

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- 1- ΜΑΡΑΚΑΚΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ 7458**
- 2- ΜΑΣΤΟΡΑΚΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑ 7600**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ

ΑΛΕΞΙΑ-ΜΑΙΡΗ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2015

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας περιεχομένων	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.1 Εισαγωγή Και Λόγοι Επιλογής Του Θέματος	6
1.2 Αντικειμενικός Σκοπός Της Εργασίας.....	6
1.3 Διάρθρωση Εργασίας.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	8
2.1 Ορισμός-Έννοια Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	8
2.2 Ιστορική Αναδρομή Συναισθηματικής Νοημοσύνης	10
2.3 Χαρακτηριστικά Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	12
2.4 Κατηγορίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	12
2.5 Εκμάθηση Και Βελτίωση Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	13
2.6 EQ & IQ.....	16
2.7 Συσχετισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης Με Την Διοίκηση Των Επιχειρήσεων	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΗΓΕΣΙΑ	23
3.1 Ορισμός Και Έννοια Ηγεσίας.....	23
3.2 Αρχές Ηγεσίας	25
3.3 Στυλ Ηγεσίας	25
3.4 Μοντέλα Ηγεσίας.....	27
3.5 Καλλιέργεια Ηγετικής Ικανότητας	30
3.6 Η Σημασία Της Ηγεσίας Στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	32
4.1 Γιατί Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Είναι Σημαντική Για Την επιτυχία Ενός Ηγέτη	32
4.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις Ως Προς Τη Συναισθηματική Νοημοσύνη Στη Διοίκηση	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΡΕΥΝΑ	34
5.1 Έρευνα Επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης Διοικητικών Στελεχών Σε Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών	34
5.2 Σκοπός – Υποθέσεις Της Έρευνας	34
5.3 Η Μέθοδος Της Έρευνας – Συλλογή Στοιχείων.....	36
5.4 Παράγοντες - Μεταβλητές.....	38
5.5 Το Ερωτηματολόγιο.....	39
5.6 Μεθοδολογία – Στατιστικές Τεχνικές Για Την Επεξεργασία Των Δεδομένων 40	
5.6.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας - Συντελεστής Cronbach's Alpha.....	41
5.6.2 Στατιστικά Περιγραφικά Στοιχεία	42
5.6.3 Έλεγχος Ύπαρξης Γραμμικής Συσχέτισης Μεταξύ Μεταβλητών	44
5.6.4 Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis).....	45
5.7 Αποτελέσματα Προ-Έρευνας	46
5.8 Το Τελικό Δείγμα.....	47
5.9 Αποτελέσματα – Ευρήματα Της Έρευνας.....	48
5.10 Επεξεργασία Και Ανάλυση Των Δεδομένων.....	49
5.11 Συμπεράσματα	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΝ	55
6.1 Εκπαίδευση Διοικητικών Στελεχών Σε θέματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	55
6.2 Οικονομική Κρίση Και Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης. Πως Μπορεί Να Αλλάξει Η Τροπή Των Καταστάσεων	56

6.3 Προτάσεις Για Ένα Νέο Μοντέλο Συναισθηματικά Νοήμονα Ηγέτη Στα Πλαίσια Της Διοίκησης Επιχειρήσεων Και Προτεινόμενες Ενέργειες Για Την Ανάπτυξη Μιας Μορφής Ηγεσίας Που Βασίζεται Στην Συναισθηματική Νοημοσύνη	57
6.4 Γιατί Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Είναι Σημαντική Για Την Επιτυχία Ενός Ηγέτη	62
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) (ή Συναισθηματική Ευφυΐα) είναι σχετικά μια νέα έννοια η οποία απασχολεί την επιστημονική κοινότητα τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια. Ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη πρωτοεμφανίστηκε από τους Salovey & Mayer το 1990 ως ένας τύπος νοημοσύνης που εμπεριείχε δεξιότητες επεξεργασίας πληροφοριών συναισθηματικής φύσης.

Το σημαντικότερο όμως γεγονός ήταν η δημοσίευση του βιβλίου του Daniel Goleman (1995) "Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ" και το μετέπειτα το αφιέρωμα του σε ένα άρθρο του περιοδικού Times (Gibbs, 1995). Από τότε το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζεται σε πληθώρα βιβλίων, περιοδικών και τηλεοπτικών προγραμμάτων ενώ αποτελεί ένα πεδίο το οποίο μπορεί να βοηθήσει διάφορες εταιρίες και οργανισμούς που επιδιώκουν να αναπτύξουν το προσωπικό τους.

Στόχος αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι να συμβάλει στο αντικείμενο που εξετάζεται. Αυτό συμβαίνει γιατί ασχολούμαστε πολύπλευρα και πολυδιάστατα με το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και θεωρητικά αλλά και μέσα από έρευνα της οποίας τα αποτελέσματα βρίσκουν εφαρμογή στο ιδανικό μοντέλο ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας συγκεκριμένα ανακαλύπτουμε ότι οι ηγέτες που στον εργασιακό χώρο εκδηλώνουν προσωπικές δεξιότητες δηλαδή αυτορρύθμιση και αυτοέλεγχο αλλά και τις συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης δηλαδή το κίνητρο, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες πραγματοποιούν μετασχηματιστική ηγεσία για την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στον χώρο εργασίας. Με τις προτάσεις που θα παραθέσουμε και θα αναλύσουμε παρακάτω θα καταστήσουμε δυνατό να φανεί πόσο σημαντική είναι η συναισθηματική νοημοσύνη στην ζωή ενός ανθρώπου γενικά αλλά και ειδικά όταν συναντάται σε έναν ηγέτη ή σε ανθρώπους που βρίσκονται σε θέσεις κλειδιά. Οι προτάσεις μας μέσα στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας αλλά και μέσα από την έρευνα θα κάνουν σαφές την τεράστια σημασία του EQ καθώς και την πολύ μεγαλύτερη προσοχή που της αξίζει.

ABSTRACT

Emotional Intelligence (EI) (or Emotional Intelligence) is a new meaning which employs the scientific community over the last twenty years. The term Emotional Intelligence was introduced in 1990 by Salovey & Mayer as a type of intelligence.

The most important milestone in the genesis of this term was the publication of the book by Daniel Goleman (1995) "Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ" with a tribute in a magazine article of Times magazine (Gibbs, 1995).

Since then the issue of EI appeared and continues to appear in numerous books, magazines, television programs and is a field through which the various companies and organizations seeking to develop their staff.

The aim of this paper is to contribute to the object being tested. This is because we are dealing with multifaceted and multidimensional the issue of emotional intelligence and theoretically but also through research whose results can be applied to the ideal model of leadership. From the results of the research, we find that leaders in the workplace who develop personal skills like self-regulation and self-control but also the components of emotional intelligence that is the motivation, empathy and social skills they "make" transformational leadership for greater efficiency in workplace. The proposals that we will mention and analyze below will make possible to show the importance of EQ in a man's life in general but also especially to a leader or to a person in important position. Our proposals within the theoretical part and through research make clear the enormous importance of EQ and the much greater attention it deserves.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή Και Λόγοι Επιλογής Του Θέματος

Σήμερα η ανάγκη των επιχειρήσεων - οργανισμών να ακολουθούν συνεχώς το διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, η ανταγωνιστικότητα, η επεξεργασία πληροφοριών καθώς και οι μεταγενέστερες μορφές της διοίκησης των επιχειρήσεων (Total Quality Management, Learning Organization, Management by objectives, κλπ.), κατευθύνουν τον παραγωγικό ιστό εκτός από την διασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων, και την απλή εξυπηρέτηση πελατών, στην αύξηση ποιότητας όχι μόνο των προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν. Στην σημερινή εποχή η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του πελάτη, οι συνεχείς πελατειακές σχέσεις, και ανάπτυξη της «έξυπνης» τεχνολογίας απαιτούν συναισθηματική νοημοσύνη.

Έτσι η σωστή οργανωσιακή συμπεριφορά περιλαμβάνει πλέον σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας και πνευματική ανάπτυξη με στόχο τη δημιουργία σωστού και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος που δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους, υλοποιεί τους στόχους της και ικανοποιεί τους πελάτες της σε μακροχρόνια βάση.

1.2 Αντικειμενικός Σκοπός Της Εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει τη σχέση ανάμεσα στις προσωπικές δεξιότητες (αυτορρύθμιση συναισθημάτων, αυτοέλεγχο) σε σχέση με τις συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης (κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και ενσυναίσθημα) όπως επίσης και της ηγεσίας.

1.3 Διάρθρωση Εργασίας

Η δομή της εργασίας είναι ως εξής:

Μετά της εισαγωγή και τον αντικειμενικό σκοπό της εργασίας στο 2ο κεφάλαιο αναλύουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη και πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά τις κατηγορίες, τρόπους, βελτιώσεις ενώ παράλληλα γίνεται συσχετισμός της ΣΝ με την διοίκηση επιχειρήσεων.

Στο κεφάλαιο 3 με τίτλο ηγεσία παρουσιάζονται εκτενώς οι αρχές, τα στυλ και τα μοντέλα ηγεσίας καθώς και η σημασία της στην διοίκηση επιχειρήσεων. Στο 4ο κεφάλαιο θέτονται απαντήσεις σχετικά με την χρησιμότητα της ΣΝ για την επιτυχία ενός ηγέτη και την προσέγγιση της στην διοίκηση.

Το επόμενο κεφάλαιο αφορά το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Αρχικά προσδιορίζονται οι στόχοι της έρευνας και διατυπώνονται οι υποθέσεις εργασίας. Μετά αναπτύσσεται η μεθοδολογία για την πραγματοποίηση της έρευνας. Γίνεται αναφορά στην υιοθετούμενη μέθοδο, αλλά και στον τρόπο συλλογής στοιχείων. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της προ-έρευνας, καθώς και η διαδικασία επιλογής του τελικού δείγματος. Ύστερα αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας, ξεκινώντας από την παράθεση των δημογραφικών στοιχείων, μελετώντας τις συσχετίσεις των μεταβλητών της ΣΝ με την μετασχηματική ηγεσία, καταλήγουμε στον έλεγχο των υποθέσεων που έχουν αναπτυχθεί σε προηγούμενη ενότητα. Επίσης αναφέρονται οι περιορισμοί που παρατηρήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Έπειτα παρατίθενται τα συμπεράσματα της εργασίας ενώ στο 7ο κεφάλαιο γίνονται προτάσεις για ένα νέο μοντέλο ΣΝ. Πιο συγκεκριμένα γίνεται λόγος για εκπαίδευση διοικητικών στελεχών σε θέματα ΣΝ καθώς και τον τρόπο που μπορεί ένας ηγέτης να αλλάξει την τροπή των καταστάσεων εν όψει οικονομικής κρίσης.

Επιπροσθέτως γίνονται προτάσεις για ένα νέο μοντέλο ηγέτη στα πλαίσια της διοίκησης επιχειρήσεων καταλήγοντας στο σημαντικότερο ερώτημα δηλαδή γιατί η ΣΝ είναι σημαντική για την επιτυχία ενός ηγέτη. Εν κατακλείδι, η εργασία κλείνει με τον επίλογο και την βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1 Ορισμός-Έννοια Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όταν πρωτοεμφανίστηκε στον επιστημονικό χώρο της ψυχολογίας ήρθε σε κόντρα με την επικρατούσα πλέον τάση της Γενικής Νοημοσύνης (g). Η έννοια της Γενικής Νοημοσύνης έχοντας υπερισχύσει τα τελευταία εκατόν περίπου χρόνια στο πεδίο της ψυχολογικής έρευνας έχει να παρουσιάσει αρκετά δείγματα επιτυχίας σε σχέση με την ικανότητα της να λειτουργεί ως κομβικός παράγοντας πρόβλεψης της επαγγελματικής αλλά της ακαδημαϊκής επιτυχίας ενός ανθρώπου (Matarazzo, 1972; Ree&Earles,1992). Από την άλλη όμως μια σημαντική ομάδα ερευνητών (Bar-On,1997; Cooper&Sawaf, 1997; Goleman, 1995; Salovey&Mayer, 1990) έχουν αμφισβητήσει αυτή την ικανότητα πρόβλεψης που έχει αποδοθεί στη ΓΝ θεωρώντας την ανεπαρκή για την πρόβλεψη συγκεκριμένων παραμέτρων της ανθρώπινης ζωής και δραστηριότητας όπως τον έλεγχο των συναισθημάτων την επαγγελματική επιτυχία και τις κοινωνικές δεξιότητες (Hunter&Hunter, 1984; Sternberg, 1996).

Μέσα από τη διαφαινόμενη ανεπάρκεια της ΓΝ πολλοί θεωρητικοί αναζήτησαν εναλλακτικούς τρόπους για να περιγράψουν και να κατανοήσουν την ανθρώπινη νοημοσύνη. Ως εκ τούτου προέκυψαν ποικίλες έννοιες και επιστημολογικές σχολές οι οποίες και αποτέλεσαν τη βάση πάνω στην οποία δομήθηκε η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: η κοινωνική νοημοσύνη (Thorndike, 1920), η πολλαπλή νοημοσύνη(Gardner, 1983), η επιστημονική έρευνα γύρω από την «αλεξιθυμία (Sifneos, 1967) καθώς και οι συνεπακόλουθες ερευνητικές κατευθύνσεις της ψυχολογικής συναίσθησης (psychological mindedness) (Appelbaum, 1973) και της συναισθηματικής επίγνωσης (emotional awareness) (Lane&Schwartz, 1987), το μοντέλο της αποκρυσταλλωμένης και ρέουσας ευφυΐας(Catell, 1971; Horn,1988).

Η θεωρία για τη ΣΝ αντλεί επιπλέον ερείσματα από τον κλάδο της νευρολογίας και της αρχιτεκτονικής του εγκεφάλου (LeDoux,1989; Goleman , 1995). Οι ορισμοί για τη ΣΝ ποικίλουν ανάλογα με τη τοποθέτηση του κάθε θεωρητικού και την ένταξη της

θεωρίας του στην κατηγορία του μοντέλου των δεξιοτήτων ή του μικτού μοντέλου για τη ΣΝ. Επιπλέον οι ορισμοί ποικίλουν ανάλογα με το πώς ο κάθε θεωρητικός αντιλαμβάνεται τη σχέση ανάμεσα στην κοινωνική και την συναισθηματικής νοημοσύνη. Συγκεκριμένα θα μας απασχολήσουν οι ορισμοί που δίνουν οι Salovey&Mayer, ο Bar-On και ο Goleman.

Για τους Salovey&Mayer η ΣΝ είναι η αντίληψη και η κατανόηση των ανθρώπινων συναισθημάτων τα οποία αποτελούν το σύνολο των ικανοτήτων οι οποίες διαμορφώνουν την διακύμανση της ακρίβειας στο βαθμό και στον τρόπο που αυτά γίνονται αντιληπτά: «Η ΣΝ παριστά την ικανότητα της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων κατά τρόπο ακριβή και προσαρμοστικό. Η ΣΝ είναι η ικανότητα να κατανοείς τα συναισθήματα και τη γνώση για τα συναισθήματα, η ικανότητα να αποκτάς πρόσβαση και να δημιουργείς συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τις γνωστικές λειτουργίες και τις λειτουργίες προσαρμογής, και τέλος η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους.» (Mayer&Salovey, 1997, σ.2).

Με άλλα λόγια η ΣΝ επικεντρώνεται στην ικανότητα αντίληψης επεξεργασίας των συναισθημάτων ενός ατόμου καθώς και ο τρόπος της δράσης σε περιπτώσεις που απαιτούν ενεργοποίηση του γνωστικού συστήματος. Στο μοντέλο των Mayer&Salovey η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται στις εξής κατηγορίες (Salovey,Mayer&Caruso, 2002) :

- Αναγνώριση & Έκφραση των Συναισθημάτων
- Αφομοίωση των Συναισθημάτων στη Σκέψη- Συναισθηματική Διαχείριση της Σκέψης
- Κατανόηση και Ανάλυση των Συναισθημάτων
- Συναισθηματική Διαχείριση

Ο Reuven Bar-On θεωρεί την κοινωνική ευφυΐα και την συναισθηματική νοημοσύνη αλληλένδετες και αυτός είναι ο λόγος που στο μοντέλο του τις χειρίζεται ενοποιητικά. Αλλά διαχωρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη από τις γνωστικές δεξιότητες (Bar-On, 1997, σ.14) και ορίζει τη συναισθηματική – κοινωνική νοημοσύνη «..ως μια διαθεματική περιοχή από συσχετιζόμενες συναισθηματικές και κοινωνικές

ικανότητες, δεξιότητες και παράγοντες που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τον εαυτό μας, εκφραζόμαστε κατανοούμε τους άλλους και συσχετιζόμαστε μαζί τους και ανταποκρινόμαστε στις καθημερινές ανάγκες».

Ο Daniel Goleman (1995) ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια δεξιότητα- ικανότητα (competence) η οποία παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, κατανοεί και χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως (οι οποίες αναφέρονται στον εαυτό του ή στους άλλους) με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση. Γενικά στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνονται σύμφωνα με τον Goleman η ικανότητα αυτοελέγχου, ο ζήλος, η επιμονή και η ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί κίνητρα αυτοπαρώθησης... «...όλες αυτές οι δεξιότητες συνοψίζονται από μια λέξη ίσως κάπως «παλιομοδίτικη»: το χαρακτήρα.» (Goleman, 1995, σ.28).

2.2 Ιστορική Αναδρομή Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η αρχή και ο διαχωρισμός ανάμεσα στη συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη οφείλονται στον Thorndike, που το 1920 μίλησε για την κοινωνική νοημοσύνη, αλλά κυρίως οφείλονται στον Howard Gardner, έναν ψυχολόγο από το Χάρβαρντ, ο οποίος το 1983 παρουσίασε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης όπου επεσήμανε τη σπουδαιότητα δύο τύπων νοημοσύνης διαφορετικών της γνωστικής: «της γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού» (Knowing one's inner world) και της «κοινωνικής προσαρμοστικότητας» (Social Adeptness).

