνεται. Για να μπορέσει κάποιος να παρακινήσει, να εμπνεύσει και να προσδώσει κίνητρα στους ακολούθους του, απαιτείται να διακατέχεται από έμφυτο ταλέντο, το οποίο δεν μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί μετέπειτα.

Για το λόγο αυτό, δεν μπορούν όλοι οι άνθρωποι να είναι ηγέτες. Ο ηγέτης είναι αυτός που βρίσκεται πάντα μπροστά από το πλήθος, δημιουργώντας όραμα και σιγουριά στους υπόλοιπους. Σε περίπτωση που μπορούσε ο καθένας να αποτελέσει ηγετική μορφή και ανά πάσα στιγμή, τότε η έννοια του ηγέτη θα είχε εξαλειφθεί.

Η **πέμπτη** ερώτηση αναφέρεται στα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ερωτώμενοι καλούνται να ιεραρχήσουν 5 από τα 9 παρουσιαζόμενα, σε κλίμακες προτίμησης από 1 έως 5. Λόγω του ότι ο κάθε ερωτώμενος απαντά ξεχωριστά, επιλέγει οποιαδήποτε 5 από τα 9, γι' αυτό και τα αποτελέσματα δεν ήταν δυνατόν να αναπαρασταθούν συνολικά σε ένα μόνο πίνακα.

Στην ερώτηση αυτή, λοιπόν, το **χαρακτηριστικό του δυναμικού ηγέτη** συγκέντρωσε 32,5% χαρακτηριζόμενο ως **πολύ σπουδαίο**. Ακολούθως, ο **αποφασιστικός** ηγέτης θεωρήθηκε από πολλούς εργαζόμενους ως **αρκετά σπουδαίο** χαρακτηριστικό, αποσπώντας τη δεύτερη κλίμακα και ποσοστό 58,3%. Επιπλέον, ο **καινοτόμος** ηγέτης τοποθετήθηκε και αυτός στην **δεύτερη κλίμακα** με ποσοστό 35%. Η **ανάληψη ευθυνών** άγγιξε ποσοστό 53,8%, χαρακτηριζόμενη ως το **λιγότερο σπουδαίο** ηγετικό χαρακτηριστικό. Αντίθετα, ο ηγέτης που **δημιουργεί αρμονικό κλίμα συνεργασίας** είναι προτιμότερος σε υψηλότερη κλίμακα και χαρακτηρίζεται ως **σπουδαίο** χαρακτηριστικό, εκδηλώνοντας την προτίμηση του 55,2% του δείγματος. Σε αντίθεση με τα γενικά συμπεράσματα, ο ηγέτης που **υλοποιεί τους στόχους με κάθε μέσο**, καταλαμβάνει και αυτός την **3^η κλίμακα** με ποσοστό προτίμησης 67%. Σε εμφανώς υψηλότερη θέση, βρίσκεται ο ηγέτης που **θέτει στόχους**, καταλαμβάνοντας την **πρώτη θέση** με ποσοστό 42%. Την ακριβώς αντίθετη θέση καταλαμβάνει η **διαχείριση των καταστάσεων**, χαρακτηριστικό που θεωρείται ως **λιγότερο σπουδαίο** από το 50% του δείγματος. Το τελευταίο ηγετικό χαρακτηριστικό, η **διαχείριση των εργαζομένων**, σε αντιστοιχία με το προηγούμενο, αποσπά **την 5^η κλίμακα**, με ποσοστό 45%.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα και θέλοντας να σταθούμε στα χαρακτηριστικά που καταλαμβάνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά, καθώς και τις αντίστοιχες θέσεις, θα απομονώσουμε την πρώτη και την τελευταία κλίμακα. Πιο συγκεκριμένα, το ηγετικό χαρακτηριστικό που θεωρείται ως το **πολύ σημαντικό**, είναι η **ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας**, το οποίο προτιμάται από το 48% των εργαζομένων που θέλησαν να το σημειώσουν.

Αντίθετα, το 53,8% των εργαζομένων που σημείωσαν **το χαρακτηριστικό του ηγέτη να αναλαμβάνει ευθύνες**, το κατατάσσουν στην τελευταία κλίμακα, χαρακτηρίζοντάς το ηγετικά ως το **λιγότερο σπουδαίο**.

Παρατηρώντας τα παραπάνω αποτελέσματα, αντιλαμβανόμαστε πως η θεωρία λειτουργεί παράλληλα με την πράξη. Πιο αναλυτικά, παρατηρούμε πως αυτό που μετράει περισσότερο για τους εργαζομένους, είναι η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και λιγότερο τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Όπως αναφέρεται εκτενώς και στη θεωρία, ο ηγέτης οφείλει να διατηρεί και να αναβαθμίζει το κλίμα συνεργασίας της ομάδας του, ώστε τα τελικά αποτελέσματα να ωφελούν όλους.

Οι εργαζόμενοι δείχνουν να κατανοούν, πως η ύπαρξη αρμονικού συνεργατικού κλίματος, οδηγεί στην ομαλότερη διεξαγωγή καθημερινών εργασιακών καταστάσεων, κάτι για το οποίο γίνεται λόγος στο τρίτο κεφάλαιο. Η ανάληψη ευθυνών από τον ηγέτη είναι σαφέστατα σημαντική έναντι ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Αυτό που είναι περισσότερο σημαντικό όμως, είναι η ικανότητά του να αντιλαμβάνεται πως, η πραγματοποίηση θετικών αποτελεσμάτων έγκειται αποκλειστικά στη δυναμική και το χαρακτήρα που έχει πλάσει η ομάδα μέσω του υγιούς εργασιακού κλίματος.

Στην **έκτη** ερώτηση του ερευνητικού μας εργαλείου, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν με ένα ή περισσότερα αντιπροσωπευτικά χαρακτηριστικά την παρακάτω φράση «Η σωστή ηγεσία επιτυγχάνεται με..», προσδιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο τις **ικανότητες** και τα **απαραίτητα προσόντα** του σωστού ηγέτη.

Η **πλειοψηφία των απαντήσεων**, σημειώνοντας το ποσοστό της τάξεως του 35%, υποστήριξε πως ο ηγέτης οφείλει να **επηρεάζει και να κινητοποιεί τους υφισταμένους του** για την μεγιστοποίηση της απόδοσής τους. Το αμέσως επόμενο σημαντικό ηγετικό προσόν, σημειώνοντας ποσοστό 29,7%, η **ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει** τους εργαζομένους **αποτελεί**, έναν **αξιόλογου ενδιαφέροντος παράγοντα** για την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Το **τρίτο κατά σειρά σπουδαιότητας** χαρακτηριστικό που νοείται πως ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει, αποτελεί η **ικανότητα επικοινωνίας ανάμεσα σε αυτόν και στους υπαλλήλους**, συντελώντας στη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας και αρμονίας, χαρακτηριζόμενο από ποσοστό της τάξης του 20%. **Τέλος**, με ποσοστό απαντήσεων 15,3%, η **αμεσότητα του ηγέτη** συμβάλλει στη διεκπεραίωση της σωστής ηγεσίας, ενώ οφείλουμε να

αναφέρουμε πως χαρακτηριστικά όπως η επιτακτικότητα, ο καταναγκασμός και η αυταρχικότητα, δεν σημειώθηκαν από κανέναν ερωτώμενο.

Οι δοθείσες απαντήσεις έρχονται να επιβεβαιώσουν την **θεωρητική σκοπιά της ηγεσίας**. Ο Rensis Likert έφτασε στο συμπέρασμα, έπειτα από έρευνες και πειράματα, πως το ορθότερο και το αποδοτικότερο στυλ ηγεσίας είναι το συμμετοχικό. Το στυλ αυτό **προϋποθέτει αρμονική συνεργασία, εμπύχωση των εργαζομένων, δημιουργία κινήτρων και έμμεση πρωτοβουλία στόχων των υπαλλήλων** για την μεγιστοποίηση της απόδοσης και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Αντιθέτως, τα υπόλοιπα τρία χαρακτηριστικά που αναφέρουμε στο ερωτηματολόγιό μας, αυτά της **αυταρχικότητας, του καταναγκασμού και της επιτακτικότητας**, συντελούν στη δημιουργία ενός **αυταρχικού και εξουσιοδοτικού** στυλ ηγεσίας. Τα συγκεκριμένα στυλ λειτουργούν κάτω από πίεση και εκφοβισμό με αποτέλεσμα τη **μείωση της παραγωγικότητας** των εργαζομένων και τη **δημιουργία** πολλές φορές **αρνητικών συναισθημάτων**.

