Δ.Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ

ΚΥΡΙΑΚΙΔΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ

Α.Μ. Μ35/09

Επιβλέπων : Φώτης Βούζας

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2011

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....3

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 5

Α΄ ΜΕΡΟΣ.....6

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ 6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{ο}.....6

1.1 Τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη: Ιστορική αναδρομή της έννοιας 6

1.2 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης.....9

1.3 Μοντέλα μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....10

1.4 Τα οφέλη από την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.....26

1.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και η σχέση της με την ηλικία 29

1.6 Εκμάθηση συναισθηματικής νοημοσύνης 30

1.7 Η συναισθηματική νοημοσύνη σε ατομικό πλαίσιο. 31

1.8 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο της οργάνωσης.....34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^{ο} : ΗΓΕΣΙΑ 39

2.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία στους Οργανισμούς 39

2.2 Έννοια, ορισμός και φύση της ηγεσίας.....40

2.3 Μάνατζμεντ και ηγεσία.....42

2.4 Μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας.....45

2.4.1 Γενετική Θεωρία (Genetic approach).....46

2.4.2 Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait theories) 46

2.4.3 Οι προσεγγίσεις των προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς 47

2.4.4 Ενδεχομενικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.....61

2.4.5 Σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας.....66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^{ο}.....73

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία και η σχέση της με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο και την εκπαίδευση. 73

Β ΜΕΡΟΣ - 79

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΣΧΟΛΕΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ 79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^{ο} 79

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ 79

4.1 Εισαγωγή 79

4.2 Ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι συλλογής στοιχείων 79

4.3 Υποθέσεις της Έρευνας 81

4.4 Η μέθοδος της έρευνας- συλλογή στοιχείων 83

4.5 Το ερωτηματολόγιο 84

Γ ΜΕΡΟΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^{ο} 87

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 87

5.1 Εισαγωγή 87

5.2 Επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων 87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 106

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 106

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 109

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 109

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 112

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 129

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες το ενδιαφέρον των ερευνητών της προσωπικότητας γενικά μετατοπίστηκε σε άλλες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από τις νοητικές, που έχουν να κάνουν με παράγοντες συναισθηματικούς, οι οποίοι θεωρείται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των σχέσεων και άρα, στην αποτελεσματικότητα στην εργασία. Μεγάλη βαρύτητα έχει δοθεί στην ηγεσία και τη σημασία που έχει η ενσωμάτωση του συναισθηματικού παράγοντα σε όλες τις μορφές και τα επίπεδα διοίκησης.

Μπορεί η ανίχνευση τέτοιων παραγόντων να είναι πιο έντονη στο χώρο των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας, αλλά παίζει τεράστιο ρόλο σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών που ανήκουν στο χώρο της παιδείας. Σε αυτούς τους τομείς, που η επιτυχία δεν μετριέται εύκολα με την επίτευξη ποσοτικών στόχων, κυριαρχεί η ύπαρξη συνεκτικότητας στις ανθρώπινες σχέσεις. Μια έννοια που θεωρείται ότι ερμηνεύει την πετυχημένη διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Mills & Rouse(2009) συμπεραίνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τουλάχιστον ένα σημαντικό στοιχείο στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα εξετάζονται οι απόψεις των μαθητών στις τάξεις για τον αν και σε ποιο βαθμό οι καθηγητές τους εκφράζουν συνδυαστικά χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας.

Η μελέτη στηρίζεται στην υπόθεση ότι, οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και το εν-συναίσθημα (διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης) συνδέονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του καθηγητή - ηγέτη στην ομάδα - τάξη.

Οι μελέτες που έχουν γίνει στην Ελλάδα για το εν λόγω θέμα δεν είναι πολλές και κυρίως αφορούν στη πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Στην παρούσα έρευνα όπου συμμετέχουν μαθητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθούν αξιόπιστα οι αντιλήψεις και οι συνθήκες για το συγκεκριμένο θέμα στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχει ως άξονα τη σχέση της με τον εργασιακό χώρο. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην ηγεσία. Δίνεται ο

ορισμός της και περιγράφονται οι προϋποθέσεις της. Παρουσιάζονται οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που αυτή απαιτεί και γίνεται μια σύγκριση ανάμεσα στην ηγεσία και το management. Παράλληλα χτίζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της ηγεσίας, με την επισκόπηση των κύριων μοντέλων της Στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάπτυξη της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας στην εκπαίδευση.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιέχει το τμήμα της έρευνας. Αρχικά διατυπώνονται οι υποθέσεις της έρευνας και ακολουθεί η εφαρμογή της έρευνας με ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις όπου οι μαθητές καλούνται να κρίνουν σε ποιο βαθμό οι καθηγητές – καθηγήτριες τους εκφράζουν τα προσωπικά (αυτοέλεγχος, αυτορρύθμιση) και τα συναισθηματικά (κίνητρο, εν-συναίσθηση, κοινωνικές ικανότητες) χαρακτηριστικά της νοημοσύνης. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις, όπου οι μαθητές καλούνται να κρίνουν σε ποιο βαθμό οι καθηγητές – καθηγήτριες τους εκφράζουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας (χάρισμα, διανοητική υποκίνηση και εξατομικευμένη εκτίμηση).

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την έρευνά μας, τους περιορισμούς για τη γενίκευσή τους και τις ακαδημαϊκά προβλεπόμενες αναφορές στις χρησιμοποιηθείσες βιβλιογραφικές πηγές.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην προσπάθεια των ατόμων για ευημερία, οι γνωστικές ικανότητες δεν φαίνεται να αρκούν. Επίσημα, δίπλα στη διανοητική ευφυΐα, το 1990 από τους Mayer και Salovey, προστίθεται μια νοημοσύνη που σχετίζεται με την κατανόηση των συναισθημάτων, τον σωστό χειρισμό τους και την αξιοποίηση της συναισθηματικής αυτής γνώσης στον ιδιωτικό και εργασιακό βίο. Η συναισθηματική ευφυΐα έκτοτε έγινε αγαπημένο αντικείμενο μελέτης και διείσδυσε στους κόλπους της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων.

Παράλληλα η οργανωσιακή συμπεριφορά περιλαμβάνει πλέον σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας και ανάπτυξη κουλτούρας με στόχο τη δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος που παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους, αποτελεσματική υλοποίηση στόχων και ικανοποίηση πελατών σε μακροχρόνια βάση.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να φέρει τον αναγνώστη σε επαφή με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, θέτοντας ταυτόχρονα τον προβληματισμό της χρησιμότητας τους στη λειτουργία της εκπαίδευσης. Στοχεύει στη διερεύνηση της σχέση ανάμεσα στις προσωπικές ικανότητες (αυτοέλεγχο, αυτορρύθμιση συναισθημάτων) και τις συναισθηματικές συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης (κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και ενσυναίσθημα) και της μετασχηματιστικής ηγεσίας όταν και όπως εκφράζονται από τους εκπαιδευτικούς στα ελληνικά σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Επιχειρεί μια εμπειρική διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας των εκπαιδευτικών σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ελπίζοντας πως στο μέλλον η αναγνώριση της αξίας λειτουργίας των σχολείων ως συναισθηματικά νοημόνων οργανισμών θα οδηγήσει σε εκτεταμένη έρευνα γύρω από το θέμα «Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη στους εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης».