Στη συνέχεια, ο Reuven Bar-On το 1988 μίλησε για δείκτη συναισθηματικής (Emotional Quotient, EQ) – σε αναλογία με το δείκτη νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ)-και έκανε μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στο πιο πρόσφατο μοντέλο του ο Bar-On (2000) διακρίνει πέντε διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: ενδοπροσωπικές δεξιότητες (Intrapersonal skills), διαπροσωπικές δεξιότητες (Interpersonal skills), προσαρμοστικότητα

(adaptability), έλεγχο στρες (stress management) και γενική διάθεση (general mood).

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο πανεπιστήμιο Yale, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Οι Salovey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα με την οποία κανείς μπορεί να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως οδηγό για σκέψη και δράση».

Το 1995 ο Goleman προτάσσει την δική του θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης λέγοντας ότι «Σ.Ν είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές του σχέσεις».

Το κυριότερο στοιχείο διαφοράς της θεωρίας του Goleman απ' αυτές του Bar-On είναι ότι βλέπει τη ΣΝ από την άποψη μιας θεωρίας προσωπικότητας και την παρουσιάζει ως μια θεωρία απόδοσης (performance) (ενώ οι Salovey και Mayer την παρουσιάζουν ως μια θεωρία νοημοσύνης). Αυτός ακριβώς είναι άλλωστε και ο λόγος που ο Goleman έγινε τόσο δημοφιλής σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και η θεωρία του έγινε τόσο γνωστή: στο ότι δηλαδή δίνει έμφαση ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης και εκμάθησης σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό, από αυτό-εκτίμηση και αυτοσεβασμό. Τέλος έχει επίγνωση των δυνατοτήτων του και των ορίων του.

Βρίσκει την κατάλληλη ισορροπία στον ρεαλισμό και ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα ενώ δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς όταν νιώθει ότι αυτοί δεν ακολουθούν τις αξίες του. Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τις κρίσεις με θετικότητα, σκεπτόμενος πάντα τον τελικό στόχο. Έχει διορατικότητα και αυτοέλεγχο που τον βοηθάνε να μην υποκύψει σε στιγμιαίες κρίσεις. Είναι φιλόδοξος και θέτει υψηλούς στόχους ενώ κυνηγάει με ενθουσιασμό την επιτυχία, δίχως όμως ν' αφήνει την αυτοπεποίθησή του να μειωθεί από την αποτυχία.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την θεωρία του Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις δεξιότητες. Οι πρώτες δύο δεξιότητες, η αυτεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση, αφορούν περισσότερο τον εαυτό μας. Οι επόμενες δύο, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων, αναφέρονται κατά κύριο λόγο στην σχέση μας με τους άλλους

2.3 Χαρακτηριστικά Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εξηγεί γιατί δυο άνθρωποι που έχουν τον ίδιο δείκτη νοημοσύνης ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη αγγίζει ένα θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς το οποίο διαφέρει από την νόηση. Ο ΔΝ είναι καθορισμένος από την γέννησή μας, εκτός και αν συμβεί κάποιο τραυματικό γεγονός, όπως εγκεφαλική βλάβη. Η απόκτηση γνώσεων δεν μας κάνει πιο έξυπνους. Νοημοσύνη είναι η ικανότητά μας να μαθαίνουμε και είναι η ίδια τόσο στα 15 όσο και στα 50 μας χρόνια. Από την αντίπερα όχθη, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ευέλικτη δεξιότητα που μαθαίνεται εύκολα. Η προσωπικότητα είναι το «στυλ» που καθορίζει τον καθένα.

2.4 Κατηγορίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σήμερα έχουν επικρατήσει τρία κυρίως μοντέλα για τη ΣΝ (Spielberger, 2004):

- Το μοντέλο των Salovey-Mayer (1997) το οποίο ορίζει τη ΣΝ ως την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων για την διευκόλυνση (facilitation) της σκέψης.
- Το μοντέλο του Goleman(1995) το οποίο βλέπει τη ΣΝ ως ένα σύνολο από ικανότητες και δεξιότητες οι οποίες οδηγούν στην αποτελεσματική (managerial) συμπεριφορά.
- Το μοντέλο του Bar-On (1997) το οποίο ορίζει την ΣΝ ως μια ένωση συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που επηρεάζουν την «σωστή» και

«έξυπνη» συμπεριφορά.

Το πρώτο μοντέλο (Salovey-Mayer,1997)το οποίο ορίζεται ως μοντέλο δεξιοτήτων εκφράζει τις απόψεις για τη ΣΝ ως σύνολο ικανοτήτων (abilities-cognitive abilities) σχετιζόμενων άμεσα με το γνωστικό σύστημα. Το μοντέλο παρουσιάζει την ΣΝ ως το αποτέλεσμα της διαλλακτικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των συναισθημάτων και νοημοσύνης και ως εκ τούτου η δεξιότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει, να επεξεργάζεται και να διαχειρίζεται στοιχεία συναισθηματικής φύσεως.

Τα υπόλοιπα δύο μοντέλα (Bar-On, 1997; Goleman, 1995) κατατάσσονται στην κατηγορία των μικτών μοντέλων (mixed models) σύμφωνα με τα οποία η ΣΝ απαρτίζεται από τα χαρακτηριστικά (traits) της προσωπικότητας-χαρακτήρα του προσώπου και υπολογίζεται με τεστ αυτοαναφοράς.

2.5 Εκμάθηση Και Βελτίωση Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν μπορεί να βελτιωθεί, χρειάζεται όμως μεθόδευση, υπομονή και πάνω απ' όλα επιθυμία από το ίδιο το άτομο να αλλάξει. Ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης που γίνεται επειδή έτσι αποφάσισε η διεύθυνση χωρίς να το συζητήσει με τους άμεσα ενδιαφερόμενους ή γιατί απλά είναι μόδα, είναι καταδικασμένο να αποτύχει. Ενδεικτικά, τα βασικά βήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Goleman, 1998):

- Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία. Όλα τα εργασιακά αντικείμενα δεν απαιτούν τις ίδιες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχημένη εκτέλεσή τους. Για έναν πωλητή, για παράδειγμα, εξέχουσα σημασία έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της ενσυναίσθησης, του προσανατολισμού

προς την παροχή υπηρεσιών, της επιρροής και του χτισίματος σχέσεων. Ενώ για έναν μάνατζερ, έρευνες έχουν δείξει (Jacobs, 2001) ότι μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της ακεραιότητας, των κινήτρων επιτυχίας, της ενσυναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, της επιρροής, της ανάπτυξης των άλλων, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας

- Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει. Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά ερωτηματολόγια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. το Emotional Competencies Inventory, ECI). Επίσης, καλό είναι τα στοιχεία αυτά να λαμβάνονται από διαφορετικές πηγές (το ίδιο το άτομο, τους προϊστάμενους, υφιστάμενους και συναδέλφους του) υπό τη μορφή αξιολόγησης 360 βαθμών (360-degree assessment).

- Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback). Αυτό είναι ένα πολύ βασικό στάδιο το οποίο αν γίνει εσφαλμένα ή εσπευσμένα μπορεί να έχει ολέθριες συνέπειες για όλο το πρόγραμμα. Εδώ τίθενται οι βάσεις για τα επόμενα στάδια, καθώς το άτομο αποκτά επίγνωση των συναισθηματικών του δυνατοτήτων και θέτει τους στόχους της περαιτέρω εξέλιξης.

- Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου οι συμμετέχοντες αισθάνονται σαν κρατούμενοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων! Ενώ οι ίδιοι δεν είχαν καμιά διάθεση να αλλάξουν, υποχρεώθηκαν από τη διοίκηση να συμμετέχουν. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι καταδικασμένο στην αποτυχία. Η επιθυμία και η ετοιμότητα για αλλαγή είναι ένας παράγοντας καθοριστικός για την επιτυχία ενός προγράμματος συναισθηματικής νοημοσύνης.

- Παροχή κινήτρων. Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα γι' αυτό. Τα κίνητρα επηρεάζουν δραστικά όλη τη διαδικασία μάθησης, από το στάδιο της αρχικής συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη. Στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα, μπορεί το ίδιο το άτομο να συνειδητοποιήσει ότι για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά και να αναρριχηθεί στην ιεραρχία, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και η επιχείρηση να θεσπίσει συγκεκριμένες ανταμοιβές για όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που

διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών.

- Η αλλαγή των παλαιών τρόπων-συμπεριφορών θα πρέπει να είναι αυτο-υποκινούμενη (self-directed). Πρέπει να προέρχεται εκ των έσω, από ειλικρινή διάθεση του ατόμου να αλλάξει, να μάθει, να βελτιωθεί. Ταυτόχρονα, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ατόμου, καθώς και το επίπεδο μαθησιακής ανάπτυξης όπου βρίσκεται.

- Εστίαση σε ξεκάθαρους, ρεαλιστικούς στόχους. Γενικοί και αόριστοι ή μεγαλεπήβολοι και μη εφικτοί στόχοι του τύπου «Θα αποκτήσω όλες τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα σ' ένα μήνα» δεν μπορούν παρά μόνο να οδηγήσουν σε αποτυχία του προγράμματος. Αντίθετα, το «σπάσιμο» ενός μεγαλύτερου στόχου σε μικρά και ρεαλιστικά βήματα (π.χ. τον επόμενο μήνα θα εστιάσω στη βελτίωση της ικανότητας της ενσυναίσθησης και όταν μιλάω με τους υφισταμένους μου θα προσπαθώ συνειδητά να βλέπω τα πράγματα από τη σκοπιά τους) μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα.

- Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής. Η απόκτηση νέων ικανοτήτων είναι σταδιακή και επίπονη. Είναι πολύ φυσιολογικό λοιπόν κάποια στιγμή να υπάρξει υποτροπή και το άτομο να γυρίσει στις παλιές του συνήθειες. Αυτό πρέπει να αναμένεται από τον εκπαιδευτή, καθώς και από το ίδιο το άτομο. Καλό είναι να υπάρχει προειδοποίηση από την αρχή ότι θα υπάρξουν άσχημες ημέρες, που όμως δεν θα πρέπει ν' αντιμετωπιστούν με απαισιοδοξία. Μία υποτροπή δεν σημαίνει ότι όλα χάθηκαν, αντίθετα είναι και αυτή ένα βασικό κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας.

Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback). Η ανάδραση βρίσκεται στην καρδιά κάθε αλλαγής και είναι βασικό να γίνεται σε συχνή και σταθερή βάση. Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς του βοηθά το άτομο να μην ξεφεύγει από την πορεία μάθησης που αρχικά χάραξε και να μένει πιστό (committed) στους στόχους του.

- Συνεχής εξάσκηση. Ο περιορισμός της διαδικασίας μάθησης μέσα στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μερικών ημερών δεν οδηγεί σε βιώσιμα αποτελέσματα. Πρέπει να γίνει συνείδηση από τους συμμετέχοντες ότι πρόκειται για διαρκή, ατομική προσπάθεια. Ακόμη πρέπει οι επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα

ενσωμάτωσης των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στα πλαίσια των διαδικασιών του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

• Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων. Ένα μεγάλο μέρος της μάθησης εκτυλίσσεται μέσα στις σχέσεις που αναπτύσσει το άτομο εντός του χώρου εργασίας. Τα σύνολα τυπικών και άτυπων σχέσεων είναι ανεκτίμητες πηγές πληροφοριών και υποστήριξης. Ένα κίνητρο για την διαδικασία εκμάθησης και τη βιωσιμότητα της αλλαγής θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ομάδων υποστήριξης (buddy systems), αποτελούμενων από λίγα άτομα που ενδιαφέρονται να αυξήσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. (Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα; <http://arthra.wordpress.com>)

2.6 EQ & IQ

Από τις αρχές του 20ου αιώνα η νοημοσύνη σαν έννοια αποτέλεσε πεδίο επιστημονικής έρευνας όχι μόνο από πλευράς ψυχολογίας αλλά και από οργανωσιακή - διοικητική συμπεριφορά. Ως νοημοσύνη λοιπόν ορίζεται “η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μια κουλτούρα” Goleman(1998) και ως “η ικανότητα προσαρμογής σε ένα περιβάλλον”. Τα στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν σύμφωνα με τον Gardner (1983) είναι:

- Η διανόηση, που σχετίζεται με την ψυχική διεργασία του νου και όχι με την φυσική λειτουργία.
- Η μάθηση, όπου εν μέσω της νοημοσύνης υπάρχει ευχέρεια για μάθηση.
- Η συγκέντρωση, εφόσον η αφοσίωση και η προσοχή σε προβλήματα και λεπτομέρειες είναι σημαντικοί παράμετροι για την εύρεση λύσεων και επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Η προσαρμογή, σε καινούργιες άγνωστες καταστάσεις και σε ασυνήθιστες συνθέσεις γνωστών στοιχείων, που έχει ήδη στην κατοχή του το άτομο.
- Το προσόν της αόριστης ή αφηρημένης σκέψης όπου από το οποίο το άτομο μπορεί

να αναλύει συνθέσεις και να αποκρυπτογραφεί στοιχεία.

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια κατά τους Mayer, Caruso, and Salovey (2000) τα οποία όταν πληρεί ένα είδος νοημοσύνης τότε μπορεί να καταχωρηθεί με τα μέχρι τώρα γνωστά είδη νοημοσύνης. Τα κριτήρια:

- Θεμελιώδη κριτήρια (conceptual criteria) τα κριτήρια αυτά που έχουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της νοημοσύνης δηλαδή τα συγκεκριμένα νοητικά χαρακτηριστικά τα οποία η νέα νοημοσύνη θα πρέπει να διακατέχεται.
- Συσχετιζόμενα κριτήρια (correlational criteria) αναφέρονται στην σύγκριση της προτεινόμενης νοημοσύνης με εμπειρικά δεδομένα δηλ. να έχει παρόμοιες δεξιότητες με άλλα είδη νοημοσύνης αλλά ταυτόχρονα να είναι ξεχωριστές
- «Εξελίξιμα» κριτήρια (development criteria). Η νέα νοημοσύνη να είναι “αναπτυσσόμενη”.

Οι πρώτοι επιστήμονες που διερεύνησαν τον ορισμό και τη μέτρηση της νοημοσύνης, την σύνδεσαν με την δεξιότητα του ατόμου για μάθηση και αφηρημένη σκέψη Μόττη-Στεφανίδη (1999). Στα μέσα του 20ου αιώνα λοιπόν, πήρε μορφή ο δείκτης γνωστικής νοημοσύνης (IQ) από τον οποίο βασίστηκαν τα γνωστά τεστ ευφυΐας τα οποία χρησιμοποιούμε μέχρι και σήμερα (Binet-Simon,1905;1908;1911; Terman,1916; Stern,1912; Wechsler,1939). Ανάλυση των αποτελεσμάτων φανερώνει ότι κάθε μεμονωμένη νοητική διεργασία εξαρτάται από έναν όμοιο παράγοντα, το g, το οποίο αναλογεί στον ορισμό της λέξης ευφυΐα. Τέλος κατά μέσο όρο, το IQ και το g σχετίζονται κατά 90% και συχνά χρησιμοποιούνται αντιστρόφως.

Ο Bar-on (1987) έκανε μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη και μίλησε για τον όρο συναισθηματικό πηλίκιο ή Δείκτης Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient: EQ) σε αναλογία με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient: IQ) για την εκτίμηση της ενδο-προσωπικής και της διαπροσωπικής νοημοσύνης. Το μοντέλο του τελικά σχηματίστηκε από την αξιοποίηση των μελετών και ερευνών του Gardner (1983) και της Saarni (1990) που περιέγραφαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το αποτέλεσμα εννέα ενδο-

συσχετιζόμενων κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων, οι οποίες είναι :

- Συναισθηματική αυτοεπίγνωση,
- Ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των άλλων
- Ικανότητα γλωσσικής περιγραφής των συναισθημάτων
- Ενσυναίσθηση
- Ικανότητα συνειδητοποίησης ότι μια συναισθηματική κατάσταση μπορεί να μην αντιστοιχεί στην εξωτερική της έκφραση
- Επίγνωση των πολιτισμικών κανόνων έκφρασης
- Ικανότητα να «μαθαίνει» κανείς τους άλλους όταν συμπεραίνει την συναισθηματική τους κατάσταση
- Ικανότητα να κατανοεί ότι η δική του συναισθηματική έκφραση μπορεί να επηρεάσει ένα άλλο πρόσωπο, και
- Ικανότητα να χρησιμοποιεί αυτορρυθμιστικές στρατηγικές προκειμένου να τροποποιεί συναισθηματικές καταστάσεις.

Στην θεωρία του Bar-on (1987; 2005) εισάγει πρώτη φορά τον όρο συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη ο οποίος συσχετίζει τις συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες οι οποίες καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε και εκφράζουμε τον εαυτό μας, καθώς και το κατά πόσο κατανοούμε τα συναισθήματα των ανθρώπων που συσχετιζόμαστε ώστε να μπορούμε να ανταποκρινόμαστε σωστότερα στις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Η συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη (Emotional Social Intelligence) έχει πέντε διαστάσεις :

- Ενδο-προσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills), Σε προσωπικό επίπεδο, η δεξιότητα να έχει κάποιος αυτογνωσία, να γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα και τις σκέψεις του εποικοδομητικά
- Διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills), είναι η ικανότητα να κατανοεί κάποιος τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, να δημιουργεί και να

διατηρεί εποικοδομητικές, συνεργατικές και αμοιβαία αποδεκτές σχέσεις. Τελειώνοντας σημαίνει να μπορεί να ενεργεί κάποιος αποτελεσματικά στις αλλαγές στο προσωπικό αλλά και κοινωνικό του περιβάλλον με ρεαλισμό και ευελιξία, λύνοντας προβλήματα και παίρνοντας αποφάσεις Bar-on (2005).