Η **έβδομη** ερώτηση εναπόκειται στο κατά πόσο τα συναισθήματα που γεννιούνται στον εργασιακό χώρο επηρεάζουν και σε ποιο βαθμό την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Το σύνολο του ερωτηθέντος δείγματος απάντησε **ομόφωνα** πως η δημιουργία θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων **είναι καταλυτικός παράγοντας** για τη διεκπεραίωση της εργασίας του ατόμου. **Το ποσοστό της τάξεως του 68%** υποστήριξε τη δύναμη των συναισθημάτων **σε μεγάλο βαθμό**, ενώ **30% από τους ερωτηθείς** σημείωσαν, πως **σε πολύ μεγάλο βαθμό** η αποδοτικότητα του εργαζομένου επηρεάζεται από τα συναισθήματά του. Αξίζει να αναφέρουμε πως **μόλις 2%** του συνόλου θεωρούν όχι και τόσο σημαντικό παράγοντα τη γέννηση συναισθημάτων, υποστηρίζοντας μεν την επιρροή τους, αλλά σε **μικρό βαθμό**.

Και σε αυτήν την ερώτηση **οι απαντήσεις που δόθηκαν συμφωνούν με την υπάρχουσα βιβλιογραφία**, η οποία υποστηρίζει και αναλύει την επιρροή των γεννηθέντων συναισθημάτων στον εργασιακό τομέα. Όπως αναφέραμε στη θεωρία, τα θετικά συναισθήματα συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ομαδική συνεργασία με αισιόδοξα αποτελέσματα για την εκάστοτε επιχείρηση. Αντιθέτως, γέννηση άγχους, θυμού, ανικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας και μη συναδελφικότητα οδηγούν σε μη κερδοφόρες συνθήκες για την επιχείρηση.

Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε το 2% των απαντήσεων που υποστήριξε τον μικρό βαθμό επιρροής των συναισθημάτων. Αξίζει να αναρωτηθούμε αν όντως υφίσταται η άποψη αυτή, η οποία έρχεται σε αντίθεση με την θεωρία, αν δηλαδή, όντως οι ερωτηθέντες αυτοί γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και έχουν μελετήσει το συγκεκριμένο θέμα ή, απλώς ο τρόπος ηγεσίας τους δεν συμβαδίζει σε μεγάλο βαθμό με την δυναμική της E.Q..

Η αμέσως ακόλουθη ερώτηση, εκφράζει ένα εξαιρετικά καίριο ερώτημα προς τους εργαζομένους, αναφορικά με τη συσχέτιση της Ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, η **όγδοη** κατά σειρά ερώτηση, ζητά από τους ερωτώμενους να απαντήσουν εάν θεωρούν, πως είναι απαραίτητη η σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, το 96% απάντησε θετικά και μόλις το 4% πως δεν γνωρίζει ή δεν θέλησε να απαντήσει. Το μεγάλο αυτό ποσοστό, δείχνει αναμφισβήτητα την ολοκληρωτική αλλαγή που έχει επέλθει στον τρόπο σκέψης των στελεχών τα τελευταία χρόνια. Οι εργαζόμενοι πλέον αναγνωρίζουν την ύπαρξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας ως ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο και παραδέχονται πως η ηγεσία από μόνη της δεν αρκεί.

Από τους εργαζόμενους που απάντησαν θετικά στην παρούσα ερώτηση, παρατηρούμε πως οι μισοί ακριβώς θεωρούν πως η σχέση των δύο όρων είναι απαραίτητη σε **μεγάλο βαθμό**. Από εξίσου υψηλό βαθμό προτίμησης και από ποσοστό 40%, χαρακτηρίζεται ο πολύ μεγάλος βαθμός της σχέσης μεταξύ Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Αντίθετα, το μικρό βαθμό σχέσης των δύο όρων, επέλεξε το 6%, ενώ το 4% του δείγματος, είτε δεν γνώριζε, είτε δεν ήθελε να απαντήσει.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα λοιπόν, αυτό που προκύπτει, είναι η ριζική αλλαγή ολόκληρης της ψυχοσύνθεσης των επιχειρήσεων και, συνεπώς, των εργαζομένων κατά τα τελευταία έτη. Οι σύγχρονοι οργανισμοί στην Ελλάδα, δείχνουν να ασπάζονται δειλά τις αρχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και να προσπαθούν να τις εφαρμόσουν στον εργασιακό τους πυρήνα. Σε αυτό το σημείο, η θεωρία αποδεικνύεται τρανά, καθώς υποστηρίζει ακριβώς το ίδιο. Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ακόμα πολύ δρόμο έως την πλήρη εφαρμογή των όσων εκφράζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Παρ' όλα αυτά, έχουν ξεκινήσει τα τελευταία έτη να προσδίδουν στο εσωτερικό τους περιβάλλον σημαντικά στοιχεία της,

διαμορφώνοντας παράλληλα μια διαφορετική σκοπιά του εργασιακού κόσμου, πράγμα το οποίο αγγίζει πρώτα απ' όλα, τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Και σε αυτήν την ερώτηση, οι αιτιολογημένες απαντήσεις υπήρξαν δυσανάλογες με το συνολικό αριθμό των ερωτηματολογίων. Πιο αναλυτικά, μόλις 15 από τους 50 εργαζόμενους παράθεσαν αιτιολογημένες απαντήσεις, ερμηνεύοντας την επιλογή που έκαναν. Από τις 15 αυτές απαντήσεις, προέκυψαν εξαιρετικά ενδιαφέροντα συμπεράσματα, αρκετά από τα οποία ήταν πολύ εύστοχα.

Συνολικά, οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι εξέφρασαν την ίδια σκέψη, πως ο ηγέτης οφείλει να επικοινωνεί με την ομάδα, ωθώντας τους προς την επίτευξη των στόχων. Συνεπώς, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητο συστατικό για την Ηγεσία, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον κάθε ηγέτη προς καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, ο ηγέτης γνωρίζοντας τις πεποιθήσεις των ατόμων της ομάδας του συνολικά και ξεχωριστά, μπορεί να τα αξιοποιήσει κατάλληλα, τοποθετώντας τα στις κατάλληλες για αυτά θέσεις, πράγμα που συνάδει με τη μεγαλύτερη πρόοδο και απόδοση ολόκληρης της ομάδας και της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί πως υπήρξαν αιτιολογημένες απαντήσεις από εργαζόμενους οι οποίοι θεωρούν πως η σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας είναι απαραίτητη σε μικρό βαθμό. Οι απαντήσεις αυτές, παρουσιάζουν αμείωτο ενδιαφέρον, καθώς να μεν συμφωνούν πως η σχέση των δύο εννοιών είναι απαραίτητη, θεωρούν όμως, πως ο ηγέτης δεν πρέπει να επηρεάζεται από τη διάθεση και, κάποιες φορές, την απόρριψη των αποφάσεών του από το σύνολο της ομάδας. Υποστηρίζεται δηλαδή, πως τις περισσότερες φορές, η Ηγεσία οφείλει να είναι ισχυρότερη από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Με βάση τη θεωρητική προσέγγιση της σχέσης των δύο όρων, αυτό που υποστηρίζουν κατά κόρον οι διάφοροι μελετητές, συμφωνεί απόλυτα με τις απαντήσεις της πλειοψηφίας. Με επικεφαλής τον Goleman, οι υπεράριθμοι μελετητές της εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, πιστεύουν στην απαραίτητη σε πολύ μεγάλο βαθμό σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας. Κατανοώντας και αφουγκράζοντας τη βούληση της ομάδας, ο ηγέτης πετυχαίνει αύξηση της αποδοτικότητάς της, δημιουργεί κίνητρα και εμπνέει όραμα. Ταυτόχρονα, η ομάδα μαθαίνει να αλλάζει από καιρό σε καιρό ολόκληρη την ιδιοσυγκρασία της, ενώ μέσω του αρμονικού κλίματος επιτυγχάνεται και μεγαλύτερη κερδοφορία για την ίδια την επιχείρηση.