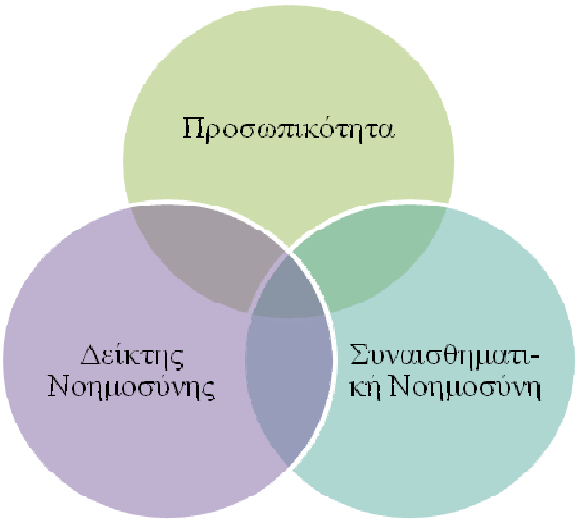
Α΄ ΜΕΡΟΣ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{ο}

1.1 Τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη: Ιστορική αναδρομή της έννοιας

Παρόλο που ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» είναι μια έννοια που οι περισσότεροι έχουν ακούσει, πολλοί άνθρωποι στη χώρα μας δεν γνωρίζουν με ακρίβεια τι είναι, σε ποιο βαθμό διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη και με ποιο τρόπο μπορούν να την αναπτύξουν.

Σήμερα, είναι αποδεκτό πως η συγκρότηση του ατόμου αποτελείται από τρεις ικανότητες που όλοι διαθέτουν σε διαφορετικό βαθμό και οι οποίες αλληλοσυμπληρώνονται και καθορίζουν τις σκέψεις και τις πράξεις του κάθε ατόμου.



Διάγραμμα: Η συγκρότηση του ατόμου

Πηγή : (Bradberry, T. & Greaves, J., 2006, p.51)

Παρότι στις πρώτες μελέτες της ευφυΐας και κατά την ανάπτυξη μονάδων μέτρησης του IQ, οι ψυχολόγοι εστίαζαν στις γνωστικές ικανότητες, όπως η επίλυση προβλημάτων, η αναγνώριση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών και ικανότητες απομνημόνευσης, ήδη από το 1920 οι ψυχολόγοι εντόπιζαν και κάτι άλλο πέρα από τη γνωστική ικανότητα και το δείκτη διανοητικής ευφυΐας. Το 1937 ο Robert Thorndike γράφει για την κοινωνική νοημοσύνη που αποτελεί εισαγωγική έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το 1940 ο David Wechsler αναφέρθηκε παράλληλα με τα διανοητικά στοιχεία και σε μη διανοητικά, στα οποία αναγνώρισε προσωπικούς, κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες, και ήδη από το 1943 πρότεινε πως τα στοιχεία αυτά δεν μπορούν να παραβλεφθούν προκειμένου να προβλεφθεί η ικανότητα κάποιου να πετύχει στη ζωή (Goleman.D. 1995)[1]. Οι επιστήμονες που ασχολήθηκαν με το ζήτημα τις δεκαετίες του 1970 και 1980, εξέλιξαν την ιδέα από μια απλή έννοια σε πολλαπλή, με πρώτο τον Howard Gardner το 1983 να προτείνει τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης. Ο Gardner επεσήμανε τη σπουδαιότητα δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: της γνωστικής, της γνώσης δηλαδή του εσωτερικού κόσμου του εαυτού και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας[2].

Τη δεκαετία του 1980 ψυχολόγοι όπως ο Howard Gardner άρχισαν να γράφουν για τη πολλαπλή νοημοσύνη. Επίσημα ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey[3] που την περιέγραψαν ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει:

- ✓ Την ικανότητα να αναγνωρίζεις και να διακρίνεις τα συναισθήματα τα δικά σου και των άλλων
- ✓ Να γνωρίζεις σε τι αισθάνεσαι καλά, τι σε κάνει να αισθάνεσαι άσχημα και πώς να χρησιμοποιήσεις το καλά για να μετατρέψεις το άσχημα
- ✓ Να χρησιμοποιείς αυτές τις πληροφορίες για καθοδήγηση της σκέψης και της δράσης

Στα χρόνια που ακολούθησαν πολλοί ασχολήθηκαν με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο ο ψυχολόγος Daniel Goleman που

[1] Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence,* New York: Bantam Books
[2] Μπρίνια. Β. 2008 – Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη,Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη)
[3] Salovey,P.& Mayer,J.D.(1990) "Emotional Intelligence", Imagination, Cognition and Personality, Vol.9,No.3, pp.185-202

δούλεψε από κοινού με τον David McClelland στο πανεπιστήμιο του Harvard είναι αυτός που έκανε τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης γνωστή στο ευρύ κοινό, γράφοντας βιβλία μεγάλης απήχησης στα οποία αποδείκνυε τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πλήθος στοιχείων από μελέτες και έρευνες ήδη από τη δεκαετία του 1970 υποδείκνυε πως οι μετρήσεις του IQ είναι μεν σημαντικές, αλλά μικρής προγνωστικής αξίας, εγγυώμενες κυρίως την ικανότητα του ατόμου να επιτύχει στο σχολείο[4] . Ο Goleman μάλιστα υποστήριξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι διπλά σημαντική από τη γνωστική νοημοσύνη στην πρόγνωση ενός πετυχημένου βίου. (Goleman, D. 1995) Παρόλο που κάτι τέτοιο θα ήταν πολύ ελπιδοφόρο για μια πετυχημένη ζωή ατόμων με δείκτη νοημοσύνης κάτω του μετρίου, έχει δυστυχώς διαψευστεί από πλήθος μελετών που ακολούθησαν.