- Προσαρμοστικότητα (adaptability),
- Έλεγχο του στρες (stress management) και
- Γενική διάθεση (general mood).

2.7 Συσχετισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης Με Την Διοίκηση Των Επιχειρήσεων

Αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι οι εργασιακοί χώροι επηρεάζουν τις σκέψεις, τα συναισθήματα, ακόμα και τις πράξεις των ανθρώπων

Αυτή η σχέση, όμως, είναι αμφίδρομη. και οι άνθρωποι επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας τους με τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τις αντιδράσεις τους

Τα συναισθήματα, τα οποία δημιουργούνται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση νοήματος που δίνουν οι άνθρωποι σε διάφορες καταστάσεις, εμφανίζονται και στο εργασιακό περιβάλλον. Άρα σύμφωνα με τα παραπάνω, οι εργασιακοί χώροι μπορούν να χαρακτηρίζονται συχνά ως συναισθηματικοί χώροι. Τα συναισθήματα εν ώρα εργασίας είναι θετικής ή αρνητικής υφής, χαρακτηρίζονται από τη μεγάλη τους ποικιλία (άγχος, ικανοποίηση, θυμός, ελπίδα, ενθουσιασμός φθόνος, ζήλια, χαρά, ανακούφιση, περηφάνια, αγάπη κ.α.) και αποτελούν δυσμενή ή βοηθητικό παράγοντα για την ομαλή πραγματοποίηση της εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις.

Κάποια από τα στοιχεία που οδηγούν στην δημιουργία συναισθημάτων και διαθέσεων στην εργασία είναι τα εξής:

Ενδογενείς στην εργασία παράγοντες: μερικά παραδείγματα της

συγκεκριμένης κατηγορίας είναι τα στρεσογόνα ή ευχάριστα γεγονότα που συμβαίνουν στην εργασία, η ηγεσία και οι ηγέτες, η αναγνώριση του έργου, τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, τις συνθήκες της, τις αμοιβές, τις τιμωρίες κ.α.

Εξωγενείς στην εργασία παράγοντες: τα περισσότερα συναισθήματα που συνήθως οι άνθρωποι βιώνουν στην εργασία τους βιώνονται λόγω εξωτερικών παραγόντων π.χ. τα οικογενειακά προβλήματα επηρεάζουν τα συναισθήματα στο εργασιακό του περιβάλλον. Αντίστροφα, η ευχάριστη οικογενειακή κατάσταση ή διαπροσωπική ζωή καθρεφτίζεται και αυτή με τη σειρά της στην εργασία.

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, η αναγνώριση και η εκδήλωση συναισθημάτων ήταν σημάδια αδυναμίας, φορείς σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού με συνέπεια τη λήψη εσφαλμένων αποφάσεων. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως υπήρξε πρόοδος. Το συναίσθημα άρχισε να αναγνωρίζεται ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Αυτή η στροφή της σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα φαίνεται στο διαχωρισμό των Cooper & Sawaf 74. Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν σ' αυτή την μεταστροφή σύμφωνα με τον Goleman, ήταν η η παγκοσμιοποίηση και η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες.

Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα σου όταν είσαι μόνος σου σ' ένα γραφείο, δεν είναι όμως δυνατόν να τα αγνοήσεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαμάχες, ξεχωριστοί δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας σημαντικός λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σημαντικότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των κλειστών τοπικών ορίων.

Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης, δηλαδή η κατανόηση της διαφορετικότητας και η προσπάθεια να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος,

είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρήσεις που θέλουν να είναι επιτυχείς σε διεθνείς συναλλαγές και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

Ο ηγέτης που θέλει να δημιουργήσει μια συναισθηματικά ευφυή ομάδα μπορεί να ξεκινήσει βοηθώντας τα μέλη να αυξήσουν την συλλογική αυτεπίγνωση. Το πραγματικό έργο του ηγέτη έγκειται στο ότι πρέπει να παρακολουθεί το συναισθηματικό τόνο της ομάδας και να βοηθήσει τα μέλη της να αντιμετωπίσουν κάθε υποκειμενική δυσαρμονία. Μόνο όταν η ομάδα καταφέρει να αντιμετωπίσει την συναισθηματική της πραγματικότητα θα κινηθεί προς την αλλαγή. Η συναισθηματικά ευφυής ομάδα διαθέτει το συλλογικό ισοδύναμο της ενσυναίσθησης, που αποτελεί τη βάση για κάθε επικοινωνιακή δεξιότητα.

Αναγνωρίζει τις άλλες βασικές ομάδες, εκτός και εντός οργανισμού, που συνεισφέρουν στην δική της επιτυχία και αναλαμβάνει συνεπή δράση προκειμένου να δημιουργήσει μαζί τους καλές σχέσεις. Η ενσυναίσθηση σε επίπεδο ομάδας δεν σημαίνει απλώς ένα σύνολο καλών ανθρώπων. Σημαίνει ότι η ενσυναισθητική ομάδα καλείται να ανιχνεύσει τις πραγματικές ανάγκες του όλου συστήματος και να προσπαθήσει να τις καλύψει με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να επιτύχουν και να ικανοποιηθούν από το αποτέλεσμα. Η ενσυναίσθηση κατά μήκος και πλάτος του οργανισμού αποτελεί ένα ισχυρότατο εργαλείο για την συλλογική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα

Η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στο εργασιακό πόστο είναι εντυπωσιακή. Όσο κινούμαστε από την βάση της ιεραρχίας προς τα πάνω, μέχρι τη μέση διοίκηση, η βαθμολογία ανεβαίνει μαζί με την θέση. Οι μάνατζερ που βρίσκονται κάπου στην μέση την ιεραρχίας ξεχωρίζουν, διαθέτοντας υψηλότερη βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης από όλο το εργατικό δυναμικό.

Ανεβαίνοντας προς τα πάνω εμφανίζεται τάση απότομης πτώσης στους δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από τον τίτλο του διευθυντή και πάνω η βαθμολογία μειώνεται αισθητά. Κατά μέσο όρο, οι διευθύνοντες σύμβουλοι έχουν τις

χαμηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πολλά υψηλόβαθμα στελέχη παίρνουν προαγωγή για τις γνώσεις τους ή την πολυετή εργασία τους και όχι για τις δεξιότητές τους στην διαχείριση των σχέσεων τους με τους άλλους. Στην ουσία, μόλις φτάσουν στην κορυφή αφιερώνουν πολύ λιγότερο χρόνο στην αλληλεπίδραση με το κατώτερο προσωπικό. Ωστόσο, μεταξύ των στελεχών, εκείνοι που συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτοί που έχουν την καλύτερη επίδοση. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης παίζουν μεγαλύτερο ρόλο ως προς την εργασιακή επίδοση από οποιαδήποτε ηγετική ικανότητα. Το ίδιο ισχύει για όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας: όσοι συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης, ανεξάρτητα από την θέση τους μέσα στην εταιρεία, υπερτερούν σε επίδοση των ομολόγων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Ορισμός Και Έννοια Ηγεσίας

Είναι γενικά πλέον αποδεκτό ότι Ηγεσία και Οργάνωση & Διοίκηση συνδέονται άρρηκτα. Η επιτυχής άσκηση της ηγεσίας αποτελεί βασικό άξονα για την επιτυχή επίτευξη των στόχων των κοινωνικών οργανώσεων. Η αναζήτηση αποτελεσματικών τρόπων άσκησης της, έχει απασχολήσει και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, τις επιχειρήσεις καθώς και οργανώσεις κάθε μορφής. Σε κάθε οργάνωση, αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την πρόοδο της.

Η ηγεσία για τις επιχειρήσεις, αποτελεί ουσιώδες στοιχείο αφού αποσαφηνίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και επομένως και την ανάπτυξή τους, καθώς και τη συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης. Εκτός όμως από τον στενό χώρο των επιχειρήσεων η ηγεσία δραστηριοποιείται και στο δημόσιο τομέα, στην κατεύθυνση δημιουργίας ηγετών σε εγχώριο αλλά και σε ευρύτερο κυβερνητικό επίπεδο.

Από πολύ νωρίς το ζήτημα αυτό απασχόλησε ένα εκτενή αριθμό επιστημών, κάποιες από τις πιο σημαντικές είναι η Διοικητική Επιστήμη, η Ψυχολογία η Κοινωνιολογία, και η Φιλοσοφία. Στη βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας ηγεσίας, ενώ κάθε χρόνο δημοσιεύονται νέα βιβλία και μελέτες τα οποία κατευθύνονται στο ίδιο σημείο, που είναι η επίδραση της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας ανθρώπων προς την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της. Ορισμένοι ορισμοί της ηγεσίας:

- «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Stogdill, 1950; KoontzandO'Donnell, 1982).
- «Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας

για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών», (Bass,1990)

•«Η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης , των συναισθημάτων των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής η μεγάλης τυπικής η άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο η ένα καλύτερο μέλλον.» (Μπουραντάς, 2005).

Άσχετα όμως από τις διάφορες απόψεις για τον όρο ηγεσία, από διάφορους ορισμούς, υπάρχουν κάποια, κοινά συστατικά στοιχεία του φαινομένου της ηγεσίας ως μια διαδικασία επίδραση-επιρροής :

- Ο ηγέτης, (leader) το πρόσωπο ή η ομάδα ατόμων που ασκούν την ηγεσία και προτρέπουν άλλους να συμπεριφερθούν με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο.
- «Η ομάδα και τα μέλη της- υφιστάμενοι, συνεργάτες, οπαδοί - (followers), δηλαδή τα άτομα που θα υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης . Μέσα από τις, εμπειρικές μελέτες και την παρατήρηση ο ρόλος του υφισταμένου σταδιακά λαμβάνεται υπόψη όλο και περισσότερο.» (Rosenbach and Taylor,1998)
- Το έργο (task), που αποβλέπει τελικά ο ηγέτης
- Η πηγή δύναμης (source of power) του ηγέτη (Weber, 1979)
- Η κουλτούρα της οργάνωσης, όπου τοποθετούνται, οι αξίες και τα οράματα, που αλληλοσυνδέουν τον ηγέτη με τους υφισταμένους του και τον προτρέπουν στην συγκεκριμένη καθημερινή του δράση, για την επίτευξη του έργου του
- το περιβάλλον, (situation) στο οποίο ενεργεί ο ηγέτης.

Τελειώνοντας, ηγεσία είναι η φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου (Bennis and Nanus, 1985), η αυθεντική αυτόεκφραση που δημιουργεί αξία (Cashman,1998).

3.2 Αρχές Ηγεσίας

Έχουν υπάρξει πολλές διατυπώσεις αρχών ηγεσίας σε εκτεταμένο αριθμό βιβλιογραφίας . Στις περισσότερες περιπτώσεις το κυρίαρχο στοιχείο είναι ο υποκειμενισμός και η αδυναμία σωστής διάκρισης των εννοιών «αρχή» «χαρακτηριστικό», «καθήκον». Γι' αυτό περιοριζόμαστε στις διατυπώσεις αυτές, που, υποκειμενικά και πάλι, προσεγγίζουν περισσότερο τον όρο «αρχή» :

- «Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών
- «Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών»
- «Αρχή της ενότητας των εντολών»
- «Αρχή της υποκινήσεως»
- «Αρχή της άμεσης εποπτείας»

Το τι καθιστά μian ηγεσία αποτελεσματική είναι μια παλιά ιστορία και μια συνεχής μελέτη. Οι πιο πρόσφατες μελέτες επικεντρώθηκαν στην ηγεσία και στην αλλαγή, στην οικοδόμηση οράματος και στην ενδυνάμωση των μελών.

Για τον Robin Sharma (2004) υπάρχουν 10 πράγματα που οι αυθεντικοί ηγέτες κάνουν: Λένε την αλήθεια, καθοδηγούν μέσα από την καρδιά τους, διαθέτουν υψηλή ηθική, κουράγιο, είναι ονειροπόλοι, φροντίζουν τη φυσική τους κατάσταση, εμβαθύνουν και κάνουν ενδελεχή ενδοσκόπηση, φτιάχνουν ομάδες και δημιουργούν κοινότητες, επιδιώκουν την τελειότητα ανεβάζοντας συνεχώς τα όρια, αφήνουν την κληρονομιά τους.

3.3 Στυλ Ηγεσίας

ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ

Στο αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς ο ηγέτης αντλεί δύναμη από την 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 όταν ο ηγέτης είναι απών. Οι κριτικές είναι αντικειμενικές και δεν υπάρχουν παράπονα και διαφωνίες στην ομάδα.

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

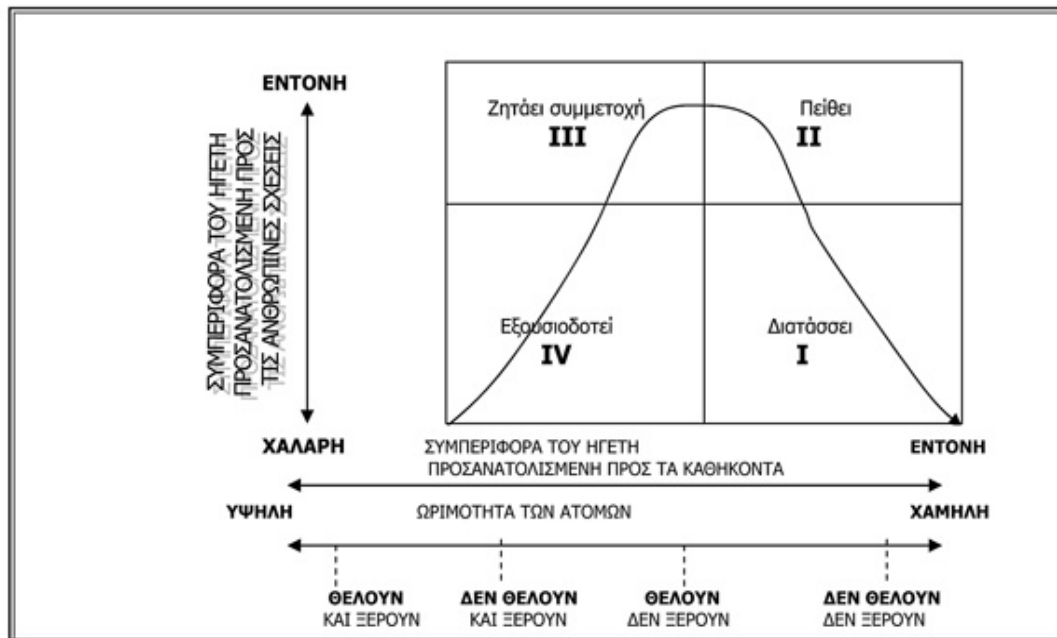
Στο δημοκρατικό στιλ διοίκησης ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με την συμμετοχή της ομάδας. Όταν αναγκαστεί να πάρει μόνος του τις αποφάσεις εξηγεί τους λόγους στα μέλη της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας δεν διστάζουν να πάρουν τις ευθύνες όταν χρειαστεί. Υιοθετούν εύκολα τις αλλαγές και τις νέες ιδέες. Ακόμα, η ποιότητα της εργασίας είναι υψηλή είτε με την παρουσία του προϊσταμένου, είτε με την απουσία του. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Στο εξουσιοδοτικό στιλ ηγεσίας, ο ηγέτης δεν παίρνει αρκετή από την ευθύνη, δεν έχει δηλαδή εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες. Η ομάδα δεν έχει στόχους. Η έλλειψη στόχων, όπως έχει ήδη ειπωθεί, είναι ένας αναποτελεσματικός παράγοντας για την πρόοδο της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, το ενδιαφέρον τους για την εργασία είναι περιορισμένο, η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη, όπως και το αίσθημα της ομάδας, το ηθικό τους, από την άλλη μεριά είναι χαλαρό.

3.4 Μοντέλα Ηγεσίας

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ HERSEY AND BLANCHARD



Το μοντέλο Hersey and Blanchard αφορά την προσαρμογή του στυλ ηγεσίας και συνδέει την ωριμότητα των εργαζομένων. Η ωριμότητα προσδιορίζεται από δυο “μεταβλητές” τις “θέλω” και “μπορώ”. Στο ανώτερο επίπεδο ωριμότητας βρίσκονται οι εργαζόμενοι όταν θέλουν και μπορούν να επιτύχουν τους στόχους ενώ στο κατώτερο επίπεδο βρίσκονται οι εργαζόμενοι που ούτε ξέρουν ούτε θέλουν να επιτύχουν τους στόχους. Ο ηγέτης προσδιορίζει την συμπεριφορά ανάμεσα σε δυο διαστάσεις.

- Τον προσανατολισμό στα καθήκοντα, δηλαδή ο ηγέτης καθορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων
- Τον προσανατολισμό που επικεντρώνεται στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή υπάρχει αμοιβαία επικοινωνία- συνεργασία με τους υφιστάμενους του. Προσπαθεί δηλαδή να αναπτύξει οι φιλικές σχέσεις.

Από το σχήμα φαίνεται η αντιστοιχία μεταξύ των τεσσάρων βασικών στυλ και το επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων.