Η **ένατη** σε σειρά ερώτηση του ερευνητικού μας εργαλείου καλεί τους ερωτηθέντες, να ιεραρχήσουν σε κλίμακα από το 1 έως το 5 τα πιο αντιπροσωπευτικά, για αυτούς, χαρακτηριστικά του νοήμονα ηγέτη. Στο σημείο αυτό θα λειτουργήσουμε όπως και στην πέμπτη, κατά σειρά κατάταξης, ερώτηση εφόσον τα αποτελέσματα δεν ήταν εφικτό να παρουσιαστούν σε έναν μόνο πίνακα.

Στην **πρώτη βαθμίδα της κλίμακάς μας** λοιπόν, συναντάμε την **διορατικότητα** που οφείλει να διαθέτει ο ηγέτης, ως το πιο αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό της Συναισθηματικά Νοήμονος ηγεσίας, **με ποσοστό 36%**. Έπεται, με **ποσοστό 30%** ο **αλτρουιστής** ηγέτης, όπου διαμοιράζεται στην πρώτη και την δεύτερη θέση στην κλίμακα ενώ, αρκετοί από τους ερωτηθέντες υποστήριξαν, την **προτροπή** των υπαλλήλων σαν σημαντικό χαρακτηριστικό του Emotional Intelligence management, με **ποσοστό 29%**, τοποθετώντας το στην τέταρτη κλιμακωτά θέση. Ακολούθως, στην πέμπτη ιεραρχικά κατάταξη της κλίμακάς μας βρίσκεται ο **διαπραγματευτικός ηγέτης**, με **ποσοστό 33,4%** και ο ηγέτης ο οποίος έχει την ικανότητα και την δυνατότητα **να εξισορροπεί τις εργασιακές σχέσεις με ποσοστό 25%**. Ένα **30%**, σεβαστό ποσοστό των ερωτηθέντων, υποστήριξαν πως η **εξωστρέφεια** του ηγέτη αποτελεί το πιο αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό του Συναισθηματικά Νοήμονα ηγέτη, κατατάσσοντάς το **στην πρώτη θέση**. Τέλος, τόσο ο **δεκτικός** όσο και ο **πράος** ηγέτης, βρέθηκαν να μοιράζονται την τέταρτη θέση της κλίμακας **με ποσοστά 43% και 68% αντίστοιχα**.

Η θεωρητική προσέγγιση των χαρακτηριστικών του Συναισθηματικά Νοήμονα ηγέτη **δεν αποκλίνει** πολύ από τα συμπεράσματα της παραπάνω ερώτησης. **Αντιπροσωπευτικότερο χαρακτηριστικό του Emotional Intelligent Manager** και αυτό που προσδιορίστηκε **βασικότερο** από τους ερωτηθείς, αποτελεί η διορατικότητα των κινήσεων. Πιο αναλυτικά, ο όρος διορατικότητα συμπεριλαμβάνει όχι μόνο την υλοποίηση των εφικτών στόχων, αλλά και **τη δημιουργία μέσα από την ικανότητα της ενσυναίσθησης**, το κλίμα συναδελφικής αλληλεγγύης και συνεργασίας, την ορθή επιρροή και παρακίνηση των υφισταμένων για την μεγιστοποίηση και την βελτίωση της απόδοσής τους.

Επιπροσθέτως, όταν ενέχει η Συναισθηματική Ευφυΐα στην ηγεσία, **ο αλτρουισμός** και η **εξωστρέφεια** του ηγέτη αποτελούν καταλυτικό παράγοντα για την αρμονία των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους και ανάμεσα σε αυτόν και στους εργαζόμενους.

Αξίζει να αναφέρουμε πως η διαπραγματεύση δεν αποτελεί πρωτεύον χαρακτηριστικό του **Emotional Intelligent Manager**, εφόσον η αμεσότητα, η δεκτικότητα, η πραότητα και τα παραπάνω αναφερθέντα προσόντα αντικατοπτρίζουν την ειλικρινή και υποστηρικτική ηγεσία που πρέπει να διεκπεραιώνει το άτομο.

Ακολούθως, η **δέκατη ερώτηση**, αποζητά από τα στελέχη να απαντήσουν εάν πιστεύουν ή γνωρίζουν εξ ιδίων κατά πόσο η Συναισθηματική Νοημοσύνη βρίσκει εφαρμογή στις ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρατέθηκαν και σε παραπάνω πίνακα, το 64% των ερωτηθέντων έδειξε να γνωρίζει, σε αντίθεση με το 24% του συνόλου που απάντησε αρνητικά και με το 12%, οι οποίοι δεν θέλησαν να απαντήσουν.

Με σκοπό την ουσιαστικότερη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων, τα στελέχη που γνώριζαν την ερώτηση, κλήθηκαν να σημειώσουν επίσης, το βαθμό που θεωρούν πως βρίσκει εφαρμογή η Συναισθηματική Νοημοσύνη στις επιχειρήσεις του ελλαδικού χώρου. Σε αυτή την ερώτηση, τα αποτελέσματα είναι ίσως προφανή. Τα 32 στελέχη, βρέθηκαν να διαμοιράζουν κυρίως την άποψή τους μεταξύ του μικρού και του πολύ μικρού βαθμού. Πιο αναλυτικά, το **48,4%** των 32 στελεχών, απάντησαν πως οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα εφαρμόζουν σε **μικρό βαθμό** τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Σχεδόν 10 μονάδες χαμηλότερα και με ποσοστό **38,7%**, τα στελέχη θεωρούν πως η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον ελλαδικό χώρο υφίσταται σε **πολύ μικρό βαθμό**.

Ωστόσο, αυτό που προκαλεί το ενδιαφέρον είναι πως το 12,9% υποστήριξε την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης να λαμβάνει χώρα στους ελληνικούς οργανισμούς σε μεγάλο βαθμό. Βέβαια, κανείς από τους ερωτώμενους δεν σημείωσε την τελευταία επιλογή, ήτοι “Σε μεγάλο βαθμό”.

Από τις 9 συνολικά αιτιολογημένες απαντήσεις που δόθηκαν, όλες συμφωνούν πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και συνεπώς, δεν μπορούν να εφαρμόσουν με επιτυχία τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Είναι γεγονός, πως λείπει η ευελιξία από το εσωτερικό τους και δυσκολεύονται να ενσωματώσουν καινούριες ιδέες, ακόμα και να επενδύσουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Και σε αυτή την ερώτηση, η θεωρία φαίνεται να βρίσκει εφαρμογή. Στο 5^ο κεφάλαιο της εργασίας μας, διαφαίνεται πως οι ελληνικές επιχειρήσεις στο σύνολό τους πάσχουν από έλλειψη Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Με λίγα λόγια, η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί

φρέσκια ιδέα, με αποτέλεσμα το σύνολό τους να διακατέχεται από άγνοια ή έλλειψη ολοκληρωμένων γνώσεων. Σαφέστατα, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων που έχουν αρχίσει και υιοθετούν τις ιδέες του όρου, με θεαματικά αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει, κυρίως γιατί οι εν λόγω επιχειρήσεις αποτελούνται από ξένη διοίκηση, άρα και χειρίζονται περισσότερο την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Επιπλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις, ξεκινούν και επενδύουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια, ώστε τα στελέχη να καταρτιστούν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Στην επόμενη ερώτηση, ζητείται από τους εργαζόμενους να κατατάξουν σε 1 και 2 τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ανάλογα με το βαθμό εντονότερης εμφάνισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Σε αυτή την **ενδέκατη ερώτηση**, τα αποτελέσματα μιλούν από μόνα τους, με το συντριπτικό **100%** του συνόλου των ερωτηθέντων να επιλέγει τον **ιδιωτικό τομέα** ως εκείνο στον οποίο βρίσκει εντονότερη εφαρμογή η Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Στην παρούσα ερώτηση, μόλις 13 εργαζόμενοι αιτιολόγησαν την επιλογή τους. Από τις περισσότερο αντιπροσωπευτικές απαντήσεις, προκύπτει πως ο ιδιωτικός τομέας αποσκοπεί σε καθημερινή βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιεί κάθε μέσο προς αυτή την επιδίωξη, συμπεριλαμβανομένης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Επιπρόσθετα, ο ιδιωτικός τομέας διακατέχεται από καθημερινό ρίσκο, συνεπώς η ανάγκη για ολοένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη είναι συνεχής και αμείωτη, κάτι το οποίο απουσιάζει από το Δημόσιο, όπου τα κίνητρα είναι κατά πολύ χαμηλότερα. Τέλος, αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν πως οι δύο τομείς καλύπτονται από διαφορετικά κριτήρια πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, ο ιδιωτικός τομέας, έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να γνωρίζει και να εφαρμόζει Συναισθηματική Νοημοσύνη από ότι ο δημόσιος, λόγω της επιθυμίας για αξιοκρατία.