Σίγουρα όμως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντική για τη σωστή πορεία του ατόμου σε διάφορους τομείς της ζωής του. Ορισμένα στοιχεία που επισημαίνουν τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τα παρακάτω:

1. Τα συναισθήματα που δεν έχουν διευθετηθεί καταπονούν το σώμα και το νου[5]. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ενισχύουν την ικανότητα του εγκεφάλου να αντιμετωπίζει τις συναισθηματικές διαταραχές. Η ανθεκτικότητα αυτή διατηρεί την καλή κατάσταση του ανοσοποιητικού μας συστήματος και μας βοηθά να προστατευτούμε από ασθένειες[6].
2. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τόσο αποφασιστικό παράγοντα για την επιτυχία, ώστε καταλαμβάνει ποσοστό 60% της επίδοσης σε όλα τα είδη εργασίας. Πρόκειται για το σημαντικότερο ίσως παράγοντα πρόβλεψης της επίδοσης στον εργασιακό χώρο και τον ισχυρότερο οδηγό ηγετικής ικανότητας και ατομικής υπεροχής[7]

[4] Wall, B. L. (2007) *Coaching for Emotional Intelligence: The secret to developing the star potential in your employees* , American Management Association International
[5] Bradberry, T. & Greaves, J.,(2006) *Συναισθηματική Νοημοσύνη:το απλό βιβλίο,Αθήνα:Κριτική,σελ.72*
[6] Bradberry, T. & Greaves, J.,(2006) *Συναισθηματική Νοημοσύνη:το απλό βιβλίο,Αθήνα:Κριτική,σελ.76*
[7] Bradberry, T. & Greaves, J.,(2006) *Συναισθηματική Νοημοσύνη:το απλό βιβλίο,Αθήνα:Κριτική,σελ.77*

1.2 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης

Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, στη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, έχει καταγράψει μια αρκετά εντυπωσιακή και δυναμική παρουσία στη διεθνή βιβλιογραφία τόσο στο χώρο των επιστημών της συμπεριφοράς και των κοινωνικών-ανθρωπιστικών επιστημών όσο και στους παρεμφερείς χώρους του μάνατζμεντ και της διοίκησης επιχειρήσεων, γενικά, αλλά και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ειδικότερα[8]

Οι Mayer and Salovey έδωσαν και τον πρώτο ορισμό της έννοιας αναφέροντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά «στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα, και τα συναισθήματα των άλλων, να είναι σε θέση να τα διαφοροποιήσει και να μπορεί να διαχειριστεί αυτές τις γνώσεις για να κατευθύνει την σκέψη και την συμπεριφορά του»[9].

- ✓ Μια άλλη αναφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη έγινε από τον Bar-on (2000)[10]. Συγκεκριμένα, την ορίζει «ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του**».**
- ✓ Σύμφωνα με τον Hardley η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς να παρεμβαίνεις στα συναισθήματα του αυτά με τον πιο κατάλληλο τρόπο».
- ✓ Ο Sparrow θεωρεί ότι είναι «η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη, σου, όταν είναι να πάρεις αποφάσεις».
- ✓ Ο Orioli πιστεύει πως είναι « ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να

[8] Higgs,M.J. and Dulewicz, V. (1999), *Making Sense of Emotional Intelligence*, Windsor: NFER-Nelson.

[9] Mayer, J.D., DiPaolo, M.T., and Salovey, P. (1990), "Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 54, pp. 772–781.

[10] Bar-on, R. (2000), "*Emotional and social intelligence: Insights from the EmotionalvQuotient Inventory"*. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.) The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.

αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους».

- ✓ Ο Martinez (1997) διατύπωσε ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του».[11]
- ✓ Ο Goleman (1995) εντόπισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας (self-awareness) και να τα ελέγχουμε (self-regulation), να δημιουργούμε προσωπικά κίνητρα συμπεριφοράς (self-motivation), να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα των άλλων (empathy, με απόδοση του όρου στα ελληνικά ως «ενσυναίσθηση») και να χειριζόμαστε σωστά τις σχέσεις μας (people skills).

1.3 Μοντέλα μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στα μέσα του 20ου αιώνα αποδείχθηκε πως η επαγγελματική επιτυχία δεν συμβάδιζε αναγκαστικά με το δείκτη γνωστικής νοημοσύνης (IQ). Έτσι εμφανίζεται μια νέα διάσταση νοημοσύνης αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης,(EI) που αφορά στην ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του.

Μερικά χρόνια πριν την δημοσίευση του άρθρου των Salovey και Mayer (1990) που εισήγαγε για πρώτη φορά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ο ψυχολόγος Gardner (1983) είχε δημοσιεύσει το βιβλίο του με το οποίο εισήγαγε την έννοια συνύπαρξης πολλαπλών ειδών νοημοσύνης και πήρε τη θέση ότι οι ενδοπροσωπικές και οι διαπροσωπικές μορφές νοημοσύνης είναι εξίσου σημαντικές και χρειάζεται να αρχίσουμε να τις προσμετρούμε όπως μετρούμε με τα σχετικά τεστ I. Q. Τις διανοητικές μας ικανότητες. Ο Gardner (1983)[12], όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα διαφοροποίησε και παρουσίασε την συνύπαρξη επτά ειδών νοημοσύνης:

[11] Μπρίνια, Β. (2008),*" Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη"*. Αθήνα: Σταμούλης.
[12] Gardner, H. (1983), *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books, Fontana Press, London.

1	Γλωσσική Νοημοσύνη	επιτρέπει σε κάποιον να επιλέξει ακριβώς τη σωστή λέξη και να συλλάβει εύκολα τα νέα νοήματα	Συγγραφείς, Ποιητές, Γλωσσολόγοι
2	Μαθηματική λογική νοημοσύνη	οποία αναφέρεται στην ικανότητα για αφηρημένους συλλογισμούς.	Μαθηματικοί, Φιλόσοφοι, Επιστήμονες
3	Μουσική Νοημοσύνη	επιτρέπει σε κάποιον να ανιχνεύσει και να αναπαραγάγει μουσικές δομές.	Συνθέτες, Μαέστροι, Μουσικοί
4	Χωροταξική Νοημοσύνη	αφορά στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τις σχέσεις των αντικειμένων και να αναπαράγει από μνήμης οπτικές εικόνες.	Αρχιτέκτονες, Ζωγράφοι, Γλύπτες
5	Σωματικό-κιναισθητική Νοημοσύνη	δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον να αναπαριστά σκέψεις και ιδέες με την κίνηση.	Χορευτές, Αθλητές, Ηθοποιοί
6	Διαπροσωπική Νοημοσύνη	σχετίζεται με την ικανότητα να καταλαβαίνει κάποιος τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων και ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε αυτές τις διαθέσεις, τις επιθυμίες και τα κίνητρα.	Ψυχίατροι, Πολιτικοί, Θρησκευτικοί Ηγέτες
7	Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη	αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αποκτά πρόσβαση στα δικά του αισθήματα, η ικανότητα να τα διακρίνει μεταξύ τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία για να	Γνώση Εαυτού

		προσδιορίζει τη συμπεριφορά του.	

Πηγή: Gardner (1983) *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books

Σε ότι αφορά στη νέα μορφή νοημοσύνης που αφορά στη «συναισθηματική νοημοσύνη», είναι και χρήσιμος και σημαντικός ο καθορισμός, πέραν κάθε επιστημονικής αμφιβολίας, ότι αυτή συνιστά ένα πραγματικά ξεχωριστό είδος νοημοσύνης ανάμεσα στους άλλους τύπους [13].