I. Διατάσσει

Όταν τα άτομα βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας δηλαδή δεν θέλουν και δεν μπορούν η αποτελεσματικότερη ηγετική συμπεριφορά είναι η αυταρχική. Δηλαδή περισσότερο προσανατολισμό στα καθήκοντα και λιγότερο στις σχέσεις

II. Πείθει

Όταν τα άτομα θέλουν αλλά δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους, τότε ο ηγέτης θα πρέπει να ρίξει μεγάλο βάρος και στα καθήκοντα και στις σχέσεις

III. Ζητά συμμετοχή

Όταν τα άτομα μπορούν άλλα δεν θέλουν να υλοποιήσουν τους στόχους τότε ο ηγέτης θα πρέπει να δει μεγαλύτερη σημασία στις σχέσεις για να μπορεί να τους παρακινήσει.

IV. Εξουσιοδοτεί

Όταν τα άτομα θέλουν και μπορούν οι προσπάθειες του ηγέτη είναι περιορισμένες και προς τις δύο κατευθύνσεις αφού τα άτομα είναι ικανά για την υλοποίηση των στόχων.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETTON (1973)

Οι Vroom and Yetton το 1973 ανέπτυξαν ένα νέο μοντέλο, το οποίο αφορούσε την συμπεριφορά του ηγέτη η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων διαδοχικών αποφάσεων τα οποία βασίζονται πάνω σε επτά διλήμματα τα οποία αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες διαστάσεις της πραγματικότητας, στην οποία βρίσκεται ο ηγέτης:

- Τη σημαντικότητα της απόφασης ,
- Τις πληροφορίες που διατίθενται για το πρόβλημα,
- Τον ορισμό του προβλήματος,
- Τη σπουδαιότητα της συγκατάθεσης των υφισταμένων που απαιτείται για τη αποτελεσματική πραγματοποίηση της απόφασης,

- Το κατά πόσο αποδέχονται οι υφιστάμενοι τις αποφάσεις που λαμβάνει μόνος του ο ηγέτης,
- Το κατά πόσο αποδέχονται τους στόχους της οργάνωσης οι υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα και τέλος
- Τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, που πηγάζουν από τις διάφορες λύσεις προτίμησης για το πρόβλημα.

Ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει πέντε στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Vroom and Yetton

- Το πρώτο αυταρχικό στυλ,
- Το δεύτερο αυταρχικό στυλ,
- Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ,
- Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ
- Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ, με βασικό κριτήριο το βαθμό και τον τρόπο συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.

Προϋπόθεση για τη σωστή επιλογή του στυλ ηγεσίας είναι η σωστή πληροφόρηση για στοιχεία που σχετίζονται με την προσωπικότητα του ηγέτη, τις σχέσεις που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, το ατμόσφαιρα συνεργασίας, το επίπεδο ενημέρωσης των υφισταμένων για την κατάσταση, ώστε να γίνεται ορθή επιλογή απάντησης σε κάθε ερώτηση. Βασική συνεισφορά του μοντέλου των Vroom and Yetton είναι ότι ανέδειξε ως σημαντικό παράγοντα την πιθανότητα σύγκρουσης, η οποία διαφοροποιείται ανάλογα με την ποιότητα της απόφασης και το κατά πόσο γίνεται αποδεκτή από τους εργαζόμενους, επιδρώντας στις αποφάσεις. Οι απόψεις των Vroom and Yetton ενισχύθηκαν μέσα από πολλές εμπειρικές έρευνες.

Τέλος πρέπει να διατυπωθεί ότι σε μια πρόσφατη εργασία του ο Vroom (Vroom and Jaco, 1998) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο συμμετοχικό στυλ και ισχυρίζεται ότι αποτελεί το πιο αποτελεσματικό στυλ διοίκησης με τον κατάλληλο διαχειρισμό και διαμόρφωση της κατάστασης.

3.5 Καλλιέργεια Ηγετικής Ικανότητας

Για αιώνες υπήρξε η αντιπαράθεση για το αν οι ηγέτες γέννιούνται ή γίνονται. Τα ευρήματα από την ιστορία, την ψυχολογία και τον κόσμο των επιχειρήσεων είναι πλέον ξεκάθαρα. Η ηγεσία μπορεί να καλλιεργηθεί. Το «χάρισμα» ή κληρονομική καταβολή χωρίς «δούλεμα» ή επεξεργασία δεν αποδίδει. Το εκ καταβολής μικρότερο χάρισμα με συστηματική καλλιέργεια βελτιώνεται σημαντικά. Με την σωστή υποστήριξη και με τα στοιχεία όπως αυτογνωσία, ενημέρωση, αντικειμενικότητα, και διανοητική ταύτιση, ο κάθε άνθρωπος μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά σε αυτό τον τομέα της ηγετικής ικανότητας.

3.6 Η Σημασία Της Ηγεσίας Στην Διοίκηση Επιχειρήσεων

Η δραστηριότητα της διοίκησης υποδιαιρείται και κατατάσσεται στις επιμέρους παρακάτω δραστηριότητες:

- **Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων:** Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων έχουν τόσο στενή σχέση, ώστε πολλοί τις συγχωνεύουν με την κοινή ονομασία «προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων». Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εξ αρχής καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί με τον προγραμματισμό.
- **Οργάνωση:** Με την οργάνωση προσδιορίζεται επίσης η εξουσία και η ευθύνη των ηγετών ή διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται τα διάφορα επίπεδα εξουσίας και ευθύνης. Οργάνωση άρα είναι η διαδικασία επιμερισμού της εργασίας σε ομάδες και άτομα και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- **Στελέχωση:** Είναι η διαδικασία εξασφάλισης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση του αλλά και την δραστηριοποίησης του. Η δραστηριότητα αυτή θα δημιουργήσει στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα για ένα ευχαριστημένο προσωπικό
- **Διεύθυνση και καθοδήγηση:** τα ηγετικά στελέχη ασχολούνται με τη δραστηριότητα

της διεύθυνσης και καθοδήγησης, παρακινούν τους υφισταμένους τους να αυξήσουν τις προσπάθειές τους, και επιλέγουν τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας ή λύνουν τις διαφορές που δημιουργούνται μεταξύ των υφισταμένων τους και κατευθύνουν τις ενέργειες τους.

•Έλεγχος: Η επίτευξη των επιθυμητών κερδών, και του επιθυμητού κύκλου εργασιών, η αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού κτλ. και γενικά η ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού, εμπεριέχεται σε αυτήν την δραστηριότητα. Με τον έλεγχο υπολογίζεται το κατά πόσο αποδίδουν τα διοικητικά στελέχη σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Για το σκοπό αυτό καθορίζονται τα εξής πρότυπα

α) Συγκρίνονται τα πρότυπα με τα πραγματοποιηθέντα

β)Γίνονται οι διορθώσεις που χρειάζονται, ενώ καταβάλλεται προσπάθεια για να επιτευχθούν οι προγραμματισθέντες στόχοι του οργανισμού. (Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ- Η Ελληνική Προσέγγιση: 2002, σελ. 161-167)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

4.1 Γιατί Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Είναι Σημαντική Για Την επιτυχία Ενός Ηγέτη

Είμαστε όλοι «καλωδιωμένοι» ή προγραμματισμένοι να κάνουμε δύο πράγματα στη δουλειά – να ανταγωνιζόμαστε και να συνεργαζόμαστε. Μεγάλο μέρος της παραδοσιακής ηγεσίας είναι βασισμένο στο «τα πάω καλά», προκύπτοντας ότι η ατομική δύναμη συνεισφέρει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Όμως, σε ένα δικτυωμένο κόσμο πιο επίπεδων οργανισμών-επιχειρήσεων (flatter organizations), λιγότερο εστιασμένο στη λήψη αποφάσεων και με λιγότερο σεβασμό σε θέσεις εξουσίας, η ατομική δύναμη μετατρέπεται σε όλο και λιγότερο αποτελεσματική.

Η ισορροπία έχει μετακινηθεί από την ατομική δύναμη σε αυτό που αποκαλεί ο Goleman «κοινωνικοποιημένη δύναμη», η οποία προέρχεται από τη συνεργασία. Το «τα πάω καλά με» έγινε τώρα η διαδρομή του «τα καταφέρνω», παρά το ένα να είναι εναλλακτικό του άλλου. Όσοι χρησιμοποιούν την κοινωνικοποιημένη δύναμη συνειδητοποιούν ότι η δύναμη βρίσκεται στο δίκτυό τους, πολύ περισσότερο τώρα, καθώς οι οριζόντιες διασυνδέσεις γίνονται όλο και πιο κριτικής σημασίας στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων. Αυτό, κατά τον Goleman, απαιτεί βαθιά Κοινωνική Νοημοσύνη.

Τα συναισθήματα αντιμετωπίζονταν ως «θόρυβος» στους οργανισμούς και ως εμπόδια για τον κεντρικό σκοπό του. Όμως, ο Goleman βοήθησε στον επαναπροσδιορισμό του πρωταρχικού σκοπού της ηγεσίας, δηλαδή αυτός να είναι η χαλιναγωγήση τόσο των προσωπικών όσο και των άλλων θετικών μας συναισθημάτων, πράγμα που θα βοηθήσει, με τη σειρά του, στο να πάει μπροστά ο οργανισμός. Δρούμε με βάση το πώς νιώθουμε.

Συνεπώς το συναισθηματικό καθήκον του ηγέτη είναι πρωταρχικό κατά δύο έννοιες, αιτιολογεί ο Goleman, ως το πρωτότυπο και το πιο σημαντικό θεμέλιο της ηγεσίας. Η πρωταρχική ηγεσία ξεπερνάει την κατανόηση, για να εστιάσει στο αποτέλεσμα, στον απόηχο, λέει ο Goleman. Μια αποτελεσματική ηγεσία σημαίνει ότι

μπορείς να εκφράσεις το μήνυμά σου με έναν τρόπο που παρακινεί τους άλλους, τόσο με τις πράξεις σου όσο και με τον τρόπο επικοινωνίας σου.

Ο σύνδεσμος ανάμεσα στην Κοινωνική Νοημοσύνη και στην απόδοση είναι κριτικής σημασίας, όχι μόνο για όσους θα παραμείνουν στον οργανισμό. Η αδιάφορη και εκτός πραγματικότητας ηγεσία είναι μία από τις κύριες αιτίες που οι άνθρωποι με ταλέντο φεύγουν.

4.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις Ως Προς Τη Συναισθηματική Νοημοσύνη Στη Διοίκηση

Οι άνθρωποι που επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη, είναι ικανοί στο να διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των άλλων με αποτέλεσμα να μπορούν να επηρεάσουν καταστάσεις και να παίρνουν από τον καθένα το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Αυτές οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν χαρακτηρίζονται ως έμφυτα ταλέντα αλλά είναι ικανότητες που αποκτιούνται μέσω της μάθησης. Χάρη σε αυτές οι ηγέτες εξασκούν τα καθήκοντά τους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Το 1998, ο D. Goleman σε συνεργασία με τον ελληνικής καταγωγής διακεκριμένο επιστήμονα R. Boyatzis, διεξήγαγαν έρευνα σε ένα δείγμα από 3000 ηγέτες από όλο τον κόσμο. Διέκριναν τις ικανότητες που επιδεικνύουν τα «αστέρια» και τους διαχώρισαν από εκείνους των οποίων η απόδοση κυμαίνονταν σε μεσαία επίπεδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Έρευνα Επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης Διοικητικών Στελεχών Σε Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών

Μετά από το θεωρητικό υπόβαθρο, δηλαδή την ανάλυση, τη συγκέντρωση και την παρουσίαση στοιχείων από τη βιβλιογραφία και τα διάφορα άρθρα θεωρήθηκε μείζονος σημασίας η πραγματοποίηση έρευνας με στατιστικά στοιχεία. Η έρευνα αυτή γίνεται με σκοπό την παράθεση και την ανάδειξη των μεταβλητών που διαμορφώνουν το αντικείμενο εξέτασης της έρευνας.

Τέλος, θεωρήσαμε απαραίτητο να κάνουμε έρευνα για να ξεδιαλύνουμε ποιες είναι οι εξαρτημένες και ποιες οι ανεξάρτητες μεταβλητές και το πώς σχετίζονται μεταξύ τους. Η παρακάτω έρευνα βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων.

Μια επιτυχημένη και έγκυρη έρευνα ακολουθεί συγκεκριμένη σειρά σταδίων τα οποία πραγματοποιούνται ταυτόχρονα ενώ υπάρχει πλήρης εξάρτηση μεταξύ τους. Αυτά είναι τα εξής :

- Ανάλυση και ανάδειξη του προβλήματος
- Καθορισμός του προβλήματος
- Επιλογή μεθόδου και σχεδίου έρευνας,
- Επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων / δεδομένων και μεθόδου μέτρησης,
- Επιλογή δείγματος,
- Ανάλυση των στοιχείων και
- Παρουσίαση ευρημάτων έρευνας.

5.2 Σκοπός – Υποθέσεις Της Έρευνας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί από ερευνητές και θεωρητικούς της διοίκησης οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που έχουν συναισθηματική νοημοσύνη έχουν αυξημένη πιθανότητα να έχουν και πιο μεγάλη ικανότητα στη διαχείριση σχέσεων ή ακόμα και

συγκρούσεων με τους υφιστάμενους για πιο σωστή και αποτελεσματική εργασία. (Sternberg, 1985; Bass and Avolino, 1993, Bernet, 1996; Megerian and Sosik, 1996, Morris and Feldman, 1996; Goleman, 1998; 2001; Bass, 2002; Rahim et al., 2002). Ο Goleman (2001) παρουσιάζει ότι στον χώρο της εργασίας η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με προσόντα όπως οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και το εν-συναίσθημα. (Rahimetal 2002). Στο εν-συναίσθημα και στις κοινωνικές δεξιότητες ο ηγέτης έχει την ικανότητα να μπορεί να καταλάβει τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, και τις ανάγκες και χάρη σε αυτόν και οι άλλοι να μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές τους για να πετύχουν τους σκοπούς τους.

Ο στόχος της μελέτης αυτής βασίζεται στην υπόθεση ότι, αν οι υφιστάμενοι πιστεύουν ότι οι ηγέτες στο οργανωτικό πλαίσιο της ροής των εργασιών στον εργασιακό χώρο, παρουσιάζουν δικές τους δεξιότητες δηλαδή αυτορρύθμιση και αυτοέλεγχο και αποσαφηνίζουν τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίες είναι οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και η εν-συναίσθηση. Σε αυτή την περίπτωση αποκτούν χάρισμα, διανοητική υποκίνηση και εξατομικευμένη εκτίμηση. Αυτό σημαίνει ότι ενεργούν με μετασχηματιστική ηγεσία. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες οι οποίοι κατέχουν συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να συσχετιστούν με το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας.

Για παράδειγμα οι κοινωνικές δεξιότητες οι οποίες συσχετίζονται με την ευκολότερη συμμετοχή των υφιστάμενων στις επιθυμητές συμπεριφορές είναι πιθανό να συσχετιστούν με τη διανοητική υποκίνηση. Επίσης ενδεχομένως οι υφιστάμενοι να δεθούν συναισθηματικά με έναν μετασχηματιστικό ηγέτη που επαινεί τις προσπάθειες που κάνουν και επίσης θέλει να τους βοηθήσει να γίνουν πιο αποδοτικοί στην εργασία τους για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Επίσης, οι ηγέτες που έχουν εν-συναίσθηση ενδεχομένως να ενδιαφερθούν και να καταλάβουν τις ανάγκες των υφισταμένων με αποτέλεσμα να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές του καθενός. Το κίνητρο πιθανόν να είναι μια προοπτική για να

αντιμετωπιστεί η σύγκρουση ηγέτη-υφιστάμενου σε ότι αφορά τους στόχους έτσι ώστε να υπάρξει αποτέλεσμα. Άρα οι τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ενδεχομένως να έχουν σχέση με την επίδραση των ηγετών ή το χάρισμα τους.

Ο καθορισμός του ερευνητικού προβλήματος και επομένως του σκοπού της παρούσας πτυχιακής εργασίας, ορίζεται από τις παρακάτω υποθέσεις :

- Υπόθεση 1η Η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων του ηγέτη συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.
- Υπόθεση 2η Ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων του ηγέτη συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.
- Υπόθεση 3η Οι κοινωνικές δεξιότητες που κατέχει – εκφράζει ο ηγέτης συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.
- Υπόθεση 4η Το κίνητρο που παρέχει ο ηγέτης συσχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.
- Υπόθεση 5η Η εν-συναίσθηση του ηγέτη βρίσκεται σε θετική σχέση με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα ηγείται.

5.3 Η Μέθοδος Της Έρευνας – Συλλογή Στοιχείων

Υπάρχουν διάφορα μοτίβα έρευνας. Τα μοτίβα αυτά χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με την αντικειμενική επιδίωξη της μελέτης. Οπότε έχουμε ερευνητικές (exploratory research), περιγραφικές (descriptive research) και αιτιολογικές έρευνες (casual research). Τα τρία αυτά είδη μπορούν είτε να λειτουργήσουν ως διαδοχικά στάδια στη διαδικασία είτε να χρησιμοποιηθούν αυτόνομα. Αρχικά συλλέξαμε δεδομένα όσον αφορά τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνης και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Το πρώτο βήμα ήταν να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με τις μεταβλητές που εντάχθηκαν στις υποθέσεις, δηλαδή σχετικά με τις συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι, στη βιβλιογραφική επισκόπηση παρατέθηκαν όλα εκείνα τα δευτερογενή στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και διατίθενται σε βιβλία και επιστημονικά περιοδικά.

Παρόλα αυτά, τα δεδομένα όπου ο κάθε ερευνητής έχει πρόσβαση και μπορεί να τα χρησιμοποιεί έχει να κάνει με το μικρό τους κόστος και το λίγο χρόνο που απαιτείται για τη συλλογή τους. Τα στοιχεία αυτά δε μπορούν να δώσουν λύση στο ερευνητικό μας πρόβλημα διότι δεν είναι αρκετά.