Κατόπιν των παραπάνω, δεν θα μπορούσε η θεωρία να αποκλίνει της πρακτικής εφαρμογής. Πιο συγκεκριμένα και όπως έχει ειπωθεί στο πέμπτο κεφάλαιο, ο δημόσιος τομέας διαφέρει κατά πολύ από τον ιδιωτικό σε θέματα κουλτούρας και εταιρικής νοοτροπίας. Αυτό οφείλεται κυρίως στο μεγαλύτερο ποσοστό σιγουριάς που προσδίδει μια θέση στο Δημόσιο, καθώς και στη χαμηλή ανταγωνιστικότητα. Ο δημόσιος τομέας δεν απαιτείται να παλεύει καθημερινά να επιβιώσει στην αγορά, γι' αυτό και δεν παρακινεί τους εργαζόμενους να μοχθήσουν για το καλύτερο. Του λείπει η παρακίνηση, η επιρροή και η ανταγωνιστικότητα και γι' αυτό, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί κατά βάση άγνωστο όρο.

Η δωδέκατη ερώτηση καλεί τους 50 ερωτώμενους να ιεραρχήσουν τα βασικότερα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις επιχειρήσεις, σε κλίμακα από το 1 έως το 5.

Ο συνδυασμός Διανοητικής και Συναισθηματικής Ευφυΐας από τον εκάστοτε ηγέτη, αποφέρει την **αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού**, όπως σημειώθηκε από **το 70% των υποψηφίων** προς απάντηση και τοποθετήθηκε στη **δεύτερη** σειρά της κλίμακάς μας. Ακολούθως, **το 52% από τους 50 ερωτηθείς** υποστήριξαν σαν πρωτεύον και βασικότερο πλεονέκτημα της ύπαρξης της E.Q., τη **δημιουργία αρμονικού κλίματος συνεργασίας**. Έπονται η **αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης και η μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας** με ποσοστά 49% και 41,7% αντίστοιχα, όπου μοιράζονται την τρίτη κλιμακωτά θέση. Η **ευελιξία της επιχείρησης έναντι δυσμενών συνθηκών και η ευκολότερη κατανόηση των σημαντικότερων οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών τάσεων**, καταλαμβάνουν την πέμπτη σε σειρά κατάταξης θέση με ποσοστά 50% και 53,4% αντίστοιχα.

Ο Συναισθηματικά Νοήμων ηγέτης δεν αποσκοπεί στην υλοποίηση των στόχων του απλώς και μόνο επειδή πρέπει, αλλά επειδή το επιθυμεί κιόλας. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία και, όπως έχει επισημανθεί από τον Daniel Goleman, ορίζει πως η ύπαρξη της Emotional Intelligence σε συνδυασμό με την Γενική Ευφυΐα του ηγέτη, μόνο θετικά αποτελέσματα επιφέρει στη λειτουργικότητα της επιχείρησης. Βασικότερο πλεονέκτημα του συνδυασμού των δύο ειδών της Νοημοσύνης, είναι η επίτευξη άρτιου κλίματος συναδελφικότητας και συνεργασίας, στοιχείο από το οποίο απορρέουν και τα υπόλοιπα πλεονεκτήματα τα οποία παραθέσαμε στην κλίμακά μας.

Αναλύοντας τη **δέκατη τρίτη ερώτηση** του ερευνητικού μας εργαλείου, αποκτούμε μια εικόνα αναφορικά με το ποιο φύλο θεωρούν οι ερωτώμενοι πως εφαρμόζει με μεγαλύτερη επιτυχία τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Στην υπάρχουσα ερώτηση λοιπόν, οι απαντήσεις δε δημιούργησαν ιδιαίτερη έκπληξη. Πιο αναλυτικά, **το 80%** του δείγματος, μοιράστηκε από κοινού την άποψη, πως τόσο **οι άνδρες όσο και οι γυναίκες ηγέτες** είναι εξίσου ικανοί να εφαρμόσουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αντίστοιχα, το 10% του συνόλου των ερωτηθέντων, σημείωσε πως οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανές και μόλις το 4% θεώρησε πως οι άνδρες ηγέτες είναι περισσότερο Συναισθηματικά Νοήμονες.

Οι αιτιολογημένες απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση, δεν ξεπέρασαν τις 11 από τις 50 συνολικές, εκ των οποίων οι περισσότερες εξέφραζαν την άποψη πως δεν

υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα, καθώς η εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι κυρίως θέμα χαρακτήρα. Ωστόσο, μια άκρως ενδιαφέρουσα απάντηση που εξυμνούσε τους άνδρες ηγέτες, στηρίχθηκε στο γεγονός πως στην Ελλάδα οι γυναίκες ηγέτες είναι αριθμητικά πολύ λιγότερες από τους άνδρες συναδέλφους τους, με αποτέλεσμα έτσι κι αλλιώς να μην μπορεί να υπάρξει ισότιμη σύγκριση.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που επέλεξαν τις γυναίκες ηγέτες ως τις περισσότερο ικανές να εφαρμόσουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, στήριξαν αυτή τους την απάντηση στη συνεχή ανάγκη των γυναικών για επιβεβαίωση της αξίας τους, με αποτέλεσμα να ψάχνουν διαρκώς να εφαρμόσουν νέες μεθόδους στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να μπορέσουν να στηρίξουν επάξια το ρόλο τους.

Η βιβλιογραφία αναφορικά με το υπάρχον ζήτημα, σε ορισμένες περιπτώσεις δίσταται. Όπως έχουμε ήδη παραθέσει στο πέμπτο κεφάλαιο, οι άνδρες και οι γυναίκες ηγέτες εφαρμόζουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας και γι' αυτόν το λόγο, δεν είναι ορθό να επιλέξουμε το ένα ή το άλλο φύλο. Σύμφωνα μάλιστα και με τον κοινωνικό βιολόγο Mark Van Vugt, η επιλογή του κατάλληλου κάθε φορά φύλου να ηγηθεί, καθορίζεται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Όπως παραθέτει ο ίδιος, η ομάδα συνηθίζει να επιλέγει άνδρες ηγέτες όταν ενέχει απειλητικό εξωτερικό περιβάλλον, εξαιτίας της σκληρής διαπραγματευτικής φύσης των ανδρών. Αντίθετα, για εσωτερικά θέματα, προτιμώνται οι γυναίκες ηγέτες.

Συνοψίζοντας, στη συγκεκριμένη ερώτηση τα συμπεράσματα δεν είναι απολύτως ξεκάθαρα, εξαιτίας κυρίως των ελλিপών αιτιολογήσεων. Ναι μεν είναι θετική απόρροια η συμφωνία πως και τα δύο φύλα είναι εξίσου ικανά να εφαρμόσουν Συναισθηματική Νοημοσύνη από το 80% των ερωτηθέντων, θα μπορούσαν όμως να διευκρινίσουν πως το κάθε φύλο είναι επιθυμητό σε συγκεκριμένες περιστάσεις, συμπεριλαμβάνοντας πάντοτε και τις εξαιρέσεις.

Σαν τελευταία ερώτηση του ερευνητικού μας εργαλείου, παρουσιάζεται η **δέκατη τέταρτη**. Σε αυτήν, οι 50 ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν τη γνώμη τους αναφορικά με το τι είναι περισσότερο σημαντικό για μια επιτυχημένη ηγεσία. Το **92%** των εργαζομένων σημείωσαν πως η **Συναισθηματική Νοημοσύνη σε συνδυασμό με την Ευφυΐα** δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για έναν επιτυχημένο οργανισμό. Ακολούθως, η Συναισθηματική Νοημοσύνη από μόνη της επιλέχθηκε από το 4% του συνολικού δείγματος και το υπόλοιπο 4% δεν γνώριζε ή δεν θέλησε να απαντήσει.

Παρ' όλο που μόλις 10 εργαζόμενοι αιτιολόγησαν την απάντησή τους, όλες προήλθαν απ' το 92% των ερωτηθέντων, έχοντας κοινή βάση. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζουν πως δεν είναι δυνατόν κάποιος ηγέτης να στερείται του ενός εκ των δύο όρων. Με την ευφυΐα μπορούν να γίνουν κατανοητά και να επιλυθούν προβλήματα και με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, ο ηγέτης μπορεί να εμψυχήσει όραμα στο προσωπικό.