Στο πλαίσιο αυτής της θεωρίας, οι διάφορες δεξιότητες που αποτελούν το περιεχόμενο της νοημοσύνης, έχουν τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- Η καθεμιά λειτουργεί ανεξάρτητα από την άλλη.
- Κάθε άτομο παρουσιάζει διαφορετικές επιδόσεις σε διαφορετικούς τομείς λόγω γενετικών ή και περιβαλλοντικών αιτίων.
- Η μακροχρόνια ενδυνάμωση μιας ικανότητας μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη, εξέλιξη και ωρίμανσή της.

Έτσι, η ενδο-προσωπική και δια-προσωπική νοημοσύνη είναι εξίσου σημαντική με τη νοητική ικανότητα. Άρα επισημάνθηκε η σπουδαιότητα των δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: Της γνωστικής, της γνώσης δηλαδή του εσωτερικού κόσμου του εαυτού, και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας.

Οι Mayer, Salovey και Caruso (2000b)[14] κατηγοριοποιούν τα διάφορα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης σε δύο ομάδες: τα μοντέλα ικανότητας και τα μικτά μοντέλα, ανάλογα με το σε ποια πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης εστιάζουν[15].

Τα *μοντέλα ικανότητας* ερμηνεύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ικανότητα του νου που έχει αντιστοιχίες με τα άλλα είδη νοημοσύνης, τα οποία αναφέρονται στις γνωστικές ικανότητες. Οι Mayer, Salovey και Caruso εντάσσουν το δικό τους μοντέλο σε αυτή την κατηγορία. Από την άλλη, τα *μικτά μοντέλα* ορίζουν τη

[13] Mayer, J., Salovey, P., and Caruso, D.R. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence.* San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

[14] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence* (pp. 396–420). New York: Cambridge University Press

[15] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence* (pp. 396–420). New York: Cambridge University Press.

συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνδυασμό των ικανοτήτων προσαρμογής του ατόμου και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του. Στα μικτά μοντέλα ανήκουν τα μοντέλα του Bar-On (1997)[16], του Goleman (1995, 1998)[17] και των Petrides & Furnham (2001)[18]. Οι Mayer, Salovey και Caruso (2008) [19]τα ονόμασαν μικτά γιατί, όπως υποστηρίζουν, δεν περιλαμβάνουν μόνο ιδιότητες σχετικές με τα συναισθήματα, όπως η συναισθηματική αυτοενημερότητα και η ενσυναίσθηση, αλλά και άλλες μη άμεσα σχετικές ικανότητες, όπως η αυτοεκτίμηση, η προσαρμοστικότητα και οι κοινωνικές δεξιότητες.

Οι θεωρητικοί των μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης ενδιαφέρθηκαν, πέρα από την περιγραφή της δομής της, και για τη μέτρηση της, κατασκευάζοντας σχετικές κλίμακες και ερωτηματολόγια. Ακόμα, αρκετοί είναι και οι ερευνητές που στηριζόμενοι σε κάποιο ήδη υπάρχον θεωρητικό μοντέλο σχεδίασαν κάποια επιπλέον ερωτηματολόγια. Σε γενικές γραμμές, τα διάφορα ψυχομετρικά εργαλεία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο ή και τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το θεωρητικό τους υπόβαθρο και τον τρόπο που χρησιμοποιούν για να υπολογίσουν το κατά πόσο ο εξεταζόμενος είναι συναισθηματικά νοήμων.

Έτσι, ένας τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι αυτοαναφορές, ένας άλλος οι ετεροαναφορές και η τρίτη κατηγορία είναι η αντικειμενική μέτρηση των ικανοτήτων. Τις μεθόδους των *αυτοαναφορών* και των *ετεροαναφορών* τις προτιμούν τα μικτά μοντέλα. Πρόκειται συνήθως για ερωτηματολόγια που περιέχουν μια σειρά προτάσεων-δηλώσεων που εξετάζουν ικανότητες, προδιαθέσεις και χαρακτηριστικά και για τις οποίες το άτομο πρέπει να εκφράσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του ως προς το τι ισχύει για τον/την ίδιο/α. Η διαφορά της μεθόδου των αυτοαναφορών με τη μέθοδο των ετεροαναφορών (τεστ 360 μοιρών) είναι ότι τα ερωτηματολόγια αυτοαναφορών τα συμπληρώνει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του, ενώ τις ετεροαναφορές τις συμπληρώνουν άλλα πρόσωπα του περιβάλλοντός του για το συγκεκριμένο άτομο, όπως οι συνάδελφοί του ή οι δάσκαλοί του. Από την άλλη, *η αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων*

[16] Bar-on, R. (1997), *"Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ–i)"*.Technical manual. Toronto: Multi-Health System.

[17] Goleman, D. (1995). *Η συναισθηματική νοημοσύνη.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

[18] Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, *15*, 425-448.

[19] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist, 63* (6), 503–517.

χρησιμοποιείται ως τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης από τα μοντέλα ικανότητας. Πρόκειται για τεστ που περιέχουν προβλήματα και ερωτήσεις, τα οποία όμως έχουν μόνο μία σωστή λύση ή απάντηση. Το άτομο βαθμολογείται σε αυτή την περίπτωση κατά αναλογία των τεστ που μετράνε γνωστικές ικανότητες, δηλαδή με βάση αντικειμενικά, προκαθορισμένα κριτήρια.

Σύμφωνα λοιπόν με το πρόσφατο μοντέλο που ανέπτυξε ο **Bar-on**,το Bar-on Emotional Quotient Inventory (1997), αποτελείται από 133 στοιχεία, που είναι οργανωμένα σε πέντε βασικές ομάδες και 15 υποομάδες[20].

Οι κλίμακες των **ενδο-προσωπικών ικανοτήτων (intrapersonal skills)** μετρούν :

- ✓ Την άποψη για τον εαυτό μας (self- regard)
- ✓ Την ικανότητα επιβολής (assertiveness)
- ✓ Τη συναισθηματική αυτογνωσία (emotional self-awareness)
- ✓ Την ανεξαρτησία (independence)
- ✓ Την αυτοπραγμάτωση (self-actualization)

1) Οι κλίμακες των **δια-προσωπικών ικανοτήτων (interpersonal skills)** μετρούν :
   - ✓ Την ικανότητα συναισθηματικής ταύτισης (empathy)
   - ✓ Την κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility)
   - ✓ Τις διαπροσωπικές σχέσεις (interpersonal relationships)

2) Οι κλίμακες **προσαρμοστικότητας (adaptability)** περιλαμβάνουν τον :
   - ✓ Έλεγχο της πραγματικότητας (reality testing)
   - ✓ Την ελαστικότητα (flexibility)
   - ✓ Την επίλυση προβλημάτων (problem solving)

3) Οι κλίμακες **διαχείρισης stress (stress management)** περιλαμβάνουν :
   - ✓ Ανεκτικότητα στο stress (stress tolerance)
   - ✓ Έλεγχο παρορμήσεων (impulse control)

4) Οι κλίμακες **γενικής διάθεσης (general mood)** μετρούν τον βαθμό :
   - ✓ Αισιοδοξίας (Optimism)
   - ✓ Ευτυχίας (Happiness)

[20] Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence.* Toronto: Multi-Health Systems.