Γι αυτό το λόγο τα πρωτογενή στοιχεία κρίθηκαν απαραίτητα για την έρευνα και για την επίλυση του ερευνητικού προβλήματος. Η επιλογή των πρωτογενών στοιχείων εξαρτάται από δύο παραμέτρους, το βαθμό δόμησης και το βαθμό αμεσότητας ή συγκάλυψης.

Η μελέτη αυτή μας έδειξε ότι η αυτορρύθμιση και ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων όπως επίσης και οι τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή όπως προείπαμε οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και η ενσυναίσθηση σχετίζονται με τη μετασχηματιστική συμπεριφορά του ηγέτη. Συγκεκριμένα μελετά τις απόψεις των υφιστάμενων όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Χαρακτηριστικά δείγματος

Οι υφιστάμενοι είναι ηλικίας 24-60

Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Εν τέλει προτιμήθηκε η άμεση μέθοδος συλλογής των απαραίτητων στοιχείων. Το σημαντικό αυτής της τεχνικής είναι ότι οι ερωτήσεις μπορούν να απαντηθούν εύκολα καθώς επίσης και η επεξεργασία των στοιχείων είναι εξίσου εύκολη.

Η δημοσκόπηση (survey research), είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων και ως δομημένη-άμεση μέθοδος προτιμήθηκε για τη μελέτη αυτή. Μια δημοσκόπηση είναι ικανή να συγκεντρώσει μεγάλο όγκο δεδομένων και στοιχείων από ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών μεταξύ τους ανθρώπων και συνδέονται με τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου.

Τα ερωτηματολόγια είναι μία από τις επικρατέστερες τεχνικές συλλογής δεδομένων αφού ο κάθε ερωτώμενος απαντά στις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις. Ωστόσο, μεγάλο πλεονέκτημα τους είναι η πρακτικότητα καθώς συλλέγουν με μεγάλη αποτελεσματικότητα απαντήσεις από πολυπληθές δείγμα μεγαλύτερου από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο.

Το ερωτηματολόγιο μας δόθηκε σε εργαζόμενους που επιλέχθηκαν τυχαία από διάφορες εταιρίες. Λειτουργήσαμε με απόλυτη εχεμύθεια προς τους εργαζόμενους τόσο για να προστατέψουμε τις απόψεις τους αλλά ταυτόχρονα και για να εξασφαλίσουμε ένα ειλικρινέστερο αποτέλεσμα.

5.4 Παράγοντες - Μεταβλητές

Οι παράγοντες ή μεταβλητές που χρησιμοποιούμε στην έρευνα επιγραμματικά είναι οι εξής:

- Κοινωνικές δεξιότητες: Αντιμετωπίζει τα προβλήματα χωρίς να μειώνει τους συνεργάτες του.
- Κίνητρο: Επιτυγχάνει και θέτει υψηλούς στόχους
- Εν-συναίσθηση: Αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα
- Αυτοέλεγχος : Έχει πλήρη έλεγχο των συναισθηματικών του παρορμήσεων
- Αυτορρύθμιση : Παραμένει ήρεμος σε πολύπλοκες καταστάσεις

- Ηγεσία: Συγκεκριμένα η μετασχηματική ηγεσία. Όταν ηγέτες και μέλη συνδέονται με τρόπο ώστε εξυψώνουν ο ένας τον άλλον σε ανώτερα επίπεδα δραστηριότητας και ηθικής.

Όπως θα δούμε και παρακάτω η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η ηγεσία και οι ανεξάρτητες είναι οι Κοινωνικές δεξιότητες, το Κίνητρο, η Εν-συναίσθηση, ο Αυτοέλεγχος και η Αυτορρύθμιση.

5.5 Το Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο μας παραθέτει τις διαφωτιστικές πληροφορίες σχετικά με το λόγο που γίνεται η έρευνα. Τα στοιχεία που παρατίθενται προέρχονται από τον ερευνητή και εξηγείται στους ενδιαφερόμενους ότι το ερωτηματολόγιο είναι μέρος πτυχιακής εργασίας. Όλη η πληροφόρηση που έχει συγκεντρωθεί θα χρησιμοποιηθεί με προσοχή και διακριτικότητα αυστηρά και μόνο για τη μελέτη εξασφαλίζοντας την εγκυρότητα και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο αφορά τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τα δεδομένα της συναισθηματικής νοημοσύνης που διατυπώνει η συμπεριφορά του εργοδότη τους. Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως επίσης η αυτορρύθμιση και ο αυτοέλεγχος υπολογίστηκαν με τα δεδομένα που πάρθηκαν από τον δείκτη EQ (EQI) με τη χρήση και την προσαρμογή του ερωτηματολογίου (Shutte, etal 1998), όπου λέει στους εργαζόμενους να εκτιμήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη που έχει ο εργοδότης.

Το EQI υπολογίζει τις πεποιθήσεις των υφισταμένων σχετικά με τον αυτοέλεγχο, την αυτορρύθμιση, το κίνητρο, τις κοινωνικές δεξιότητες και το εν-συναίσθημα των επιτηρητών τους. Το υπόδειγμα έγινε με γνώμονα τις επαναλαμβανόμενες τροφοδοτήσεις, τη δεξιότητα των συμμετεχόντων και μία επαναληπτική διαδικασία των διερευνητικών και επικυρωτικών παραγοντικών

αναλύσεων των συνόλων στοιχείων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 25 ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να απαντηθούν σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 –δηλαδή κλίμακα Likert- όπου το 5 δηλώνει ότι συμβαίνει σχεδόν πάντα και το 1 ποτέ, έτσι ώστε να ταξινομηθούν ένα ένα τα στοιχεία για τα οποία γίνεται η ερώτηση. Έτσι λοιπόν είναι ευνόητο ότι όσο ψηλότερα στην κλίμακα υπάρχει ένα χαρακτηριστικό τόσο εντονότερα υπάρχει αυτό το στοιχείο συναισθηματικής νοημοσύνης στο χαρακτήρα του ηγέτη.

Στην έρευνα αυτή, αντιλαμβανόμαστε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως κατασκεύασμα μονής κατεύθυνσης που αποτελείται από τους τρεις τύπους αλληλένδετων συμπεριφορών. Τα άτομα που έλαβαν μέρος σε αυτήν έπρεπε να κατατάξουν τα δεδομένα σε μία κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 (κλίμακα Likert) όπου το 5 δηλώνει πάντα ή σχεδόν πάντα ενώ αντίθετα το 1 δηλώνει ποτέ. Η κλίμακα υπολογίστηκε με την εύρεση του μέσου όρου των δεδομένων.

Είναι προφανές λοιπόν ότι όσο μεγαλύτερο αποτέλεσμα έχουμε τόσο υψηλότερος ο βαθμός της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στην εν λόγω κλίμακα τα στοιχεία του δείγματος έχουν ως εξής : «Στο μυαλό μου, είναι ένα σύμβολο της επιτυχίας και της ολοκλήρωσης,» (χάρισμα) «ο ηγέτης μου δίνει ουσιαστικές λύσεις ξεπερνώντας τις τυπικές διαδικασίες» (διανοητική υποκίνηση) «ο εργοδότης μου, μου εμπνέει εμπιστοσύνη για να υπερνικήσω οποιοδήποτε εμπόδιο» (εξατομικευμένη εκτίμηση).

5.6 Μεθοδολογία – Στατιστικές Τεχνικές Για Την Επεξεργασία Των Δεδομένων

Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for Social Sciences) v.17.0.0, εφαρμόστηκαν στα δεδομένα οι παρακάτω μέθοδοι:

- Ανάλυση Αξιοπιστίας
- Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία (Descriptive Statistics)

- Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation)
- Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)

5.6.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας - Συντελεστής Gronbach's Alpha

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (internal consistency) είναι ένας δείκτης που φανερώνει κατά πόσο διαφορετικές προτάσεις (items) μετρούν την ίδια έννοια (μεταβλητή). Χρησιμοποιείται για να μετρήσει την αξιοπιστία σε εργαλεία μέτρησης. Μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο σε μία πρόταση (item) ή σε μία υποκλίμακα, αλλά και στο σύνολο του εργαλείου που μετράει την ίδια έννοια (μεταβλητή). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής τόσο σε μια υπο-κλίμακα, όσο και σε ολόκληρη κλίμακα εκτιμάται με το συντελεστή Gronbach's alpha που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας. (Litwin, 1985). Για να θεωρείται αποδεκτή η τιμή του Gronbach's alpha θα πρέπει να είναι >0.7. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συντελεστή Gronbach's alpha τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής. Εάν μια κλίμακα εμφανίζει μικρού βαθμού εσωτερική συνοχή, ενδεχομένως μπορεί να βελτιωθεί με την προσθήκη προτάσεων (items) ή με την επανεξέταση της σαφήνειας των προτάσεών της. (Ουζούνη και Νακάκης, 2011).

Ο δείκτης α του Gronbach μπορεί να γραφεί σαν μία συνάρτηση του αριθμού των ερωτήσεων (στην προκειμένη περίπτωση N) και της μέσης αυτοσυσχέτισης ανάμεσα στις ερωτήσεις (r). Ο γενικός τύπος είναι:

$$\alpha = \frac{Nr}{1+(N-1)r}$$

Όπου:

N : Αριθμός ερωτήσεων

r : Μέση αυτοσυσχέτιση

Όπως διακρίνεται από τον τύπο, όταν αυξάνονται οι ερωτήσεις, αυξάνεται και ο δείκτης του Gronbach. Αναλογικά όσο πιο μικρή είναι η εσωτερική αυτοσυσχέτιση, τόσο θα μειώνεται και η τιμή του δείκτη. Αυτό ερμηνεύεται και διαισθητικά εφόσον, αν η εσωτερική αυτοσυσχέτιση είναι μεγάλη σε αυτή την περίπτωση τα στοιχεία θα

υπολογίζουν το ίδιο αντικείμενο. Αυτό συμβαίνει όταν έχουμε μεγάλη αξιοπιστία, δηλαδή όταν οι ερωτήσεις υπολογίζουν το στοιχείο εκείνο για το οποίο έχουν προοριστεί να υπολογίζουν. Στην έρευνα αυτή έχουμε κατασκευάσει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο είναι πολυμεταβλητό και ερευνούμε έξι μεταβλητές. Στην περίπτωση αυτή διαλέγουμε τις ερωτήσεις που υπολογίζουν το κάθε στοιχείο και διακρίνουμε έξι δείκτες Gronbach's A έναν για κάθε μεταβλητή. Η εργασία αυτή θα γίνει με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS και τα αποτελέσματα θα παρατεθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

5.6.2 Στατιστικά Περιγραφικά Στοιχεία

Τα περιγραφικά μέτρα χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

(1) Μέτρα κεντρικής τάσης τα οποία περιγράφουν το σημείο συγκέντρωσης των δεδομένων. Αυτά είναι ο μέσος, η διάμεσος, η επικρατούσα τιμή και τα εκατοστημόρια. Το πρώτο μέτρο τάσης μίας μεταβλητής (δεδομένων) είναι η μέση τιμή της, η οποία ορίζεται (διαισθητικά) να είναι εκείνη η αριθμητική τιμή, γύρω από την οποία φαίνεται να είναι συγκεντρωμένες οι τιμές της μεταβλητής. Τα εκατοστημόρια είναι τιμές του δείγματος οι οποίες “κόβουν” το δείγμα σε συγκεκριμένα συνήθως σημεία. Για παράδειγμα το πρώτο τεταρτημόριο είναι η τιμή του δείγματος η οποία έχει την εξής ιδιότητα: το πολύ 25% των παρατηρήσεων βρίσκεται κάτω από αυτήν την τιμή. Το δεύτερο τεταρτημόριο είναι η τιμή που αφήνει το πολύ το 50% των παρατηρήσεων κάτω από αυτή. Το τρίτο τεταρτημόριο είναι η τιμή για την οποία ισχύει ότι το πολύ το 25% των παρατηρήσεων βρίσκεται πάνω από αυτή. Η διάμεσος είναι η τιμή που “κόβει” τις παρατηρήσεις του δείγματος στη μέση (ταυτίζεται με το δεύτερο τεταρτημόριο) και η κορυφή είναι η παρατήρηση με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης.

(2) Μέτρα διασποράς που περιγράφουν την συγκέντρωση ή την διασπορά των δεδομένων γύρω από την κεντρική τιμή τάσης ή θέσης τους (ομοιογένεια των δεδομένων). Αυτά είναι το εύρος, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση και ο

συντελεστής μεταβλητότητας. Το εύρος d (range) των τιμών μίας μεταβλητής είναι η διαφορά της μικρότερης τιμής της μεταβλητής από την μεγαλύτερη τιμή της. Η διασπορά μίας μεταβλητής είναι η μέση τιμή των τετραγώνων των αποκλίσεων των τιμών της από την μέση της τιμή. Η τετραγωνική ρίζα της διασποράς καλείται τυπική απόκλιση (standard deviation). Ο συντελεστής μεταβλητότητας είναι το ηλίκο της τυπικής απόκλισης προς το μέσο πολλαπλασιασμένο επί %. Είναι ένα μέτρο ομοιογένειας του δείγματος και δη σχετικής διασποράς, όχι απόλυτης διασποράς. Χρησιμοποιείται για να συγκρίνουμε τις μεταβλητές που έχουν διαφορετικά μεγέθη. Δεχόμαστε ότι ένα δείγμα λέγεται ομοιογενές όταν η τιμή του συντελεστή δεν είναι πάνω από 10%.

(3) Μέτρα ασυμμετρίας τα οποία περιγράφουν την απόκλιση που παρουσιάζει η κατανομή (συχνοτήτων) των δεδομένων από μια συγκεκριμένη συμμετρική καμπύλη. Μας φανερώνουν σε ποιο τμήμα δεξιά ή αριστερά της επικρατούσας τιμής είναι συγκεντρωμένες οι τιμές μιας μεταβλητής. Τα μέτρα αυτά είναι ο συντελεστής ασυμμετρίας και είναι καθαροί αριθμοί και ανάλογα με το πρόσημό τους δείχνουν την κατεύθυνση της ασυμμετρίας (θετική ή αρνητική) της κατανομής που τυχόν υπάρχει.

(4) Μέτρα κύρτωσης με την βοήθεια των οποίων εξετάζουμε την γεωμετρική μορφή των κατανομών των δεδομένων (αιχμηρότητα της κατανομής) και είναι ο συντελεστής κύρτωσης. Ο βαθμός της αιχμηρότητας της καμπύλης καθορίζεται από την σύγκρισή της με μια συγκεκριμένη καμπύλη πρότυπο, την κανονική καμπύλη ή κατανομή Gauss, που έχει την ίδια μέση τιμή και διασπορά με την δοθείσα μεταβλητή, η οποία θεωρούμε ότι έχει μέση κυρτότητα (μεσόκυρτη κατανομή). Κάθε κατανομή (καμπύλη) με κυρτότητα μεγαλύτερη από εκείνη της κανονικής καλείται λεπτόκυρτη, ενώ με κυρτότητα μικρότερη της κανονικής καλείται πλατύκυρτη.

5.6.3 Έλεγχος Ύπαρξης Γραμμικής Συσχέτισης Μεταξύ Μεταβλητών

Για να διατυπώσουμε αν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ συνεχών μεταβλητών χρησιμοποιούμε τον έλεγχο Pearson ο οποίος έχει τη μορφή:

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r επιβεβαιώνει αν υπάρχει ή αν δεν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών και επίσης εκτιμά και τη μορφή της σχέσης αυτής αν υπάρχει δηλαδή θετική ή αρνητική συσχέτιση όπως επίσης και το μέγεθος της δηλαδή το επίπεδο σημαντικότητας. Όταν γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H_0 τότε δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r είναι παραμετρικό κριτήριο. Έτσι προκύπτει ότι τα στοιχεία και στις δύο μεταβλητές που μελετάμε θα πρέπει να ακολουθούν κανονική κατανομή και να έχουν ίδιες διασπορές.

Ο συντελεστής συσχέτισης παίρνει τιμές από -1 έως 1 . Εάν:

- $r = 1$ λέμε ότι έχουμε τέλεια θετική συσχέτιση,
- $r = -1$ έχουμε τέλεια αρνητική συσχέτιση

(και στις δύο περιπτώσεις όλα τα δεδομένα βρίσκονται πάνω στην ευθεία παλινδρόμησης),

- εάν $r = 0$ δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (σχέση ανύπαρκτη).
- $0,8 \leq r < 1$ ή $-1 < r \leq -0,8$ η σχέση μεταξύ των μεταβλητών θεωρείται ισχυρή,
- $0,3 \leq r < 0,5$ ή $-0,5 \leq r < -0,3$ η σχέση θεωρείται ασθενής.

Η ποσότητα r^2 καλείται συντελεστής προσδιορισμού (coefficient of determination), και υπολογίζει το ποσοστό της επίδρασης της ανεξάρτητης μεταβλητής X πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή Y . Μετρά δηλαδή πόσο καλή είναι η εκτίμηση της γραμμικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών, από την ευθεία παλινδρόμησης ($Y(x) = a + bx$). Μπορεί να δειχθεί ότι ο συντελεστής προσδιορισμού είναι ίσος με το τετράγωνο του συντελεστή συσχέτισης, εξ' ου και ο συμβολισμός του.