Είναι σημαντικό πως κανείς εργαζόμενος δεν υποστήριξε πως η ευφυΐα από μόνη της μπορεί να σταθεί και να ωφελήσει την ηγεσία. Όπως ορίζουν και οι πολυπληθείς μελέτες και θεωρητικές προσεγγίσεις, η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε συνδυασμό με το χαρακτηριστικό της Ευφυΐας, εξασφαλίζουν στο έπακρον μια επιτυχημένη ηγεσία. Δε νοείται Συναισθηματικά Νοήμων ηγέτης μη ευφυής, όπως επίσης και εύστροφος μη Συναισθηματικά Νοήμων ηγέτης. Η ευφυΐα αποτελεί το κλειδί για τη λήψη αποφάσεων, ενώ η Συναισθηματική Νοημοσύνη γίνεται στα χέρια του ηγέτη ολοκληρωτικό εργαλείο χειραφέτησης των παρουσιαζόμενων καταστάσεων, καθώς και των ομαδικών σχέσεων.

8.3 Περιορισμοί της έρευνας

Έχοντας αναλύσει τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας, αξίζει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο τις δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε κατά την πραγματοποίηση της έρευνάς μας.

Ο πρώτος περιορισμός έγκειται στο γεγονός, πως δεν κατέστη δυνατό να συλλέξουμε ερευνητικό δείγμα από επιχειρήσεις δημοσίου συμφέροντος. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα που προέκυψαν, αναφέρονται αποκλειστικά και μόνο στον ιδιωτικό τομέα.

Επιπροσθέτως, κυρίως λόγω επικοινωνιακών δυσχερειών και φόρτου εργασίας των εργαζομένων, δεν συγκεντρώθηκε ικανοποιητικό δείγμα. Πιο συγκεκριμένα, απαντήθηκαν 50 ερωματολόγια, με συνέπεια να μην μπορέσουμε να προσεγγίσουμε μεγαλύτερο αριθμό απόψεων, οι οποίες πιθανόν να επηρέαζαν τα ερευνητικά αποτελέσματα.

Επόμενος περιορισμός της έρευνάς μας, ήταν πως πολλοί από τους ερωτηθέντες λόγω φόρτου εργασίας και έλλειψης χρόνου, δεν ήταν εφικτό να αιτιολογήσουν κάποιες από τις απαντήσεις τους. Το γεγονός δυσκολεύει τα

αποτελέσματα γιατί είναι ακατόρθωτο να εξάγουμε σαφή συμπεράσματα για τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται οι υποψήφιοι ηγέτες – στελέχη που κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερευνητικό μας εργαλείο.

Η τελευταία και βασικότερη δυσκολία που αντιμετωπίσαμε κατά την εκπόνηση του ερευνητικού μας έργου, αναφέρεται στο ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη, αν και σε όλους γνώριμη τουλάχιστον θεωρητικά, σπάνια γνωρίζει εφαρμογή εντός των καθημερινών εργασιακών πλαισίων.

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς, προκύπτουν αρκετά θέματα για μελλοντική διερεύνηση. Κατόπιν τούτου, μπορεί εύλογα να διεξαχθεί μια έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα, συμπεριλαμβανομένου εδώ και του δημοσίου πλέον τομέα, ώστε να εξεταστούν περισσότερο αναλυτικά τα αποτελέσματα. Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μια έρευνα που να εξετάζει και να συγκρίνει την εφαρμογή ή όχι της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αντλώντας υλικό τόσο από ελληνικές επιχειρήσεις, όσο και από επιχειρήσεις του εξωτερικού, με έμφαση στις Βαλκανικές χώρες, με τις οποίες η Ελλάδα διατηρεί χρόνιες εισαγωγικές και εξαγωγικές σχέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικός σκοπός του παρόντος κεφαλαίου, είναι να γνωστοποιηθεί εάν και κατά πόσο η Συναισθηματική Νοημοσύνη παρουσιάζει δυναμική ύπαρξη μέσα στο ηγετικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό που κατά κύριο λόγο μας ενδιαφέρει, είναι να εξετάσουμε εάν και σε ποιο βαθμό οι ελληνικές επιχειρήσεις γνωρίζουν και εφαρμόζουν τις αρχές της Emotional Intelligence. Καθώς ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει κάνει την εμφάνισή του τα τελευταία χρόνια, το να απευθυνθούμε στο ελληνικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι, αποτέλεσε μια πραγματική πρόκληση.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και στη θεωρία, η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων, είτε αγνοούν, είτε διαθέτουν ανεπαρκείς γνώσεις, ή ακόμα δυσκολεύονται να τις διευρύνουν, σε ό,τι αφορά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Συνεπώς, απώτερος στόχος δεν είναι να σταθούμε μόνο στο μέγεθος των γνώσεων, αλλά στο βαθμό εφαρμογής τους.

Για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα των όσων παραθέσαμε παραπάνω και όπως έχει ήδη αναφερθεί, απευθυνθήκαμε σε στελέχη 10 ελληνικών επιχειρήσεων, τα οποία καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις. Κατόπιν τούτου, οι ερωτώμενοι που αριθμούν τους 50, κλήθηκαν να προσδώσουν τη θέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Είναι λοιπόν ξεκάθαρο, πως η έρευνα που διεξήχθη αποσκοπεί στην ανάδειξη της ισχυρότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και στο πώς αυτή αποτυπώνεται μέσα από την ηγετική συμπεριφορά των στελεχών του δείγματός μας.

Για τη διεκπεραίωση της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο αποσπάστηκε σε τέσσερις ενότητες, οι 3 εκ των οποίων αποτελούν αρωγό της ουσιαστικής κατάληξης της λεπτομερειακής μας μελέτης. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου, αποσκοπεί στη συλλογή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων. Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζονται το ηλικιακό εύρος των υπό εξέταση εργαζομένων, το μορφωτικό τους επίπεδο και η φυλετική τους κατανομή. Αυτό που ουσιαστικά προέκυψε στην παρούσα ενότητα, ήταν η συντριπτική υπεροχή των ανδρών έναντι των γυναικών συναδέλφων τους, γεγονός που αποδεικνύει το δισταγμό των ελληνικών επιχειρήσεων να τοποθετούν γυναίκες σε θέσεις ισχύος.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, αυτό κυμάνθηκε σε υψηλά επίπεδα, πράγμα ευνόητο για τις απαιτήσεις των συγκεκριμένων θέσεων.

Τέλος, περισσότερες από τις μισές απαντήσεις καλύφθηκαν από το δεύτερο ηλικιακό επίπεδο.

Η αμέσως επόμενη ενότητα, εντρυφά στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, απομονωμένης από την Ηγεσία. Σκοπός της ενότητας αυτής, είναι να αναδειχθεί ο βαθμός ενημέρωσης των ερωτηθέντων σχετικά με την Emotional Intelligence. Η συγκεκριμένη ομάδα, αποτελείται από τρεις ερωτήσεις, βασικό μέλημα των οποίων είναι η υφιστάμενη γνώση των διαφορών μεταξύ Συναισθηματικής και Διανοητικής Νοημοσύνης, των πλεονεκτημάτων – ωφελειών της E.Q. και πώς αυτά συντελούν στη βελτίωση της προσωπικότητας του ατόμου.

Αναμφισβήτητα, μεγάλο μέρος των δοθέντων απαντήσεων, υποδήλωσε πως ενώ μια μεγάλη μερίδα ερωτηθέντων φάνηκε να γνωρίζει την εννοιολογική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δεν κατόρθωσε να αποδώσει στο μέγιστο τις διαφορές της από τη Διανοητική. Ακόμα και οι εργαζόμενοι που απάντησαν θετικά και στη συνέχεια παράθεσαν τις διαφορές σύμφωνα με τους ίδιους, λίγοι ήταν εκείνοι που φάνηκαν να τις γνωρίζουν πραγματικά. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε, πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι αιτιολόγησαν σωστά τις απαντήσεις τους, προέρχονται από μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς και από οργανισμούς που δραστηριοποιούνται και εκτός του ελλαδικού χώρου. Ας μην παραλείψουμε επίσης, το γεγονός των ελλιπών αιτιολογήσεων, εξαιτίας διαφόρων λόγων. Σε περίπτωση ολοκληρωμένων αιτιολογήσεων, πιθανόν τα ερευνητικά αποτελέσματα να ήταν εντελώς διαφορετικά.