Αξίζει να σημειωθεί πως με βάση το παραπάνω μοντέλο αναπτύχθηκε το EQ-I YV Bar-on (2000) το οποίο στηρίζεται στη λογική του EQ-I με τη διαφορά ότι έχει προσαρμοστεί για να μετρά τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη παιδιών και εφήβων, ηλικίας 7-18 ετών.

Το μοντέλο των **Mayer et al.** (2000b)[21] είναι το χαρακτηριστικότερο. Μάλιστα, οι **Mayer, Salovey και Caruso** είναι από τους πρώτους που ενδιαφέρθηκαν να μελετήσουν με συστηματικό τρόπο την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, παράγοντας πλούσιο επιστημονικό υλικό από τις αρχές της δεκαετίας του '90. Οι John Mayer και Peter Salovey είναι Αμερικανοί καθηγητές ψυχολογίας, ενώ ο David Caruso που προστέθηκε στην ερευνητική τους ομάδα αργότερα ασχολείται περισσότερο με θέματα εργασιακής ψυχολογίας στην εταιρεία EI Skills Group, ιδρυτής της οποίας είναι ο ίδιος.

Σύμφωνα με το μοντέλο που διατύπωσαν, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει διάφορες ικανότητες που οργανώνονται σε τέσσερις διαστάσεις:

(1) την ικανότητα αναγνώρισης και έκφρασης των συναισθημάτων
(2) την ικανότητα αφομοίωσης των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης- Συναισθηματική Διαχείριση Σκέψης
(3) την ικανότητα κατανόησης και ανάλυσης των συναισθημάτων και
(4) την ικανότητα διαχείρισης τους[22].

Οι ικανότητες αυτές θεωρείται ότι βρίσκονται σε ιεραρχική διάταξη, που μπορεί να αποδοθεί με τη μορφή πυραμίδας, και λειτουργούν με ενιαίο τρόπο. Στα κατώτερα στρώματα της πυραμίδας βρίσκονται οι ικανότητες που βοηθούν στην εκτέλεση θεμελιωδών διακριτών ψυχολογικών λειτουργιών, ενώ σε περισσότερο σύνθετα επίπεδα, βρίσκονται οι ικανότητες που βοηθούν προς την επίτευξη προσωπικών στόχων και αυτοδιαχείρισης.[23] Έτσι, στη βάση της πυραμίδας βρίσκεται η ικανότητα

[21] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence* (pp. 396–420). New York: Cambridge University Press.
[22] Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
[23] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist, 63* (6), 503–517.

να αντιλαμβάνεται κανείς με ακρίβεια τα συναισθήματα τα δικά του και των γύρω του, ενώ στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ικανότητα να τα διαχειρίζεται κατάλληλα.

Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα μπορούν να αξιολογηθούν με το Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) που, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, περιλαμβάνει τέσσερα μέρη, με δύο έργα το καθένα. Το MSCEIS απευθύνεται μόνο σε ενήλικο πληθυσμό, ενώ για παιδιά και εφήβους (12-18 ετών) έχει κατασκευαστεί μια παρόμοια κλίμακα, η Mayer- Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test- Youth Version- Research Edition (MSCEIT-YV-R).

Ο Goleman ανέπτυξε τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, τη δυνατότητά της να αναπτύσσεται διαρκώς και πρότεινε τη διδασκαλία της στο θεσμικό πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος και έκανε την κατανόηση της έννοιας «συναισθηματική νοημοσύνη» εφικτή στο πλατύ κοινό.

Το μοντέλο που ανέπτυξε στη συνέχεια ενσωματώνει τις συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες έχουν ως εξής[24]:

Αυτεπίγνωση (Self- Awareness)

Ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα μας καθώς , και τα ισχυρά και ασθενή σημεία μας.

• Επίγνωση των συναισθημάτων μας

• Ακριβής αυτοαξιολόγηση

• Αυτοπεποίθηση

*** Αυτοέλεγχος (Self - Regulation)**

Ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας.

• Αυτοέλεγχος

• Αξιοπιστία

• Ακεραιότητα

• Ευσυνειδησία

• Προσαρμοστικότητα – Καινοτομία

* **Παρακίνηση (Motivation)**

[24] Goleman, D., (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-γιατί το Ε.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q;*. Ελληνικά Γράμματα,1998,σελ.141-143.

Ικανότητα να ωθούμε – κινητοποιούμε τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια.

• Επιθυμία επίτευξης στόχων
• Δέσμευση - Επιμονή
• Πρωτοβουλία
• Αισιοδοξία

* **Ενσυναίσθηση (Empathy)**

Ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα

• Κατανόηση των άλλων
• Εξυπηρέτηση «πελατών»
• Ανάπτυξη των άλλων
• Πολιτική αντίληψη
• Άνεση στη διαφορετικότητα

* **Κοινωνικές δεξιότητες (Sosial skills)**

Ικανότητα να επικοινωνούμε με άλλους ανθρώπους, να δημιουργούμε σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους ότι αντιδράσεις θέλουμε

• Επιρροή
• Ηγεσία.
• Επικοινωνία .
• Ανάπτυξη σχέσεων
• Ομαδική συνεργασία
• Χειρισμός διαφωνιών
• Χειρισμός αλλαγών

Οι τρεις πρώτες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση και παρακίνηση) σχετίζονται με τον εαυτό μας, ενώ οι δύο τελευταίες (ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες) με τις σχέσεις μας με τους άλλους. (Goleman, 1995)

Αυτοεπίγνωση: Η ικανότητα να γνωρίζουμε τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες μας, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας. Οι τρεις ικανότητες που

απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι η επίγνωση των συναισθημάτων, η ακριβής αυτοαξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Η ιδέα ότι η γνώση του εαυτού μας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της προσωπικής μας ανάπτυξης και ευημερίας έχει τις ρίζες της στους αρχαίους χρόνους, όπου εκφράστηκε από το «γνώθι σ'εαυτόν».