5.6.4 Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)

Ο στόχος της ανάλυσης παραγόντων είναι να απλοποιήσει τις σχέσεις ενός

μεγάλου αριθμού μεταβλητών με περιεκτικό τρόπο για να γίνει πιο ξεκάθαρη μια συγκεκριμένη ιδιότητα. Τα βήματα στην ανάλυση παραγόντων είναι:

- Επιλογή και καταμέτρηση μεταβλητών
- Δημιουργούμε ένα πίνακα ενδοσυναφειών (correlation matrix)
- Δημιουργία πίνακα ενδοσυναφειών (correlation matrix)
- Χρησιμοποίηση της μεθόδου «εξαγωγής παραγόντων»
- Χρησιμοποίηση της μεθόδου «περιστροφής παραγόντων»
- Γίνεται ερμηνεία των παραγόντων που προέκυψαν

Η ανάλυση παραγόντων θα μας δείξει καλύτερα και πιο σωστά αποτελέσματα εάν τα δεδομένα μας έχουν καλύτερη ποιότητα. Ακόμα:

- Θα πρέπει να υπάρχει επαρκής συσχέτιση μεταβλητών ($r > 20$)
- Όχι όμως υπερβολική ($r < 80$)
- Θα υπάρχει «ευθύγραμμη» συσχέτιση πράγμα που αποκλείει την ύπαρξη ακραίων τιμών
- Μέτρηση των μεταβλητών σε ίσα διαστήματα
- Οι μεταβλητές με τις οποίες θα ασχοληθούμε υποχρεούνται να είναι τρεις με πέντε φορές περισσότερες από τους υποτιθέμενους παράγοντες.
- Θα πρέπει να υπάρχει σημαντικός αριθμός συμμετεχόντων
- Η αναλογία ανάμεσα στον αριθμό μεταβλητών και τον αριθμό συμμετεχόντων θα πρέπει να είναι 10:1 ή 5:1

Το στατιστικό πρόγραμμα SPSS χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της ποιότητας των δεδομένων μέσω δύο δεικτών:

- Ο δείκτης Keiser-Mayer-Olkin ο οποίος αξιολογεί την επάρκεια του δείγματος
- Ο δείκτης Bartlett's Test of Sphericity ο οποίος αξιολογεί αν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων όπου $p < 0.05$

Τέλος η περιστροφή των παραγόντων είναι υποχρεωτική ώστε να γίνει πιο κατανοητή η ερμηνεία των παραγόντων οι οποίοι προέκυψαν από την ανάλυση.

- Ορθογώνια περιστροφή (orthogonal)

- Πλάγια περιστροφή (oblique)

5.7 Αποτελέσματα Προ-Έρευνας

Στην αρχή θεωρήθηκε απαραίτητη η διεξαγωγή προ-έρευνας. Περισσότερη βάση δόθηκε στα ερωτηματολόγια. Τα δεδομένα εκείνα που κρίθηκαν δυσνόητα ή ασυμβίβαστα τροποποιήθηκαν ή αντικαταστάθηκαν με καινούρια τα οποία κρίθηκαν κατάλληλα για να ικανοποιήσουν το σκοπό του δεδομένου που ήταν στην αρχή και πλέον ήταν ευνόητα και κατανοητά από το μέσο άνθρωπο. Κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας των δεδομένων έγιναν επιπλέον ενέργειες για να εξαλειφθούν τα δεδομένα αυτά από μη ρεαλιστικότητα. Το δείγμα της προ-έρευνας αποτελούνταν από 25 υφιστάμενους εκ των οποίων οι 11 ήταν άντρες και οι 14 γυναίκες.

Εταιρεία	Συχνότητα	%	Αθροιστικό %
A	25	100	76,8
Σύνολο	25	100	

Πίνακας 1. Συχνότητες και Αθροιστικές συχνότητες

Οι υφιστάμενοι αξιολόγησαν την συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά ηγετών τους με πλειοψηφία τις γυναίκες (14 γυναίκες – 71,5%).

Παράγοντες	A- Cronbach
Αυτοέλεγχος :	0,765
Αυτορρύθμιση	0,767
Κίνητρο :	0,816
Εν-συναίσθηση :	0,794
Κοινωνικές δεξιότητες :	0,708
Ηγεσία:	0,838

Πίνακας 2. Τιμές Cronbach-A

Η ανάλυση παραγόντων βασικών συστατικών (factor analysis) χωρίζει σε ομάδες έναν μεγάλο αριθμό μεταβλητών σε μικρότερες κατηγορίες (factors) με βάση τις κλίμακες (scales) όπως προσδιορίζονται από τους δημιουργούς του

ερωτηματολογίου.

Στηρίζεται στη μήτρα συσχέτισης (correlation matrix) η οποία μας δείχνει πως σχετίζονται όλες οι μεταβλητές μεταξύ τους. Επιλέχθηκαν μονάχα οι ερωτήσεις από τις οποίες η ανάλυση παραγόντων (factor analysis) έδωσε στατιστικό βαθμό σημαντικότητας μικρότερο ή ίσο του 0.5. Με οδηγό τις κλίμακες (scales) έγινε η κατασκευή των παραγόντων-μεταβλητών. Παραθέτουμε τα περιγραφικά στοιχεία της προ-έρευνας καταμετρημένα με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Μεταβλητή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αυτοέλεγχος	3,7255	0,74523
Αυτορρύθμιση	3,5493	0,782265
Κίνητρο	4,0567	0,71114
Εν-συναίσθηση	3,8348	0,83803
Κοινωνικές δεξιότητες	3,7143	0,68133
Ηγεσία	3,6616	0,74491

Πίνακας 3. Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση Μεταβλητών

5.8 Το Τελικό Δείγμα

Είναι προφανές ότι το μέγεθος του δείγματος είναι σημαντικό ώστε η έρευνα να είναι επιτυχής έτσι προκύπτει ότι όσο πιο μεγάλο είναι το δείγμα:

- ❖ Τόσο πιο σωστά θα είναι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν
- ❖ Τόσο πιο μικρό θα είναι το σφάλμα του δείγματος, υπό την προϋπόθεση ότι το σφάλμα θα υπάρχει κάθε φορά που επιλέγεται να μελετηθεί ένα δείγμα μέσα από έναν πληθυσμό.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα μέγεθος αποδεκτό για το δείγμα της μελέτης, το οποίο (μέγεθος) θα μπορούσε να είναι ευδιάκριτο από υψηλό σφάλμα δείγματος. Θεωρήθηκε πως ήταν απαραίτητη η συμπλήρωση τουλάχιστον 100

ερωτηματολογίων.

Μπορούμε να θεωρήσουμε ένα δείγμα ως αρκετά ικανοποιητικό, διότι οι υφιστάμενοι που έχουν συμπεριληφθεί είναι από διαφορετικές εταιρίες. Επομένως τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα είναι πιο αντικειμενικά.

5.9 Αποτελέσματα – Ευρήματα Της Έρευνας

Περιγραφικές στατιστικές δημογραφικές πληροφορίες συνολικού δείγματος :

Εταιρία	Συχνότητα	%	Αθροιστικό %
A	36	35,6	35,6
B	27	26,7	62,7
Γ	25	24,7	87
Δ	5	5	92
E	8	8	100
Σύνολο	101	100	

Πίνακας 4. Οι εταιρίες που συμμετείχαν

Φύλο εργαζομένου	Συχνότητα	%	Αθροιστικό %
Άνδρας	42	41,5	41,5
Γυναίκα	59	58,5	100

Πίνακας 5. Φύλο εργαζομένων

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μας έδειξε ότι όλα τα p – value αυτών των ελέγχων είναι μεγαλύτερα από 0.05 άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση δηλαδή δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους των παραπάνω μεταβλητών ως προς το φύλο των υφιστάμενων.

5.10 Επεξεργασία Και Ανάλυση Των Δεδομένων

Το τελευταίο κομμάτι της έρευνας είναι στην ουσία η επεξεργασία και η ανάλυση των αποτελεσμάτων που πήραμε από το ερωτηματολόγιο. Πρώτα από όλα

βέβαια έγινε εξονυχιστική εξέταση στο ερωτηματολόγιο ώστε να αποφευχθούν τυχόν λάθη. Τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια δε χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση, έτσι ώστε να μην κινδυνεύσει η ακρίβεια στις απαντήσεις που λάβαμε.

Έπειτα, τα επιστραφέντα ορθά και πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν (encoding), δηλαδή κατηγοριοποιήθηκαν. Αφού ολοκληρώθηκε η κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η επεξεργασία τους με το στατιστικό πακέτο SPSS 17.0[®] (Statistical Package for Social Sciences), έτσι ώστε να καταφέρουμε καλύτερη ανάλυση των απαντήσεων και συμπερασμάτων.

Για να ελέγξουμε στατιστικά τις υποθέσεις που τέθηκαν κάναμε έλεγχο για το πόσο αξιόπιστα είναι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου, συνεπώς και της μελέτης, επομένως αν τα στοιχεία τείνουν να καταμετρούν το ίδιο πράγμα, στηριζόμενοι στην αξιοπιστία Cronbach - A (reliability alpha)

Παράμετροι	A- Cronbach
Αυτοέλεγχος	0,817
Αυτορρύθμιση	0,848
Κίνητρο	0,810
Εν-συναίσθηση	0,803
Κοινωνικές δεξιότητες	0,832
Ηγεσία	0,927

Πίνακας 6. Τιμές Cronbach-A

Διακρίνουμε ότι οι συντελεστές Alpha-Cronbach είναι πιο μεγάλοι από 0,7 επομένως τα στοιχεία του ερωτηματολογίου είναι σωστά και τείνουν να καταμετρούν το ίδιο πράγμα.

Η ανάλυση παραγόντων βασικών συστατικών (factor analysis), είναι μια σημαντική μέθοδος που δίνει τη δυνατότητα να γίνει ομαδοποίηση μεγάλου αριθμού μεταβλητών σε ένα μικρότερο αριθμό σημαντικών κατηγοριών (factors), στηριζόμενοι στις κλίμακες (scales) όπως κατατάσσονται από τους δημιουργούς του

ερωτηματολογίου. Στηρίζεται στη λεγόμενη μήτρα συσχέτισης (correlation matrix) η οποία παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Οι ερωτήσεις που έγιναν αποδεκτές ήταν εκείνες των οποίων η ανάλυση παραγόντων (factor analysis) είχαν βαθμό σημαντικότητας μεγαλύτερο ή ίσο του 0,5. Δημιουργούμε τις νέες μεταβλητές στηριζόμενοι στις κλίμακες που καλύπτουν τα δεδομένα μας.

Μεταβλητή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αυτοέλεγχος	3,6756	0,85636
Αυτορρύθμιση	3,5036	0,9641
Κίνητρο	3,7133	0,75605
Ενσυναίσθηση	3,7133	0,87285
Κοινωνική δεξιότητα	3,6186	0,88123
Ηγεσία	3,5082	1,02062

Πίνακας 7. Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση Μεταβλητών

Τέλος για τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών & για να επαληθεύσουμε τις υποθέσεις της έρευνας δηλαδή για το αν :

- Η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων του ηγέτη συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.
- Ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων του ηγέτη συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.
- Οι κοινωνικές δεξιότητες που κατέχει – εκφράζει ο ηγέτης συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται
- Το κίνητρο που παρέχει ο ηγέτης συσχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.
- Η εν-συναίσθηση του ηγέτη βρίσκεται σε θετική εξάρτηση με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.

Υπολογίσαμε:

- τους συντελεστές συσχέτισης του Pearson επειδή είναι ο πιο γνωστός όμως επειδή

δεν έχουμε κανονικότητα δεδομένων, καλύτεροι είναι οι συντελεστές συσχέτισης

• του Kendall και

• του Spearman

Συντελεστές συσχέτισης	Αυτοέλεγχος	Αυτορρύθμιση	Κίνητρο	Ενσυναίσθηση	Κοινωνική δεξιότητα
Pearson	0,742	0,627	0,713	0,720	0,850
Kendall's	0,534	0,415	0,548	0,530	0,622
Spearman	0,699	0,558	0,706	0,693	0,786

Πίνακας 8. Συσχέτιση ηγεσίας με τις μεταβλητές Αυτοέλεγχος, Αυτορρύθμιση, Κίνητρο, Ενσυναίσθηση, Κοινωνική δεξιότητα

Βλέποντας τα αποτελέσματα των μετρήσεων οι συντελεστές συσχέτισης είναι θετικοί. Άρα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ εν-συναίσθησης, αυτοέλεγχου, αυτορρύθμισης, κινήτρου, κοινωνικών δεξιοτήτων και ηγεσίας. Όπως επίσης για την παλινδρόμηση (regression) για τις μεταβλητές.

Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η Ηγεσία, οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι : Αυτοέλεγχος, Αυτορρύθμιση, Κίνητρο, Ενσυναίσθηση & Κοινωνικές δεξιότητες.

Άρα η εξίσωση παλινδρόμησης μας θα έχει τη μορφή : $\text{Ηγεσία} = \beta_0 + \beta_1$

$\text{Αυτοέλεγχος} + \beta_2 \text{ Αυτορρύθμιση} + \beta_3 \text{ Κίνητρο} + \beta_4 \text{ Ενσυναίσθηση} + \beta_5 \text{ Κοινωνικές δεξιότητες}$.

Χρησιμοποιούμε τη μέθοδο ελάχιστων τετραγώνων για να υπολογίσουμε τους συντελεστές της ευθείας παλινδρόμησης. Το R^2 (συντελεστής προσδιορισμού) είναι 0,767 άρα το μοντέλο αποδίδει το 76,7 της συνολικής μεταβλητότητας των δεδομένων.

Το μοντέλο αυτό αποδίδει το 76,9% της συνολικής μεταβολής των δεδομένων μας. Η παραπάνω εξίσωση μας δείχνει ότι η ηγεσία εξαρτάται γραμμικά από το κίνητρο, την εν-συναίσθηση, τις κοινωνικές δεξιότητες (δηλαδή τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης).

Έπειτα εξετάζεται το πόσο σημαντική είναι η παλινδρόμηση, δηλαδή εξετάζεται η υπόθεση αν οι συντελεστές του μοντέλου μας μπορούν να έχουν τιμή μηδέν την ίδια στιγμή, έναντι της εναλλακτικής, όπου πρέπει ένας τουλάχιστον να μην είναι μηδέν.

Model	B	p-Value
Constant	-0,784	0,000
Αυτοέλεγχος	0,088	0,228
Αυτορρύθμιση	-0,034	0,531
Κίνητρο	0,261	0,000
Ενσυναίσθηση	0,188	0,002
Κοινωνική δεξιότητα	0,650	0,000

Πίνακας 9. Συντελεστές μοντέλου

Οι μεταβλητές αυτοέλεγχος και αυτορρύθμιση δεν είναι στατιστικά σημαντικοί ($p > 0,05$) για αυτό τις εξαιρούμε από το μοντέλο μας.

Στη συνέχεια πραγματοποιείται ο προσδιορισμός των συντελεστών.

Model	B	p-Value
Constant	-0,783	0,000
Κίνητρο	0,273	0,000
Ενσυναίσθηση	0,205	0,000
Κοινωνική δεξιότητα	0,674	0,000

Πίνακας 10. Τελικοί Συντελεστές μοντέλου

Άρα το τελικό μοντέλο της εξίσωσης παλινδρόμησης είναι :
 $Ηγεσία = -0.783 + 0.273 \text{ Κίνητρο} + 0.205 \text{ Ενσυναίσθηση} + 0.674 \text{ Κοινωνικές δεξιότητες}$.

5.11 Συμπεράσματα

Η εξίσωση παλινδρόμησης κάνει αντιληπτή την γραμμική εξάρτηση της ηγεσίας από το κίνητρο, την εν-συναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Οι δύο μεταβλητές, αυτορρύθμιση και αυτοέλεγχος αποκλείονται από το μοντέλο αφού δεν παρέχουν κάποια περεταίρω πληροφορία. Μια άλλη παρατήρηση που θα μπορούσε να γίνει βάσει το συγκεκριμένο μοντέλο, είναι ότι για κάθε μονάδα κινήτρου (ενώ οι άλλες μεταβλητές παραμένουν σταθερές) η ηγεσία παίρνει μια αύξηση της τάξεως 0,273.

Ωστόσο, για κάθε μονάδα εν-συναίσθησης (ενώ οι άλλες μεταβλητές παραμένουν σταθερές) υπάρχει αύξηση ηγεσίας της τάξεως του 0,205 ενώ αντίστοιχα ανά μονάδα αύξησης της κοινωνικής δεξιότητας η ηγεσία αυξάνει κατά 0,674. Τέλος για κάθε μονάδα που αυξάνει κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (κίνητρο, εν-συναίσθηση, κοινωνική δεξιότητα) η ηγεσία παίρνει αύξηση κατά μια μονάδα.

Συνοψίζοντας, επιβεβαιώνεται και από την ανάλυση της παλινδρόμησης το πόσο θετικά συνδέονται οι μεταβλητές άρα οι υποθέσεις μας είναι δεκτές. Οι προσωπικές δεξιότητες δηλαδή η αυτορρύθμιση και ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων καθώς και οι συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης, (οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και η εν-συναίσθηση) του ηγέτη συσχετίζονται έντονα θετικά με την μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.

Με άλλα λόγια αν κατά τις αντιλήψεις των υφισταμένων, οι ηγέτες εκδηλώνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας ατομικές δεξιότητες, δηλαδή αυτορρύθμιση και αυτοέλεγχο συναισθημάτων και αναπτύσσουν τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (κίνητρο, εν-συναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες), σε αυτή την περίπτωση αποκτούν χάρισμα, διανοητική υποκίνηση και εξατομικευμένη εκτίμηση εκτελούν δηλαδή μετασχηματιστική ηγεσία. Επομένως καταλαβαίνουμε ότι οι ηγέτες οι οποίοι είχαν συναισθηματική νοημοσύνη είναι και εκπρόσωποι του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας, του μοντέλου ηγεσίας της αλλαγής, με στόχο να γίνει αποτελεσματικότερη η ομάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΝ

6.1 Εκπαίδευση Διοικητικών Στελεχών Σε θέματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ο Goleman (1998) ισχυρίζεται ότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι γενετικά προκαθορισμένο και σε αντίθεση με το επίπεδο γνωστικής νοημοσύνης, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί και να αναπτυχθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας. Αυτό, έχει οδηγήσει πάμπολλες ιδιωτικές εταιρείες διοργάνωσης σεμιναρίων ή και συγγραφείς έργων στην εμπορευματική εκμετάλλευση μιας πολλά υποσχόμενης και κερδοφόρας δεξιότητας που είναι δυνατό να αποκτηθεί μέσω σωστής εκπαίδευσης.