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα της πρώτης ενότητας του ερευνητικού μας εργαλείου, διακρίνουμε πως η πλειοψηφία των στελεχών διαθέτει ικανοποιητικές γνώσεις γύρω από τα πλεονεκτήματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και κατά βάση, συμφωνεί πως οδηγούν στη βελτίωση της προσωπικότητας. Πρέπει να τονίσουμε για ακόμα μια φορά, πως οι απαντήσεις δε συγκλίνουν απόλυτα μεταξύ τους, καθώς υπήρξαν και λανθασμένες επιλογές από μια μικρή μερίδα εργαζομένων. Παρ' όλο που το πλήθος των λανθασμένων απαντήσεων που εντοπίζεται είναι μικρό, δεν παύει να δημιουργεί έντονο προβληματισμό για το πόσο διαυγείς είναι οι γνώσεις των ερωτηθέντων γύρω από τον όρο. Έχοντας σημειώσει μια κατά βούληση λανθασμένη επιλογή, υπήρξαν εργαζόμενοι που την επέλεξαν, δείχνοντάς μας τη σύγχυση που επικρατεί αναφορικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τα χαρακτηριστικά της. Βέβαια, είναι παρήγορο το γεγονός πως το ποσοστό επιλογής της συγκεκριμένης απάντησης είναι αμελητέο.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, περιέλαβε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και της ηγεσίας. Αυτό που ζητήθηκε από τους εργαζόμενους, ήταν να σημειώσουν το βαθμό συμφωνίας τους αναφορικά με την προέλευση των ηγετικών χαρακτηριστικών και να επιλέξουν εκείνοι, αυτά που θεωρούν οι ίδιοι σημαντικά. Κατά αυτόν τον τρόπο και μέσω της δικής τους εμπειρίας, η αξιοπιστία αποκτά μεγαλύτερη ισχύ. Είναι λοιπόν αδιαμφισβήτητο γεγονός, πως δεν υπάρχει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα από το να εκθέτουν οι ίδιοι οι ηγέτες την άποψή τους γύρω από τα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Στην ενότητα αυτή, οι 50 ερωτηθέντες φάνηκαν να είναι γνώστες τόσο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη, όσο και αυτών της ηγεσίας γενικότερα. Μέσα από τις απαντήσεις που συλλέξαμε, διαφαίνεται η ξεκάθαρη προτίμηση του δείγματος στα ηγετικά χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην εξομάλυνση του εργασιακού κλίματος, καθώς επίσης και στην παρακίνηση της ομάδας. Η έμπνευση και η προσφορά κινήτρων του ηγέτη προς την εργασιακή ομάδα, αποτελούν για τους ερωτώμενους πρωταρχική προϋπόθεση για την άσκηση επιτυχούς ηγεσίας.

Τα παραπάνω συμπεράσματα της τρίτης ομάδας ερωτήσεων, καταστούν σαφές το γεγονός πως σε ό, τι αφορά την ηγεσία και, κατά συνέπεια τον ηγέτη, οι ερωτώμενοι είναι πολύ καλά ενημερωμένοι. Προκύπτει λοιπόν, πως για ένα μεγάλο μέρος του συνόλου, αυτό που μετράει περισσότερο είναι η ανάπτυξη και διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και λιγότερο τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Αυτό, είναι χωρίς αμφιβολία πέρα για πέρα ορθό, καθώς όσο σωστά και αν εφαρμόζεται η ηγεσία, απευθυνόμενη σε κακό εργασιακό περιβάλλον δε θα είχαν αντίκρισμα, πράγμα που οι 50 ηγέτες κατανοούν πλήρως.

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, αποτελεί κυρίως συνδυασμό των υπό διερεύνηση όρων, δηλαδή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Ηγεσίας. Οι ερωτήσεις που περικλείονται εντός της παρούσας ομάδας, έχουν σκοπό να αποδώσουν την άποψη των στελεχών σχετικά με την ύπαρξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης, εντός του εργασιακού πλαισίου και, φυσικά, σε ποιο βαθμό. Επιπλέον, ζητείται από τους εργαζόμενους να αναφέρουν τον τομέα που η Ε.Ν. εφαρμόζεται περισσότερο επιτυχημένα, αλλά και να αναφέρουν ποιο από τα δύο φύλα τη διαχειρίζεται με μεγαλύτερη επιτυχία.

Με βάση τα ερευνητικά αποτελέσματα, παρατηρείται πως οι γνώσεις γύρω από την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον είναι υπαρκτές. Ωστόσο, η εφαρμογή τους είναι άκρως δυσανάλογη αυτών των

γνώσεων. Πιο αναλυτικά, οι ερωτώμενοι διαθέτουν τα απαραίτητα εφόδια να διακρίνουν τα χαρακτηριστικά ενός Συναισθηματικά Νοήμονα ηγέτη, θεωρώντας παράλληλα πως η σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας είναι απαραίτητη. Παρ' όλα αυτά, η γνώμη τους αναφορικά με την εφαρμογή του όρου στις ελληνικές επιχειρήσεις, δείχνει χαμηλό βαθμό αποτελεσματικότητας.

Τα στελέχη – ηγέτες, συμφωνούν πως υπάρχουν πλεονεκτήματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης απευθυνόμενης στην εργασιακή πραγματικότητα και μπορούν να τα αναγνωρίζουν. Παραδέχονται την ασύλληπτα μεγάλη υπεροχή του ιδιωτικού έναντι του δημοσίου τομέα, αποδίδοντας ταυτόχρονα εύστοχες αιτιολογήσεις.

Τα αποτελέσματα αυτά, μας αποδεικνύουν πως οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν σε μεγάλο βαθμό σε ό, τι αφορά την υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών και αλλαγών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Διαθέτοντας καταρτισμένα στελέχη, πολλά από τα οποία διαθέτουν ιδιαίτερες γνώσεις γύρω από τα όσα προστάζουν οι αρχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, διστάζουν να τα αξιοποιήσουν πλήρως προς όφελός τους. Σε αυτό συμβάλλει και η αμετάβλητη ιδιοσυγκρασία αυτών των οργανισμών. Βεβαίως, όσο αυξάνει η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και η εισβολή πολυεθνικών γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη, αρχίζει να μεταβάλλεται σιγά σιγά αυτό το στερεότυπο και οι επιχειρήσεις αναζητούν εσωτερική καλυτέρευση.

Τα στελέχη δεν πρέπει να παραμένουν μόνο στη θεωρητική γνώση, αλλά να συμπεριλάβουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε κάθε πτυχή των εργασιακών σχέσεων. Πολλοί ερωτώμενοι προερχόμενοι από μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, έδειξαν να την εφαρμόζουν συχνά σε αρκετές περιπτώσεις. Αντίθετα, εργαζόμενοι σε μικρότερες επιχειρήσεις, έδειξαν απλά να την έχουν διδαχθεί, παρουσιάζοντας διακυμάνσεις μεταξύ των απαντήσεών τους.

Κλείνοντας, η μεγαλύτερη μερίδα εργαζομένων που συμφώνησε πως και τα δύο φύλα είναι σε θέση να εφαρμόζουν επιτυχημένα τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, δεν αιτιολόγησε την απάντησή της, με αποτέλεσμα τη μικρή διεξαγωγή συμπερασμάτων. Θεωρούμε πως το σύνολο των ερωτηθέντων, απάντησε βάσει γνώσεων και προσωπικών εμπειριών, κάτι το οποίο θα διαφαινόταν απόλυτα σίγουρο σε περίπτωση ολοκληρωμένων αιτιολογήσεων.

Σαν γενικό συμπέρασμα λοιπόν της ερευνητικής μας διαδικασίας, καταλήγουμε πως οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πλέον αρχίσει, αν και με αργούς ρυθμούς, να αφογκράζονται και να αφομοιώνουν τις συνεχείς απαιτήσεις της

αγοράς. Εν μέσω σκληρού ανταγωνιστικού και ταχέως αναπτυσσόμενου εργασιακού περιβάλλοντος, ξεκινούν να δίνουν βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα, αναζητώντας ομαλότερο εργασιακό κλίμα. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητο να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον αγώνα υπεροχής, με τις επιχειρήσεις να μπορούν πλέον να περάσουν στον πυρήνα τους όσα εκείνη προστάζει.

III. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό, θα δώσουμε έμφαση στο αν η υφιστάμενη θεωρία γύρω από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις, μέσα από τη διεξαγωγή της έρευνας που πραγματοποιήσαμε. Έχοντας αναλύσει σε προηγούμενο κεφάλαιο κάθε μια από τις ερωτήσεις ξεχωριστά, καλούμαστε να επιβεβαιώσουμε τη **δυναμική** που παρουσιάζει η εφαρμογή της **Συναισθηματικής Νοημοσύνης** τόσο σε κοινωνικό, όσο και σε εργασιακό πλαίσιο.

Υπήρξε πληθώρα ερευνητών και ψυχολόγων, η οποία εντρύφησε διεξοδικά στον όρο και τον διαφοροποίησε από την κοινή Νοημοσύνη. «Γκουρού» της Συναισθηματικής Νοημοσύνης θεωρείται ο Daniel Goleman, του οποίου το μοντέλο αποτελεί βάθρο για την κατανόηση του όρου και για το πώς η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων, συντελεί στο προσωπικό του όφελος.

Όπως είδαμε και στη θεωρία, υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις δύο έννοιες, καθώς η κοινή Νοημοσύνη αναφέρεται στις ήδη αφομοιωμένες γνώσεις του ατόμου, ενώ η Συναισθηματική Νοημοσύνη υποστηρίζει τη δύναμη των συναισθημάτων του ατόμου στις εκάστοτε δυσμενείς ή όχι καταστάσεις που βιώνει. Την άποψη αυτή, συμμεριστήκαν και οι 50 εργαζόμενοι, στους οποίους απευθυνθήκαμε για την έρευνά μας. Όλοι σχεδόν οι ερωτηθείς απάντησαν πως γνώριζαν τη σημασιολογική περιγραφή του όρου και τις διαφορές του από την Διανοητική Νοημοσύνη.

Η θεωρητική προσέγγιση, προστάζει εμφανείς διαφορές μεταξύ Διανοητικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης, κάτι το οποίο δεν αποδόθηκε στο μέγιστο, εξαιτίας ελλιπών απαντήσεων. Παρ' όλο που αρκετοί εργαζόμενοι ήταν εξαιρετικά καταρτισμένοι γύρω από τη σημασιολογική προσέγγιση των όρων και τα χαρακτηριστικά διαχωρισμού τους, δεν απέδωσαν όλες τις διαφορές που αναφέρει η θεωρία.

Σε συνέχεια με τα παραπάνω και όπως έχει ήδη ειπωθεί, οι Έλληνες εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερη και ουσιαστικότερη εκπαίδευση γύρω από τις αρχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, έτσι ώστε να μπορούν να την ενσωματώσουν στην προσωπικότητά τους και να την χρησιμοποιούν προς καλύτερευση της ατομικής τους υπόστασης.

Αξιοσημείωτο συμπέρασμα της έρευνάς μας, που συνάδει με την υπάρχουσα αλλά και την αναφερόμενη σε αυτήν την πτυχιακή εργασία βιβλιογραφία, ήταν η άρτια γνώση των ηγετικών χαρακτηριστικών από τους 50 ερωτηθείς, πράγμα εν μέρει αναμενόμενο, καθώς το ερευνητικό μας εργαλείο και η μεθοδολογία μας απευθυνόταν αποκλειστικά σε ηγέτες και στον τρόπο που ασκούν τα καθήκοντά τους.

Όσον αφορά στην ισχύ της E.Q. εντός επιχειρηματικού πλαισίου, συγκρίνοντας τα θεωρητικά με τα ερευνητικά αποτελέσματα, σε γενικές γραμμές, οι αποκλίσεις ήταν μικρές. Η βιβλιογραφία υποστήριξε δυνατά την απαραίτητη ύπαρξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και, ιδιαίτερα, σε πολύ ισχυρό βαθμό. Υπό το φάσμα της θεωρητικής σκοπιάς, πλήθος εκφραστών του όρου, συμφώνησαν πως αποτελεί αρωγό προς την καλύτερη διεξαγωγή της Ηγεσίας και, συνεπώς, αναπόσπαστο εργαλείο για την καθημερινή εφαρμογή της.

Αντίστοιχα, η έρευνα που πραγματοποιήσαμε, έδειξε τη σημαντικότητα της εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε εργασιακό επίπεδο, χωρίς όμως να τονίζει τον απαραίτητο ρόλο της. Σε αυτό, οφείλονται οι απροετοίμαστες ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες ακόμα αμφιβάλλουν για τα οφέλη του όρου στην πράξη. Συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν με σχετικό δισταγμό κάθε νέα ιδέα, συμπεριλαμβανομένης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δείχνοντας επιφυλάξεις για τα απόλυτα θετικά της αποτελέσματα.

Κομμάτι της εργασίας μας με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αποτέλεσε η ηγεσία ανδρών και γυναικών εφαρμόζοντας την Emotional Intelligence. Η θεωρία, υποστηρίζει πως σωστός ηγέτης είναι αυτός που διεκπεραιώνει ορθά τα ηγετικά του καθήκοντα ανεξαρτήτου φύλου, εφόσον διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα. Αυτό που όμως υφίσταται είναι η υπεροχή των ανδρών σε θέσεις ισχύος καθώς ανέκαθεν επικρατούσε η άποψη για το σθένος του άντρα ηγέτη.

Όπως είδαμε και στην θεωρητική μας προσέγγιση, είναι πολύ μικρό το ποσοστό των γυναικών που καταλαμβάνει ηγετικές θέσεις σε παγκόσμιο αλλά και σε ελλαδικό επίπεδο. Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, οι απόψεις των ερωτώμενων δεν αποκλίνουν από την υπάρχουσα θεωρία, αφού η πλειοψηφία υποστήριξε τη δυναμική και αποτελεσματική ηγεσία και από τα δύο φύλα.

Συμπερασματικά, είναι ευχάριστο το γεγονός, πως οι ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτουν ικανοποιητικό γνωστικό επίπεδο σε ότι αφορά στη Συναισθηματική

Νοημοσύνη. Δυστυχώς όμως, καταλήγουμε πως η δυναμική του όρου στο ελληνικό επιχειρηματικό πλαίσιο είναι ασθενής. Παρήγορο όμως παρουσιάζεται το γεγονός πως, συνεχώς περισσότεροι νέοι εργαζόμενοι υποστηρίζονται και καταρτίζονται από σεμινάρια για την ακριβή αφομοίωση της χρηστικότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα λεπτομερειακή θεωρητική και ερευνητική μας μελέτη, ασχοληθήκαμε με τον όρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και πιο συγκεκριμένα, τη δυναμική που αυτή παρουσιάζει στην άσκηση της ηγεσίας στον επιχειρηματικό χώρο. Στόχος ήταν η κατανόηση και η ανάλυση των επιμέρους χαρακτηριστικών του όρου, ούτως ώστε να δοθεί, τόσο από τη θεωρία όσο και από την έρευνα που διεξάχθηκε, η ισχυρότητα της Emotional Intelligence.

Αναφερθήκαμε σε ξεχωριστά κεφάλαια για την Συναισθηματική Νοημοσύνη και την Ηγεσία παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα και την χρησιμότητα των δύο εννοιών. Απώτερος σκοπός μας, ήταν η ύπαρξη μεγαλύτερης ευκολίας για τον αναγνώστη, ώστε να εντυφώσει και να κατανοήσει τη συνύπαρξη των δύο όρων και τα οφέλη από την πρώτη, όπως τα παρουσιάσαμε στη θεωρία και όπως αυτά διαμορφώνονται από την έρευνά μας.

Στην εκπόνηση του έργου μας, συναντήσαμε αρκετές δυσκολίες εφόσον ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι "φρέσκος" και έπρεπε να αποδώσουμε την δυναμική που παρουσιάζει η E.Q. στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο. Το συμπέρασμα που καταλήξαμε είναι, ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό την σημασιολογική περιγραφή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όμως είναι αξιοσημείωτη η μερική εφαρμογή της από αυτές, με εξαίρεση τις πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται εντός Ελλάδος, όπως η L'OREAL και η KRAFT&GRUBFARBENN A.E., καθώς και η TITAN A.E.