Η γνώση του εαυτού μας μπορεί να μας βοηθήσει να επιλέξουμε την εργασία μας σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ικανότητες, αξίες και στόχους μας. Έτσι, κάποιος που έχει αναπτυγμένη την ακριβή αυτοαξιολόγηση μπορεί να αρνηθεί μία δελεαστική, από οικονομική άποψη, θέση εργασίας επιλέγοντας μία θέση που θεωρεί πιο κοντά στις αξίες και τους στόχους του. Αντίστοιχα, ένα άτομο με μεγάλη ικανότητα στην επίγνωση των συναισθημάτων αναγνωρίζει εύκολα το θυμό ή τη ζήλεια που αισθάνεται απέναντι σε κάποιον συνάδελφο του και έτσι μπορεί πιο εύκολα να συνειδητοποιήσει την αιτία της μειωμένης απόδοσης του, όταν συνεργάζεται με το συγκεκριμένο άτομο και να το αντιμετωπίσει ανάλογα.[25]

Αυτορρύθμιση: Η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του. Οι συναισθητικές ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα και η καινοτομία. Τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή μπορούν να αποφύγουν συναισθηματικές εκρήξεις που έχουν αρνητικές συνέπειες, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους. Έτσι, κάποιος εργαζόμενος που θυμώνει από τα άδικα σχόλια του προϊσταμένου του για την ευθύνη του σε μία αποτυχημένη παρουσίαση και είναι έτοιμος να χτυπήσει τη γροθιά του τραπέζι εκφράζοντας το θυμό γι' αυτό, μπορεί να περιμένει λίγα δευτερόλεπτα, μέχρι να περάσει η «συγκινησιακή περιπέτεια» και να επιλέξει ψύχραιμα την αντίδραση που θεωρεί πιο αποτελεσματική. Αντίστοιχα άτομα που έχουν αναπτυγμένη προσαρμοστικότητα μπορούν πολύ αποτελεσματικά να διαχειριστούν τις συχνές και αιφνιδιαστικές αλλαγές που επιτελούνται στο σημερινό επιχειρησιακό κόσμο και να παίρνουν αποφάσεις αποφεύγοντας τον πανικό.

Παρακίνηση: Είναι η συναισθηματική τάση που ωθεί το άτομο να προσπαθεί για τους στόχους του με επιμονή και διάρκεια. Οι συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι η τάση για επιτυχία, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία. Τα άτομα που είναι δυνατά στη διάσταση αυτή έχουν κίνητρα για την επίτευξη των στόχων τους που είναι εσωτερικά παρά εξωτερικά. Έτσι

[25] Μπουραντάς, (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

μπορεί να εργάζονται σκληρά προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους ακόμα και αν δεν υπάρχει εξωτερική επιβράβευση. Τους διακρίνει πάθος για αυτό που κάνουν και βάζουν υπερβολική ενέργεια προκειμένου να πετύχουν αυτό που επιδιώκουν. Μπορούν να δεσμευτούν με στόχους που πιστεύουν, να πάρουν πρωτοβουλίες για δράση όπου παρουσιαστούν ευκαιρίες και να μην απογοητεύονται με τις δυσκολίες και τα εμπόδια που παρουσιάζονται, διατηρώντας την αισιοδοξία τους για το τελικό αποτέλεσμα.

Ενσυναίσθηση: Είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Οι επιμέρους ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι η κατανόηση των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας και η πολιτική αντίληψη, με την έννοια της κατανόησης του ανταγωνισμού των συμφερόντων. Η ενσυναίσθηση και οι επιμέρους ικανότητες που συνεπάγεται, θεωρούνται σήμερα ιδιαίτερα σημαντικές στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση και η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη να εργαζόμαστε σε ομάδες καθιστά σημαντική αρετή να αντιλαμβανόμαστε και να χειριζόμαστε τη διαφορετικότητα, όχι σαν πρόβλημα αλλά ως ευκαιρία για καλύτερη και παραγωγικότερη συνεργασία ατόμων, από διαφορετικές εταιρείες, κράτη ή κουλτούρες.

• **Κοινωνικές δεξιότητες**: Είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί από τους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Οι επιμέρους ικανότητες που απορρέουν από τη διάσταση αυτή είναι η επιρροή, η επικοινωνία, η ηγεσία, η καταλυτική δράση για αλλαγή, ο χειρισμός διαφωνιών, η καλλιέργεια δεσμών, ή σύμπραξη, η συνεργασία και οι ικανότητες ομαδικής δράσης.

Οι πέντε διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τις επιμέρους συναισθηματικές ικανότητες είναι ιεραρχικά αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η μία επηρεάζει την άλλη σε κάποιο βαθμό και οικοδομούνται η μία πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτορρύθμιση προϋποθέτει αυτοεπίγνωση, όπως και οι κοινωνικές δεξιότητες βασίζονται στην ενσυναίσθηση[26]. Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι

[26] Goleman, D**.** (1995), *"Emotional intelligence"*. NY: Bantam Books.

συγκροτημένες σε ομάδες και η καθεμιά από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman απ' αυτές του Bar-on και των Salovey and Mayer είναι ότι, ενώ ο Bar-on βλέπει τη συναισθηματική· νοημοσύνη από την οπτική μιας θεωρίας προσωπικότητας και οι Salovey and Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την προτάσσει ως θεωρία απόδοσης (performance). Εκεί ακριβώς οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του και το γεγονός ότι έγινε τόσο δημοφιλής σε τόσο σύντομο διάστημα: Στο ότι δηλαδή δίνεται έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης.

Οι Goleman-Boyatzis-Rhee (1998)[27] σε συνεργασία, διαμόρφωσαν μια θεωρία βασισμένη στην προηγούμενη μελέτη του Goleman η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης». Στο νέο πλέον μοντέλο οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες ενσωματώθηκαν σε τέσσερις. Συγκεκριμένα, οι τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες είναι της:

• Αυτεπίγνωσης (Self- Awareness)

• Αυτοδιαχείρισης (Self - Regulation)

• Κοινωνικής επίγνωσης (Social Skills)

• Διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων (Relationships)

[27] Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K. (1999). Clustering Competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Ανακτημένο στις 10/6/2010 από http://www.eiconsortium.org/pdf/eci_acticle.pdf

Οι τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες με βάση τους Goleman-Boyatzis-Rhee , Ιδία επεξεργασία

Ο όρος αυτεπίγνωση ικανοποιεί την ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του όρια και να έχει επαφή με τη διαίσθηση του.

Χαρακτηριστικά που συνθέτουν την έννοια της αυτεπίγνωσης. είναι :

- η συναισθηματική αυτεπίγνωση (Emotional self-awareness), το να αναγνωρίζει κάποιος

τα συναισθήματα του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα τους,

- η ακριβής αυτοαξιολόγηση (Accurate confidence), το να γνωρίζει κάποιος τα

ισχυρά σημεία του και τα όρια του,

- η αυτοπεποίθηση (Self-confidence), η σιγουριά για την αξία και τις ικανότητες κάποιου,

Αυτοδιαχείριση καλείται η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα.