Ο Fineman (2000), αν και αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, εν τούτοις στηλιτεύει αυτήν την ξέφρενη εμπορευματοποίησή της. Εφόσον η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί, οι σύγχρονοι οργανισμοί επενδύουν στην αξία της με τρεις βασικούς τρόπους:

- Χρησιμοποίηση ψυχομετρικών τεστ αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψήφιων υπαλλήλων τους. Ιδιαίτερα, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί πληθώρα τέτοιων τεστ (Cooper&Sawaf 1997, Spencer&Spencer 1993).
- Ενσωμάτωση μαθήματος συναισθηματικής νοημοσύνης στο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης των στελεχών
- Υιοθέτηση βασικών αρχών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, «η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της πολυπόθητης μάθησης σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική παρέμβαση» (Αγραφιώτη κ.ά. 2009).

6.2 Οικονομική Κρίση Και Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης. Πως Μπορεί Να Αλλάξει Η Τροπή Των Καταστάσεων

Το θέμα των απολύσεων, είναι από τα δυσκολότερα θέματα που καλείται να αντιμετωπίσει ένας ηγέτης στην εργασιακή του ζωή, ιδιαίτερα σήμερα όπου η οικονομική κρίση μαστιάζει τους οικονομικούς φορείς. Μια απόλυση απαιτεί λεπτούς χειρισμούς από τον ηγέτη, καθώς πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο πώς να αντιμετωπίσει τους ανθρώπους που απολύονται, αλλά και τους ανθρώπους που μένουν πίσω αφού πλέον στηρίζεται σε αυτούς προκειμένου να επιτύχει.

Ο Daniel Goleman σε συνέντευξη του, αναφέρει μια περίπτωση που αφορούσε μια συγχώνευση δύο μεγάλων εταιρειών. Η νέα εταιρεία που προήλθε από τη συγχώνευση είχε ένα ποσοστό αποχώρησης 40%. Ένας από τους διευθυντές τμήματος μία μέρα τους κάλεσε όλους και είπε: "Πρόκειται να απολύσω το 40% από εσάς. Δεν ξέρω πώς ακριβώς θα το κάνω και ποια κριτήρια θα χρησιμοποιήσω, αλλά θα ήθελα να κλείσετε μια συνάντηση μαζί μου και να μου εξηγήσετε για ποιο λόγο πρέπει να σας κρατήσω".

Δύο πράγματα συνέβησαν. Αρχικά, τα άτομα που θεωρούνταν ταλέντα- και οι άνθρωποι που η εταιρεία χρειαζόταν περισσότερο-ήταν οι πρώτοι που έστειλαν το βιογραφικό τους σε άλλες εταιρείες για μία νέα εργασία. Δεύτερον, η απόδοση είχε πέσει κατακόρυφα. Οι άνθρωποι είχαν χάσει το ηθικό τους γιατί ζούσαν με το φόβο της απόλυσης.

Ένας άλλος διευθυντής χειρίστηκε την κατάσταση διαφορετικά. Τους φώναξε όλους μαζί και είπε: "Αυτή η νέα εταιρεία που δημιουργήθηκε στο μέλλον, θα χαρακτηρίζεται ως ένα από τα πιο ενδιαφέροντα μέρη να δουλεύει κάποιος. Αλλά θα πρέπει να πάρουμε μερικές σκληρές αποφάσεις στο κοντινό μέλλον. Θα πάρω αυτές τις αποφάσεις όσο πιο γρήγορα γίνεται, αλλά όχι τόσο γρήγορα ώστε να είναι επιπόλαιες και να αδικήσω κάποιον. Η πόρτα μου είναι ανοιχτή. Ελάτε να με δείτε όποτε θέλετε και να με ρωτήσετε οτιδήποτε". Σε αυτή την περίπτωση οι «καλύτεροι» έμειναν και η απόδοση αυξήθηκε κατά τους πρώτους 6 μήνες μετά τη συγχώνευση,

τόσο που ποτέ δεν είχε ξανασυμβεί.

Συνοψίζοντας, το θέμα των απολύσεων δεν ήταν ποτέ εύκολα διαχειρήσιμο. Αλλά αν διαχειριστεί κανείς μια τέτοια κατάσταση με συναισθηματική νοημοσύνη θα έχει ως αποτέλεσμα να διατηρηθεί μια υψηλή απόδοση, απαραίτητο για να επιβιώσεις τόσο ως στέλεχος όσο και ως εταιρία. Είναι ευνόητο λοιπόν ότι όταν ένας ηγέτης είναι συναισθηματικά νοήμων μπορεί να χειριστεί δύσκολες καταστάσεις και να πάρει κρίσιμες αποφάσεις όχι μόνο χωρίς να αδικήσει κανέναν από τους υφισταμένους του αλλά και χωρίς να δημιουργήσει αντιδράσεις και προστριβές είτε μεταξύ τους είτε μεταξύ αυτών και του ιδίου. Η ηγετική του παρουσία σε ότι αφορά τη στάση του και την αντιμετώπιση τέτοιων θεμάτων τον καθιστά απαραίτητο στέλεχος για τη υγεία και την άνθηση της εταιρίας αφού κρατώντας τις ισορροπίες ουσιαστικά εξασφαλίζει και την ομαλή της λειτουργία σε όλα τα επίπεδα..

6.3 Προτάσεις Για Ένα Νέο Μοντέλο Συναισθηματικά Νοήμονα Ηγέτη Στα Πλαίσια Της Διοίκησης Επιχειρήσεων Και Προτεινόμενες Ενέργειες Για Την Ανάπτυξη Μιας Μορφής Ηγεσίας Που Βασίζεται Στην Συναισθηματική Νοημοσύνη

Αρχικά, δεδομένου ότι επικρατούσε η άποψη ότι «οι ηγέτες γεννιούνται, δε γίνονται» όλες οι μελέτες σχετικά με την ηγεσία επικεντρώνονταν απλώς στην παρατήρηση των ηγετικών χαρακτηριστικών ενός προσώπου που ηγείτο. Αργότερα βέβαια και κυρίως μετά τη ραγδαία άνοδο της επιστήμης της ψυχολογίας αυτή η άποψη σταμάτησε να επικρατεί.

Το «χάρisma» χωρίς την εξάσκηση του παύει να υπάρχει. Ενώ αν για παράδειγμα κάποιος είναι «χαρισματικός» αλλά σε μικρό βαθμό και το εξασκήσει θα καταφέρει να το αυξήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό. Αυτό επαληθεύεται με την ανάλυση των θεωριών περί ηγεσίας. Επίσης στην ανάπτυξη της συνεισφέρουν η αυτογνωσία, η ενημέρωση, η διανοητική ταύτιση και η αντικειμενικότητα.

Υπάρχουν πολλά προγράμματα που βασίζονται στις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρακάτω θα αναφερθούν εκτενώς τα σημαντικότερα από αυτά και τα αποτελέσματα που είχαμε κατά την εφαρμογή τους σε πρότυπα σχολεία των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

1. Πρόγραμμα Ανάπτυξης του Παιδιού

Eric Shaps, Κέντρο Αναπτυξιακών Μελετών, Όκλαντ Καλιφόρνια.

Εφαρμόστηκε σε σχολεία της Νότιας Καλιφόρνιας, στις σχολικές τάξεις K-6. Η αξιολόγηση έγινε από ανεξάρτητους παρατηρητές, ενώ η σύγκριση έγινε στα σχολεία από ομάδες ελέγχου.

ΑΠΟΤΕΣΜΑΤΑ:

- Περισσότερη υπευθυνότητα
- Αυξημένη κριτική ικανότητα
- Μεγαλύτερη δημοτικότητα
- Μεγαλύτερη κοινωνικότητα και προθυμία να βοηθήσουν
- Μεγαλύτερη εν-συναίσθηση
- Μεγαλύτερη ευαισθησία προς τους συνανθρώπους
- Καλύτερα προετοιμασμένοι για τη λύση των προβλημάτων με τους συνανθρώπους τους
- Πιο εναρμονισμένοι
- Πιο δημοκρατικοί
- Μεγαλύτερη ικανότητα στη λύση διαφωνιών

2. PATHS

Marc Greenberg, Πανεπιστήμιο της Ουάσινγκτον, Fast Track Project.

Εφαρμόστηκε σε σχολεία του Σιάτλ, στις τάξεις 1-5. Η εκτίμηση έγινε από καθηγητές και η σύγκριση με ομάδες ελέγχου που έχουν συνδυαστεί ανάμεσα σε: 1) φυσιολογικούς μαθητές, 2) μαθητές με προβλήματα κώφωσης, 3) μαθητές με ειδικές ανάγκες.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

- Βελτίωση σε κοινωνικές γνωστικές δεξιότητες
- Βελτίωση στο συναίσθημα, αναγνώριση και κατανόηση
- Καλύτερος αυτοέλεγχος
- Καλύτερος προγραμματισμός για τη λύση έργων γνωσιακού χαρακτήρα
- Να σκέφτονται περισσότερο πριν δράσουν
- Να λύνουν πιο αποτελεσματικά τις συγκρούσεις
- Θετικότερο κλίμα στην αίθουσα διδασκαλίας

Μαθητές με ειδικές ανάγκες

Καλύτερη συμπεριφορά στην αίθουσα διδασκαλίας σχετικά με:

- Θετικές κοινωνικές δεξιότητες
- Προσανατολισμό στο έργο
- Δεξιότητες συνομηλίκων
- Συμμετοχή
- Κοινωνικότητα
- Αυτοέλεγχο

Καλύτερη συναισθηματική αντίληψη

Αναγνώριση

- Ετικετοποίηση - στιγματισμός
- Λιγότερα περιστατικά κατάθλιψης
- Λιγότερο άγχος και αποξένωση

3. Πρόγραμμα Κοινωνικής Ανάπτυξης του Σηάτλ

J. David Hawkins, Ερευνητική Ομάδα Κοινωνικής Ανάπτυξης, Πανεπιστήμιου της Ουάσιγκτον.

Εφαρμόστηκε σε δημοτικά και γυμνάσια του Σηάτλ με ανεξάρτητες δοκιμασίες και αντικειμενικά κριτήρια, εν συγκρίσει με σχολεία στα οποία δεν εφαρμόστηκε το

πρόγραμμα.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

- Ουσιαστικότερες σχέσεις με την οικογένεια και το σχολείο
- Μειωμένη επιθετικότητα στα αγόρια, λιγότερα κρούσματα αυτοκαταστροφής για τα κορίτσια
- Μειωμένες τιμωρίες σε μαθητές που δεν έχουν καλές επιδόσεις στο σχολείο
- Λιγότερα κρούσματα χρηστών ναρκωτικών ουσιών
- Λιγότερα κρούσματα αποκλίνουσας συμπεριφοράς
- Βελτιωμένες επιδόσεις στα διαγωνίσματα

4. Πρόγραμμα Προώθησης Κοινωνικής Δεξιότητας, Γέηλ, Νιου Χέιβεν

Roger Weissberg, Πανεπιστήμιο του Ιλλινόις στο Σικάγο.

Εφαρμόστηκε σε δημόσια σχολεία του Νιου Χέιβεν, στις τάξεις 5-8, από εκτιμήσεις ανεξάρτητων παρατηρητών και παρατηρήσεις δασκάλων, σε σύγκριση με ομάδες ελέγχου.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

- Καλύτερες ικανότητες για την επίλυση προβλημάτων
- Περισσότερη ενασχόληση με τους συνανθρώπους τους
- Εξάλειψη του παρορμητισμού τους
- Καλύτερη συμπεριφορά
- Καλύτερες σχέσεις με τους συνανθρώπους τους και δημοτικότητα
- Πιο πολλές δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες
- Πιο πολλές ικανότητες ώστε να μπορούν να χειρίζονται πιο εύκολα τα διαπροσωπικά τους προβλήματα
- Καλύτερη διαχείριση του άγχους τους
- Μειωμένη ροπή προς την αποκλίνουσα συμπεριφορά
- Καλύτερες ικανότητες αντιμετώπισης των διαφωνιών

5. Πρόγραμμα Δημιουργικής Λύσης των Διαφωνιών

Linda Lantieri, Εθνικό Κέντρο Προγραμμάτων Δημιουργικής Λύσης των Διαφωνιών (μια πρωτοβουλία των Εκπαιδευτικών για την Κοινωνική Υπευθυνότητα), Πόλη της Νέας Υόρκης.

Εφαρμόστηκε σε σχολεία της Νέας Υόρκης για τις σχολικές τάξεις Κ-12, με εκτίμηση από τους καθηγητές πριν και μετά το πρόγραμμα.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

- Μειωμένη ενδοσχολική βία
- Μειωμένη χρήση υβριστικών εκφράσεων
- Πιο ζεστό κλίμα
- Περισσότερη θέληση για συνεργασία
- Πιο ικανοί να καταλάβουν τους άλλους
- Πιο επικοινωνιακοί

6.Το Πρόγραμμα για τη Βελτίωση της Κοινωνικής Αυτοεπίγνωσης και Λύσης των Κοινωνικών Προβλημάτων

Maurice Elias, Πανεπιστήμιο Ρούτγκερς.

Εφαρμόστηκε σε δημοτικά σχολεία του Νιου Τζέρσει, για τις τάξεις Κ-6, από αξιολογήσεις καθηγητών, αξιολογήσεις από συνομήλικα παιδιά και από καταγεγραμμένες αναφορές του σχολείου, εν συγκρίσει με άτομα που δε συμμετέχουν.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

- Περισσότερη ευαισθησία απέναντι στους συνανθρώπους τους
- Κατανόηση των αποτελεσμάτων της συμπεριφοράς τους
- Πιο ικανοί να «δώσουν σωστές διαστάσεις» στις σχέσεις με τους συνανθρώπους τους
- Μεγαλύτερος σεβασμός απέναντι στον εαυτό τους
- Καλύτερη συμπεριφορά στον κοινωνικό περίγυρο
- Περισσότερη θέληση να βοηθήσουν και να στηρίξουν τους άλλους

- Πιο ομαλή μετάβαση στο γυμνάσιο
- Λιγότερο παρεκκλίνουσα συμπεριφορά και ως προς τον εαυτό τους και ως προς την κοινωνία ακόμα και κατά την επανεξέταση των παιδιών μετά από χρόνια
- Περισσότερη ικανότητα να μαθαίνουν
- Μεγαλύτερη ικανότητα λήψης αποφάσεων μέσα και έξω από την αίθουσα διδασκαλίας

Η ένωση επιστημών και συνεργατών για την προώθηση της κοινωνικό-συναισθηματικής μάθησης, CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning) έκανε εκτίμηση τέτοιων προγραμμάτων με σκοπό να τα προωθήσει σε περισσότερα σχολεία.

Όταν γίνεται λόγος για εφήβους η προσέγγιση αλλάζει και στρέφεται προς τα ενδιαφέροντα τους και τις συναναστροφές τους με τους συνομηλίκους τους. Θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού, προσαρμογής στην μεταβατική περίοδο της εφηβείας και υποστήριξης για ακαδημαϊκή επιτυχία αποτελούν πρωτεύοντα ζητήματα. Όλα τα προγράμματα θα πρέπει να εφαρμόζονται σε συνδυασμό με την γενικότερη κατεύθυνση του σχολείου και της πολιτικής που ακολουθεί. Η συμμετοχή των γονέων και της κοινότητας είναι απαραίτητη προϋπόθεση.

6.4 Γιατί Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Είναι Σημαντική Για Την Επιτυχία Ενός Ηγέτη

Αποτελέσματα σειράς ερευνών δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που κινητοποιεί τους εργαζόμενους και τους παρακινεί να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν. Αυτή η προθυμία και η παραπάνω προσπάθεια έχουν ως αποτέλεσμα μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή απόδοση.

Συγκεκριμένα σε έρευνα του Williams σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη

αμερικάνικων ασφαλιστικών εταιρειών, φάνηκε ότι τα στελέχη με πιο πολλά προσόντα συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν και πιο καλές χρηματοοικονομικές αποδόσεις. Τα κριτήρια για τη μέτρηση της επιτυχίας τους ήταν τα κέρδη τους καθώς και τα ποσοστά βελτίωσης των επιχειρήσεών τους.

Παρόμοια σχέση ανάμεσα στα προσόντα συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων παρατηρήθηκε από τον McClelland σε έρευνα που πραγματοποίησε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας ποτών και τροφίμων. Οι διευθυντές εκείνοι που κατείχαν πολλά προσόντα συναισθηματικής νοημοσύνης πετύχαιναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με ποσοστό 15 ως 20% καλύτερο απ' ό τι οι διευθυντές οι οποίοι είχαν λιγότερα προσόντα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ενδιαφέρουσα επίσης είναι η έρευνα του Claudio Fernandez-Araoz η οποία εξέταζε «ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι στους οποίους οφείλεται η επιτυχία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντικών στελεχών από τη λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία παρουσιάστηκε ότι τα επιτυχημένα και αποτυχημένα διευθυντικά στελέχη είχαν διαφορετικά προφίλ με βάση τρία βασικά στοιχεία : την προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία, τη γνωστική νοημοσύνη (IQ) και τη συναισθηματική νοημοσύνη (EQ).