Τελειώνοντας τη θεωρητική και ερευνητική προσέγγιση του θέματός μας, συμπεραίνουμε πως η ισχύς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό τομέα ασκούμενη από τον ηγέτη, λειτουργεί θετικά και συντελεί στην ανέλιξη της λειτουργικότητας της εκάστοτε επιχείρησης. **Δεν μπορούμε όμως να χαρακτηρίσουμε την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα δυναμικά Συναισθηματική**, εφόσον οι ελληνικές επιχειρήσεις δυσκολεύονται ή επιφυλάσσονται στην εφαρμογή της καινοτομίας, που στην συγκεκριμένη περίπτωση αποτελεί η Emotional Intelligence.

IV. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in Transformational Leadership. Psychology Press. European. Journal of work and Organizational Psychology.
2. Bernard Bass(1985), Leadership & Performance beyond expectations, pub. Free Press, N.Y.
3. Bernard Bass(1990): Bass & Stogdill's handbook of leadership, theory research & managerial applications, 3rd edition, pub. Free Press, N.Y.
4. Boyatzis RE, Cherniss C& Elias M, Developments in Emotional Intelligence, San Francisco: Jossey - Bass.
5. D.Goleman & Cherniss C(2001), The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals Groups and EMOTIONALLY INTELLIGENT WO.
6. David Ryback(1998), Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is more than IQ, Butterworth- Heinemann & a member of the Reed Elsevier Group, pr. USA.
7. Douglas A. Hicks and Terry L. Price (2004), Modern Classics on Leadership, MPG books.
8. Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. (2005). Authentic leadership theory and practice, volume 3: Origins, effects and development, pub. Elsevier, U.K.
9. Goleman, D. (1998). What makes a leader? Harvard Business Review, November - December.
10. Graen G.B. & Cashman J.F.(1975), A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, J.G. Hunt&L.L. Larson eds, Kent State University.
11. Howard Gardner (2006), Multiple Intelligences New Horizons, Published by Basic Books.
12. James McGregor Burns(1978), Leadership, Harper & Row publishers, N.Y.
13. James McGregor Burns(1978)Leadership, σελ.20, Harper & Row publishers, N.Y.

14. M. Sashkin & W. Rosenbach(1996), New Vision of Leadership, pub. Human Resource Development Press.
15. M. Sashkin(1986), Becoming A Visionary Leader: A guide For Understanding Visionary Leadership, pub. Human Resource Development Press.
16. McClelland, D. C. (1999). Identifying competencies with behavioral-event interviews. Psychological Science, pub. The Free Press, U.S
17. Moorhead/Griffin(1998), 'Organizational behavior'.
18. Neal M. Ashkanasy, Celeste Wilderom, Mark F. Peterson(2000), Handbook of organization culture and climate, Sage publications.
19. Richard & Henry Blackaby(2006), Spiritual Leadership: The Interactive Study, pub. Broadman & Holman, U.S.
20. Robert W. Terry(1993), foreword by Hablan Cleveland, Authentic Leadership: Courage in Action, pub. John Wiley & Sons Inc, N.Y.
21. Snigaroff, R.(2000), 'The Economics of Active Management', RAND.
22. Travis Bradberry & Jean Greaves (2006), Συναισθηματική Νοημοσύνη - το απλό βιβλίο, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
23. Vroom V., Yetton P.(1973), 'Leadership and Decision-Making, University of Pittsburg Press.
24. W. Bennis(1992), Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization, B. Nanus, Foreword pub. Jossey- Bass Inc., San Fransisco.
25. A. Bryman(2004), The Leadership Quarterly, pub. Elsevier, N.Y.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Bradberry T., & Greaves, J.(2006), "Συναισθηματική Νοημοσύνη", εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
2. Daniel Goleman(2000), Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, 1η έκδοση, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
3. Γ. Μπαμπινιώτη, λεξικό για το σχολείο και το γραφείο, 2004, εκδ. ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ Ε.Π.Ε., Αθήνα.

4. Δημήτρης Μπουραντάς (2005), ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
5. Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου (1999), Εργασιακές Σχέσεις, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
6. Καμπανέλλου Ανδρομάχη (2006), Συναισθηματική Νοημοσύνη: η σημασία της και στατιστική εξερεύνηση σε πολυεθνική εταιρεία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών, Πειραιάς.
7. Λυδάκη Παρασκευή (2007), Συναίσθημα και Ψυχική Υγεία στο χώρο της εργασίας: _Ερευνώντας τον ρόλο της ρύθμισης του συναισθήματος και της προσωπικότητας, Πανεπιστήμιο Κρήτης.
8. Μαρίνα - Ευαγγελία Βασιλείου (2003), Συναισθηματική Νοημοσύνη: η συμβολή μιας γνωστής_άγνωστης στην κοινωνία και στον κόσμο των επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα σπουδών, Πειραιάς.
9. Μπουραντάς Δ.(1992), Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, Εκδ. Team.
10. Μτφρ. Δ. Λυπουρλής. (2002). Αριστοτέλης. Ηθικά Νικομάχεια. Βιβλίο Β'. Εισαγωγή, μετάφραση, σχόλια. Θεσσαλονίκη: Ζήτρος.
- 11.Π. Φαναριωτη (1999), Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- 12.Π.Ε. Πετράκης, Αθήνα (2004), Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων.
- 13.Τσελέκης Ιωάννης (2005), Συναισθηματική Νοημοσύνη στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών, Πειραιάς.

ΑΡΘΡΑ

1. (Ciarrochi J. Caputi P & Mayer JD 2002), The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness, Personality and Individual Differences, vol 33, pub. Elsevier.
2. Alice H. Eagly- Linda L. Carli, Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders, άρθρο στο Harvard Business Review, 13/9/2007.

3. Bagshaw M. (2000) Emotional Intelligence - training people to be affective so they can be effective, *Industrial and Commercial Training*, vol 32, No 22, pub. in the Whale – watching – web.
4. Dulewicz V. & Higgs M. (1998) Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data? *Competency*, vol 6, No1, pub. in Emerald: document request.
5. Jordan PJ, Ashkanasy NM, Hartel CEJ & Hooper GS (2005), Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus, *Human Resource Management Review*, vol 12, pub. in Charminhartel.
6. Mayer JD, Caruso DR & Salovey P. (2000) Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, *Intelligence*, vol 27, No4, pub. in Emerald.
7. National Academy of Sciences (1979), *Journal of Management*, Vol. 5, No. 2, pub. in Action Research Resources.
8. Newsome S, Day AL, & Catano VM (2000), Assessing the predictive validity of emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, vol 29, pub. in Academic Leadership.
9. Quebbeman, A.J & Rozell EJ (2002), Emotional Intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact of behavior Choice, *Human Resource Management Review*, vol 12, pub. in Science Direct.
10. Rahim, A. (1983), 'A measure of styles of handling interpersonal conflict', *Academy of management journal*, Vol.26, N.2, pub. in JStor.
11. ShutteNS, Malouff JM, Hall LE, Haggerty DJ, Cooper JT, Golden CJ & Dornheim L (1998), pub. in Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership.
12. Developement and validation of a measure of emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, vol 25, pub. in Science Direct.
13. *Spiritual Leadership and Organizational Performance, an exploratory study*, Louis W. Fry- Laura L. Matherly, 2006, article in Tarleton State Univ.
14. *Spirituality and Leadership: an empirical review of definitions, districtions and embedded assumptions*, an article from *The Leadership Quarterly*, E. B. Dent, M. E. Higgins, D. M. Wharff, 2005, pub. Elsevier.

15. Teng, Fatt J. Emotional Intelligence: For Human Resource Managers, Management Reacearch News, vol 25, No 11, article in Emerald.
16. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 335, No. 1, (1961), article in Sage Journals online.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΣΕΛΙΔΕΣ

1. <http://www.vita.gr/html/ent/681/ent.6681.asp>.
2. <http://zlatis.blogspot.com>
3. www.eiconsortium.org
4. www.hbr.org
5. <http://qi.org>
6. <http://zlatis.blogspot.com>
7. <http://cognitivemsc.blogspot.com>
8. www.apuntesgestion.com
9. www.selling.gr
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin
11. www.washingtonpost.com
12. <http://ann.sagepub.com>
13. http://en.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

14. <http://elearn.elke.uoa.gr>
15. <http://www.questia.com>
16. http://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory
17. <http://www.epinions.com>.
18. <http://www.implementer.com>.
19. <http://epapanis.blogspot.com>.
20. www.tarleton.edu
21. www.kathimerini.gr
22. www.FT.com
23. <http://e-psychology.gr>
24. <http://www.haygroup.com/gr>
25. <http://www.tovima.gr>
26. www.money.cnn.com
27. www.morax.gr
28. www.charminehartel.com