Χαρακτηριστικά που συνθέτουν την έννοια της αυτοδιαχείρισης :

- ο αυτοέλεγχος (Emotional self-control); η ικανότητα δηλαδή να διαχειρίζεται

κάποιος τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του,

- η τάση προς επίτευξη (Achievement orientation), προσπάθεια για βελτίωση & ολοκλήρωση των στόχων,
- η πρωτοβουλία (initiative), ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία,
- η αξιοπιστία (Trustworthiness), διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας,
- η ευσυνειδησία (Conscientiousness), η ικανότητα να αναλαμβάνει κάποιος την ευθύνη για τις προσωπικές του επιδόσεις,
- η προσαρμοστικότητα (Adaptability), ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών,
- η αισιοδοξία (Optimism), η επιμονή στην πραγματοποίηση των στόχων, ακόμα και όταν προκύπτουν δυσκολίες,

Κοινωνική επίγνωση καλείται η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων.
Χαρακτηριστικά που συνθέτουν την έννοια της κοινωνικής επίγνωσης είναι :

- η ενσυναίσθηση (Empathy), κατανόηση των συναισθημάτων, των απόψεων των άλλων ανθρώπων, συνεργατών καθώς και έμπρακτο ενδιαφέρον για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν,
- ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (Service orientation), η ικανότητα κάποιου να προβλέπει, να αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών και να ικανοποιεί τις επιθυμίες τους.
- η επιχειρησιακή επίγνωση (Organizational awareness), η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα σε μια επιχείρηση,
- η πολιτική αντίληψη (Cultural awareness), αναγνώριση των συναισθηματικών επιλογών-τάσεων της ομάδας που συμμετέχει κάποιος,

Η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων εστιάζεται στις ικανότητες του ατόμου να δημιουργεί, στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει.
Χαρακτηριστικά που συνθέτουν το φάσμα του ατόμου που διαχειρίζεται επιτυχημένα διαπροσωπικές σχέσεις είναι :

- η ηγεσία (Inspirational leadership), έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων,
- η επικοινωνία (Communication), έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων,

- η διαχείριση συγκρούσεων (Conflict management), διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών,
- η διευκόλυνση των αλλαγών (Change catalist), η ικανότητα κάποιου να προκαλεί και να χειρίζεται κατάλληλα τις αλλαγές,
- η επιρροή (influence), άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς,
- η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (Developing others), η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των συναδέλφων του, των συνανθρώπων του, προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους.
- η ανάπτυξη δεσμών (Building bonds), η καλλιέργεια λειτουργικών-δημιουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων,
- η ομαδικότητα και συνεργασία (Teamwork & collaboration) συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων,

Οι Goleman-Boyatzis-Rhee με βάση το εν λόγω μοντέλο, κατασκεύασαν ένα τεστ 360 μοιρών, το Emotional Competence Inventory 360 (ECI 360). Το τεστ αυτό μπορεί να μετράει τη συναισθηματική επάρκεια ενός ατόμου, μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στηριζόμενο στις αναφορές άλλων προσώπων.

Οι **Petrides και Furnham** είναι οι ερευνητές που έκαναν λόγο για τα δύο είδη της σύνθετης εννοιολογικής κατασκευής της συναισθηματικής νοημοσύνης, την συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα και την συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Αυτοί επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους και την προσοχή τους στο δεύτερο είδος, το οποίο αφορά στις προσωπικές εκτιμήσεις που έχει το κάθε άτομο για τη συναισθηματική του λειτουργικότητα.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα είναι οι εξής[28]:

[28] Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, *98*, 273–289.

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Τα άτομα με υψηλό σκορ αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως:
Προσαρμοστικότητα	Ευέλικτους και πρόθυμους να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις
Διεκδικητική Συμπεριφορά	Αποφασιστικούς, ειλικρινείς και πρόθυμους να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους
Συναισθηματική αντίληψη (εαυτός & άλλοι)	Ξεκάθαρους στην αντίληψη των δικών τους συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων
Συναισθηματική έκφραση	Ικανούς να εκφράσουν και να μεταδώσουν τα συναισθήματά τους στους άλλους
Διαχείριση συναισθημάτων (άλλοι)	Ικανούς να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων
Συναισθηματική ρύθμιση	Ικανούς να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους
Παρορμητικότητα (χαμηλά)	Στοχαστικούς και λιγότερο πιθανό να ενδώσουν σε κάποια έντονη επιθυμία τους
Διαπροσωπικές Σχέσεις	Ικανούς να έχουν ικανοποιητικές προσωπικές σχέσεις
Αυτοεκτίμηση	Πετυχημένους και με αυτοπεποίθηση

Κινητοποίηση	Με κίνητρα και απίθανο να τα παρατήσουν λόγω κάποιας αντιξοότητας
Κοινωνική επίγνωση	Πετυχημένους στην ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων με εξαιρετικές κοινωνικές δεξιότητες
Διαχείριση άγχους	Ικανούς να αντέχουν την πίεση και να ρυθμίζουν το άγχος τους
Ενσυναίσθηση	Ικανούς να αντιλαμβάνονται την προοπτική των άλλων
Ευτυχία	Πρόσχαρους και ικανοποιημένους από τη ζωή τους
Αισιοδοξία	Σίγουρους για τον εαυτό τους και πιθανόν να βλέπουν τη θετική πλευρά των πραγμάτων στη ζωή.

Πηγή:Μετάφραση από το πρωτότυπο κείμενο των Petrides, Pita και Kokkinaki (2007).

Οι Petrides και Furnham (2001) σημειώνουν ότι αυτές οι διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για την κατασκευή περιεκτικών εργαλείων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα[29]. Οι ίδιοι, στηριζόμενοι σε αυτές τις διαστάσεις, κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, το Trait Emotional

[29] Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality, 15*, 425-448.

Intelligent Questionnaire (TEIQue)[30]. Το TEIQue αποτελείται από 153 προτάσεις (αξιολογούμενες σε μια κλίμακα Likert 7 σημείων) οργανωμένων σε 15 διαστάσεις και τους εξής τέσσερις παράγοντες: ευεξία, αυτοέλεγχος, συναισθηματικότητα και κοινωνικότητα. Οι απαντήσεις στις 153 προτάσεις προστίθενται και έτσι προκύπτει μια γενική τιμή συναισθηματικής νοημοσύνης, επιμέρους τιμές για καθένα από τους τέσσερις παράγοντες και αναλυτικές τιμές για 13 από τις 15 διαστάσεις της κλίμακας. Οι διαστάσεις που δεν παράγουν αναλυτικές τιμές είναι αυτές της «κινητοποίησης» και της «προσαρμοστικότητας» καθώς σχεδιάστηκαν για να συμβάλλουν μόνο στην παραγωγή της γενικής τιμής της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εκτός από το TEIQue, το οποίο απευθύνεται σε ενήλικες, έχουν κατασκευαστεί το TEIQue-AF για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εφήβων (13-17 ετών), το TEIQue-CF για τα παιδιά ηλικίας 8-12 ετών και το TEIQue-360, το οποίο είναι τεστ αναφορών άλλων. Για καθεμιά από τις παραπάνω μορφές, υπάρχει και η σύντομη μορφή του ερωτηματολογίου.