Έπειτα ο Fernandez - Araoz μίλησε για το συνδυασμό των τριών αυτών χαρακτηριστικών τα οποία στην ουσία καθορίζουν κατά πόσο ένα διευθυντικό στέλεχος θα είναι επιτυχημένο ή όχι και μπορούν να λειτουργήσουν ως γνώμονας για να προτιμηθεί κάποιος για ανώτατη θέση.

- ✓ Ο ισχυρότερος συνδυασμός είναι αυτός στον οποίο συνυπάρχουν προϋπηρεσία και εμπειρία με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (EQ). Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι ακόμα και ένα μέτριο IQ (γνωστική νοημοσύνη) δεν είναι ικανό να ανακόψει την πορεία προς την επιτυχία ενός ηγέτη με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.
- ✓ Δεύτερος καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός στον οποίο

συνυπάρχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) με επίσης υψηλή γνωστική νοημοσύνη (IQ) αφού το άτομο αυτό δεν έχει αρκετή προϋπηρεσία.

- ✓ Τέλος παρατηρήθηκε ότι ακόμα και αν υπάρχει υψηλή γνωστική νοημοσύνη (IQ) αλλά και μεγάλη προϋπηρεσία, αν δεν υπάρχει και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) η επιτυχία δεν είναι σε καμία περίπτωση εξασφαλισμένη.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σήμερα, η ηγεσία αποτελεί μόνιμο ζήτημα που απασχολεί τους συγγραφείς επιχειρηματικών βιβλίων. Κάθε χρόνο εκδίδονται περισσότερα από 2.000 βιβλία σχετικά με την ηγεσία. Ο καθηγητής Χ. Τσούκας (Καθημερινή, 12/12/2004) στο βιβλίο του «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος» αναφέρει ότι «πίσω από κάθε σπουδαίο ηγέτη βρίσκεται μια εξίσου σπουδαία κοινότητα- το ατομικό και το συλλογικό αλληλοπροσδιορίζονται». Σύμφωνα με τον καθηγητή «πάνω απ' όλα ο ηγέτης, ο καλός ηγέτης υπηρετεί», η ηγεσία δεν είναι προνόμιο, αλλά ευθύνη

Όταν η αλλαγή, η αβεβαιότητα και η αλλαγή είναι συνεχής, ο ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός που ωθεί τους συνεργάτες του να προσαρμόζονται και να βελτιώνονται στα νέα δεδομένα, αλλά και αυτός που τους παρέχει ψυχολογική υποστήριξη. Ο καλός ηγέτης συμπεριφέρεται όπως ένας ψυχοθεραπευτής, έχει το σθένος να απορροφά τα συναισθήματα αγωνίας και ανασφάλειας και να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σταθερότητας με τον ίδιο τρόπο που άλλα πρόσωπα εξουσίας όπως οι γονείς πρέπει να παρέχουν ένα αίσθημα ασφάλειας στα παιδιά τους

Στη σημερινή αβέβαιη εποχή ο ηγέτης δεν μπορεί από μόνος του να εγγυηθεί τη σταθερότητα. Εταιρείες κολοσσοί κλονίζονται από τη μια στιγμή στην άλλη, νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται, καινούργιοι ανταγωνιστές εμφανίζονται, οι πελάτες αλλάζουν εύκολα προτιμήσεις.

Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία κάθε επιχείρηση είναι περισσότερο ευάλωτη σε κινδύνους από ποτέ άλλοτε. Ενώ στο παρελθόν η διαχείριση του κινδύνου ήταν κυρίως υπόθεση της ηγεσίας, σήμερα στην εποχή της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας είναι υπόθεση όλων. Ο ρόλος του ηγέτη σήμερα είναι αφ' ενός να καταστήσει σαφές ότι «όλοι είμαστε στην ίδια βάρκα» και αφ' ετέρου να συνδράμει ώστε τα άτομα να διαχειριστούν τους κινδύνους συλλογικά.

Η απάντηση στην αβεβαιότητα είναι η μεγαλύτερη συλλογικότητα και βάσει αρχών αυθόρμητη συνεργασία. Σε μια επιχείρηση οι προκλήσεις και οι απαιτήσεις

είναι πλέον τόσο μεγάλες και πολύπλοκες που ο ηγέτης πρέπει να καταλάβει ότι εξαρτάται από τους συνεργάτες του και δεν πρέπει να ξεπερνά τα όριά του. Βέβαια όπως λέει ο καθηγητής Τσούκας «όλοι οι καλοί ηγέτες διαθέτουν μια ισχυρή δόση υγιούς ναρκισσισμού, ιδιαίτερα σε χώρες με ατομοκεντρική κουλτούρα και όχι ιδιαίτερα ανεπτυγμένους θεσμούς όπως η Ελλάδα». Γι' αυτό χρειάζεται ώριμη σκέψη και κρίση ώστε οι ηγέτες να καταλάβουν ότι πάντα θα μαθαίνουν καινούρια πράγματα και έχουν ανάγκη τους υφιστάμενούς τους.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σήμερα στην επιχείρηση της γνώσης η οποία διακρίνεται από ασάφεια εξουσίας και βρίθει από πολύ επίπεδες ομάδες εργασίας, όπου ενδέχεται προσωρινά ένας υφιστάμενος να ηγείται του προϊσταμένου του. Σε ένα περιβάλλον εντάσεως γνώσης ένας ηγέτης μπορεί να αισθάνεται ιδιαίτερα ευάλωτος.

Η πρόκληση της ηγεσίας αναφέρεται στον τρόπο που οι ηγέτες μετατρέπουν τις προκλήσεις σε επιτυχίες. Οι προκλήσεις για αλλαγή είναι καθημερινές. Καθημερινές είναι και οι ευκαιρίες για ηγεσία που είναι διαθέσιμες για όλους. Ο πραγματικός ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά άνθρωπος της δράσης, όπως πιστεύουν πολλοί.

Μάλλον είναι ένας πνευματικός άνθρωπος, με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη «πνευματικός» μια ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες. Ο ηγέτης δεν είναι απλώς μια χαρισματική και πολλές φορές δημαγωγική προσωπικότητα.

Οι σύγχρονος ηγέτης έχει πολλαπλούς ρόλους και είναι υπόλογος σε διαφορετικά κοινωνικά σύνολα. Η δουλειά κατακερματίζεται ολοένα και περισσότερο. Ο χρόνος είναι λίγος για να γίνουν όλα σωστά και ο ηγέτης, είτε είναι άνδρας είτε γυναίκα, έρχεται συνεχώς αντιμέτωπος με την ανάγκη να κάνει συμβιβασμούς για το που θα διαθέσει τον χρόνο του, την ενέργειά του και το πού θα εστιάσει την προσοχή του. Όλο και περισσότερο, οι απαιτήσεις αυτές δημιουργούν φαινομενικά αντιφατικές πιέσεις.

Δεδομένης της αέναης κίνησης του χαοτικού κόσμου στον οποίον ζούμε, το μόνο που δεν αλλάζει είναι ότι τα πάντα αλλάζουν. Σε αυτό το ταξίδι της ζωής, η επιβίωση και η πρόοδος απαιτούν συνεχή αλλαγή και προσαρμογή. Βεβαίως, όλες οι αλλαγές δεν οδηγούν σε πρόοδο. Είναι όμως αλήθεια ότι στην φύση δεν επιβίωσαν ούτε τα μεγαλύτερα, ούτε τα δυνατότερα, ούτε τα εξυπνότερα είδη, αλλά τα πιο προσαρμοστικά. Συνεπώς, είναι ζωτικό οι ηγέτες να μπορούν να ακολουθούν την περίφημη ρήση του Ηράκλειτου, «τα πάντα ρει».

Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Πολύ επιτυχημένες και ισχυρές επιχειρήσεις συρρικνώνονται και καταρρέουν σαν χάρτινοι πύργοι, λόγω εφησυχασμού, αδράνειας και αδυναμίας να αντιληφθούν τις αλλαγές και τις εκάστοτε νέες κοινωνικές, πολιτισμικές, οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές προκλήσεις.

Περιορισμοί εργασίας

Ολοκληρώνοντας τα αποτελέσματα που προέρχονται από την ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων, στη συνέχεια εξετάζονται οι περιορισμοί της έρευνας. Χωρίς αμφιβολία υπάρχουν πολλοί περιορισμοί που παρατηρήθηκαν κατά τη διεξαγωγή και τη συγγραφή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνα για τα θέματα που εξετάζονται από τους ερευνητές και τους θεωρητικούς απαιτείται περισσότερος χρόνος ενασχόλησης. Επίσης, η ανάλυση πάσχει από το μικρό και τοπικής εμβέλειας μέγεθος του δείγματος. Χρειάζεται μεγαλύτερο δείγμα για την καλύτερη μελέτη, όσον αφορά τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας στις ελληνικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Τελειώνοντας από τις μετρήσεις της έρευνας συμπεραίνεται ότι οι ηγέτες που στον χώρο εργασίας, παρουσιάζουν δεξιότητες όπως την αυτορρύθμιση και τον αυτοέλεγχο και αναπτύσσουν κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και εν-συναίσθηση δηλαδή τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Λόγω αυτού αναπτύσσουν χάρισμα, διανοητική υποκίνηση και εξατομικευμένη εκτίμηση.

Εκτελούν δηλαδή μετασχηματιστική ηγεσία.

Επιπροσθέτως παραθέτουμε κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα

- Να αναπτυχθούν νέες εφαρμόσιμοι μέθοδοι και εργαλεία για την εξακρίβωση, τον έλεγχο και την ενθάρρυνση αυτής της ικανότητας από το τμήμα επιλογής προσωπικού, ως το τμήμα αποτίμησης και εκτίμησης της απόδοσης.
- Να διερευνηθεί ο ρόλος της ενσυναίσθησης του προσωπικού στην πρόβλεψη της ποιότητας υπηρεσιών
- Η ενσυναίσθηση θα μπορούσε ακόμα να ερευνηθεί για συσχέτιση με την οργανωτική κουλτούρα, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή εμπειρία.

Ο άνθρωπος λοιπόν είναι ένα συναισθηματικό αλλά και λογικό όν. Οι πράξεις του είναι μια συν-κατασκευή λογικής και αισθήματος που συχνά το ένα από τα δύο παίρνει το προβάδισμα. Τα συναισθήματα διαμορφώνουν το άτομο, την διαπροσωπική δηλαδή συμπεριφορά, όσο και τις αλληλεπιδράσεις με τον εξωτερικό κόσμο και τις διαπροσωπικές σχέσεις (intrapersonal και interpersonal behaviour) (Denham, 1998). Παρέχουν πληροφορίες στα ίδια άτομα που τα εκφράζουν και στους άλλους και αντίστοιχα διαμορφώνουν συμπεριφορές.

Παίρνουν υπόσταση μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις και μέσα από εσωτερική δουλειά με τον εαυτό τους δημιουργούν νέα δεδομένα και προσδοκίες σε ό,τι αφορά νέες κοινωνικές σχέσεις (Denham, 1998). Τα συναισθήματα είναι το πρωταρχικό στοιχείο σε ό,τι αφορά τη γενική μας αντίληψη με τον κόσμο που μας περιβάλλει. Αλλάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε καταστάσεις, αλλάζουν τη συμπεριφορά μας, τις εκφράσεις του προσώπου μας καθώς και τη στάση του σώματός μας. Το συναίσθημα είναι μία υποκειμενική αντίδραση σε ένα σημαντικό γεγονός που εκδηλώνεται μέσω φυσιολογικών, εμπειρικών και συμπεριφορικών αλλαγών.

Δημιουργούνται όταν το άτομο αλληλεπιδρά με ένα γεγονός που συμβαίνει και το απασχολεί και κατά την εκτίμηση του για αυτό. Τα συναισθήματα εξελίσσονται διαρκώς αλλά έχουν μεγάλη σχέση και σύνδεση με το λεγόμενο «παλαιό» εγκέφαλο, είναι δε η εξέλιξη αρχέγονων θυμικών αντιδράσεων του ατόμου σε καταστάσεις που

καλείται να αντιμετωπίσει (κυρίως κινδύνου).

Τα συναισθήματα έχουν δημιουργηθεί μαζί με τη γέννηση του ανθρώπου στον πλανήτη και αποτελούν ένα πανάρχαιο σύστημα που έχουμε κληροδοτήσει από τους προγόνους μας (Goleman). Τα συναισθήματα είναι καθολικά και παγκόσμια (Sroufe).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Appelbaum, S. A. (1973). Psychological mindedness: Word, concept, and essence. *International Journal of Psycho-Analysis*, 54, 35-46.
- Bar-On, R. (1988). The development of a concept of psychological well-being. Unpublisheddoctoral, Rhodes University, South Africa. Cited in Bar-On, R. (2005). The Bar-On model of emotional-social intelligence.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto,Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2005). The Bar-On model of emotional-social intelligence. In P. Fernández-Berrocá and N. Extremera (Guest Editors), *Special Issue on Emotional Intelligence*. *Psicothema*, 17. Retrieved August 20, from http://www.eiconsortium.org/research/baron_model_of_emotional_social_intelligence.pdf
- Boyatzis, R. E., & Sala, F. (2004). The Emotional Competency Inventory (ECI). In Glenn Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers. Retrieved August 8, 2005 from http://www.eiconsortium.org/research/Assessing_Emotional_Intelligence_Competencies.pdf
- Cattell, R. B. (1971). *Abilities: Their structure, growth, and measurement*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters. Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, New Orleans, LA. Retrieved August 8 from www.eiconsortium.org
- Ciarrochi, J.V.& Chan, A. Y.C& Caputi, P.(2000).A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28. 539-561
- Detterman, D. K. (1986)Human intelligence is a complex system of separate processes. In R.J
- Sternberg &D.K. Detterman (Eds.), *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition* (pp.57-61). Norwood, NJ: Ablex.

- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- Gibbs, N. (1995, October 2). The EQ factor. *Time*, 60–68.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Guilford, J.P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Hay/McBer. (1996). *Generic Competency Dictionary*. Boston: Hay/McBer.
- Horn, J. L. (1988). Thinking about human abilities. In J. R. Nesselroade & R. B. Cattell (Eds.), *Handbook of multivariate experimental psychology* (2nd ed., pp. 45–685). New York: Plenum
- Hunter, J. E., & Hunter, R.F.(1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 76(1), 72-93.
- Kaufman, A. & Kaufman, J. (2001). Emotional intelligence as an aspect of general intelligence: What would David Wechsler say? *Emotion*, 1 (3), 258-264.
- Lane, R. D., & Schwartz, G. E. (1987). Levels of emotional awareness. A cognitive developmental theory and its application to psychopathology. *American Journal of Psychiatry*, 144, 133-143.
- Bradberry, T. and Greaves, J, (2005), *Emotional Intelligence - the quick book*, Fireside.
- Bass, B. and Riggio, R., (2005), *Transformational Leadership*, Psychology Press
- LeDoux, J. E. (1989). Cognitive-emotional interactions in the brain. *Cognition and Emotion*, 3, 267-389.
- Litwin M. S. (1995). *How to measure survey reliability and validity*. Sage Publications, London
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.
- Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε. (2005). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Λευκωσία.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). *On the dimensional structure of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ree, M.J., & Earles, J.A. (1992). Intelligence is the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 86-89.

- Roberts, R., Zeidner, M. & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*,1(3), 196–231
- Saklofse, D.H., Austin, E.J., & Minski, P.S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and individual differences*, 34. 707-721.
- Sala, F. (2002). Emotional Competence inventory (ECI).Technical manual. Retrieved September 4, 2005, from Hay Group web site http://www.eiconsortium.org/research/ECI_Tech_Manual.pdf
- Salovey, P. Brackett, M.A. & Mayer, J. D (2004). Emotional intelligence. Key readings on the Mayer and Salovey model. New York: Dude Publishing.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Schutte et al(1998).*Development and validation of a measure of emotional intelligence, Personality and Individual Difference*, Vol.25,No 2,167-168
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Bobik, C., Coston, T.D., Greeson, C.Jedlicka, C., Rhodes, E., & Wendorf, G. (2001). *Emotional intelligence and interpersonal relations. Journal of Social Psychology*, 141(4),523-536

2. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ζαβλάνος Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Καραχοντζίτης Δ – Κομνηνάκης Μ. (1994), *Το Μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης- Θεωρία και Πρακτική Προσέγγιση*, Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαϊός.
- Ουζούνη Χ – Νακάκης Κ. (2011), *Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες*, *Νοσηλευτική* 2011, 50(2): 231–239
- Πετρώφ Γ - Τζωρτζάκης Κ – Τζωρτζάκη Α. (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ – Η Ελληνική Προσέγγιση*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Σαρμανιώτης Χ. (2005), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Β.Γκιούρδας.
- Τζωρτζάκης Κ – Τζωρτζάκη Α. (2001), *Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική Προσέγγιση*, Αθήνα: Rosili.

- Χολέβας Χ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση(Management), Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Μπουραντάς, Δ., (1998), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις Κριτική, ISBN 960 218 406 Χ.
- Goleman D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας
- Sharma, R. (2009), Ηγέτης δίχως τίτλο, Εκδόσεις Διόπτρα.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Μπίντση, Ο. & Γλύνια, Ε. «Ο ρόλος της ενσυναίσθησης στην ποιότητα υπηρεσιών του αθλητικού τουρισμού» <http://www.traveldailynews.gr/pdf/Epth3/MpintisIOlga.pdf>
- Το συναίσθημα στην εργασία- <http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>
- Brain Scans Show Children Naturally Prone to Empathy Newswise, retrieved on July 13, 2008 - <http://newswise.com/articles/view/542456>
- Zahn-Waxler, C. and Radke-Yarrow, M. (1990), «The origins of empathic concern, Motivation and Emotion», Vol.14, pp.107-130 http://en.wikipedia.org/wiki/Empathic_concern
- Συνέντευξη D.Goleman. <http://www.haygroup.com/gr/press/details.aspx?id=23467>