1.4 Τα οφέλη από την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί ως προς τη σχέση της με πολλούς παράγοντες. Έτσι, μπορεί κανείς να βρει στη βιβλιογραφία έρευνες που επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, της καλής σωματικής και ψυχικής υγείας, καθώς και της επιτυχίας στην εργασία και στην εκπαίδευση. Ο Daniel Goleman (1995) ήταν αυτός που έδωσε μεγάλη ώθηση σε αυτού του είδους τις έρευνες, υποστηρίζοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης για την επαγγελματική και προσωπική επιτυχία του ανθρώπου. Πιο συγκεκριμένα, σημείωσε ότι ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) μπορεί να προβλέψει μόνο το 20% της επιτυχίας στη ζωή, αφήνοντας το υπόλοιπο 80% να ερμηνευτεί από την συναισθηματική νοημοσύνη (EQ).

Όσον αφορά στα παιδιά και τους εφήβους, έχει βρεθεί ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει θετικά κοινωνικά αποτελέσματα και καλύτερη σχολική

[30] Petrides, K. V., & Furnham, A. (2004). *Technical manual of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue).* London: University of London, Institute of Education.

επίδοση[31]. Για παράδειγμα, οι Mestre, Guil, Lopes, Salovey και Gil-Olarte (2006) βρήκαν ότι δεκαπεντάχρονοι μαθητές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ορίζονταν πιο συχνά ως «καλοί φίλοι» από τους συνομήλικους τους.[32] Οι Petrides, Frederickson και Furnham (2004), σε σχετική έρευνά τους, βρήκαν ισχυρή σχέση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη και το συνολικό βαθμό στα μαθήματα του σχολείου και ιδιαίτερα στο μάθημα της γλώσσας.[33]

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ακόμα μελετηθεί στο χώρο της εργασίας και του επαγγελματικού περιβάλλοντος γενικότερα. Έτσι, ορισμένες έρευνες έδειξαν ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την καλύτερη λήψη αποφάσεων στην εργασία,[34] την αποτελεσματικότερη διαχείριση στις διαπραγματεύσεις και το εμπόριο,[35] ακόμα και με την καλύτερη απόδοση των ατόμων όταν δίνουν συνέντευξη για κάποια θέση. Ενδιαφέρον έχει η έρευνα των Lopes, Côté, Grewal, Kadis, Gall και Salovey (2006) για την εργασιακή επίδοση των οικονομικών αναλυτών και των διοικητικών υπαλλήλων σε μεγάλη επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτήν, βρέθηκε υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και σε μεγαλύτερες αυξήσεις του μισθού, στη συνεισφορά σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνικότητα των εργαζομένων[36].

---

[31] Denham, S. A., Blair, K. A., DeMulder, E., Levitas, J., Sawyer, K., & Auerbach-Major, S. (2003). Preschool emotional competence: pathway to social competence. *Child Development, 74*, 238–256. Πλατσίδου, Μ. (2005β). Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματικό άγχος σε δασκάλους ειδικής αγωγής. Ανακοίνωση στο 9ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ψυχολογικής Έρευνας, Ιωάννινα. Song, L.J., Huang, G., Peng, K.Z., Law, K.S., Wongd, C. & Chen, Z. (2010). The differential effects of general mental ability and emotional intelligence on academic performance and social interactions. *Intelligence, 38*, 137-143.

[32] Mestre, J.M., Guil, R., Lopes, P.N., Salovey, P., & Gil-Olarte, P. (2006). Emotional intelligence and social and academic adaptation to school. *Psicothema, 18*, 112–117.

[33] Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences, 36*, 277-293.

[34] Day, A.L., & Carroll, S.A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences, 36*, 1443–1458.

[35] Elfenbein, H. A., Foo, M. D., White, J. B., Tan, H. H, & Aik, V. C. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition ability for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior, 31*, 205-223.
Mueller, J., & Curhan, J. (2006). Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *International Journal of Conflict Management, 17*, 110–28

[36] Lopes, P.N., Côté,, S., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Emotional intelligence and positive work outcomes. *Psichothema, 18*, 132–138.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί και ως προς τη σχέση της με την υγεία, ψυχική και σωματική. Έχει βρεθεί θετική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ευεξία[37], την αυτοεκτίμηση[38], και την ικανοποίηση από τη ζωή.[39] Ταυτόχρονα, έχουν βρεθεί αρνητικές συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με την κατάχρηση αλκοόλ και καπνού[40], καθώς και την εξάρτηση από το διαδίκτυο.[41] Επίσης, υψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν συσχετιστεί με καλύτερη επάρκεια στο χειρισμό προβλημάτων και δυσκολιών.[42]

Μεγάλο ενδιαφέρον, παρουσιάζει η σειρά ερευνών των Schutte, Malouff, Bobik, Coston, Greeson, Jedlicka, Rhodes & Wendorf (2001) για το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, τα άτομα που έχουν υψηλή αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύουν μεγαλύτερη αυτοπαρακολούθηση (selfmonitoring) στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και μεγαλύτερη ενσυναίσθηση (empathy)[43].

Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζουν μεγαλύτερη γνωστική ενσυναίσθηση (perspective taking) σύμφωνα με το μοντέλο ενσυναίσθησης του Davis (1980). Με άλλα λόγια, τα άτομα αυτά μπορούν πολύ πιο εύκολα να αντιληφθούν τα πράγματα από την οπτική γωνία του άλλου. Στην ίδια σειρά ερευνών, οι Schutte et al. (2001) βρήκαν ότι οι συμμετέχοντες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο συνεργάσιμοι και έχουν πιο αναπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες, ενώ βιώνουν και μεγαλύτερη ικανοποίηση από το γάμο τους ή γενικότερα τη συζυγική τους ζωή.

---

[37] Brackett, M.A., Rivers, S.E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychoogy, 91,* 780–795

[38] 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.

[39] Austin, E. J., Saklofske, D. H., & Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional psychology. *Personality and Individual Differences, 38,* 547-558. Gannon, N., & Ranzijn, R. (2005). Does emotional intelligence predict unique variance in life satisfaction beyond IQ and personality? *Personality and Individual Differences, 38,* 1353-1364.

[40] Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behavior. *Personality and Individual Differences, 36,* 1387- 1402.

[41] Engelberg, E., & Sjoberg, L. (2004). Money attitudes and emotional intelligence. *Journal of Appied Social Psychology, 36,* 2027–2047

[42] Mikolajczak, M., & Luminet, O. (2008). Trait Emotional Intelligence and the Cognitive Appraisal of Stressful Events: An Exploratory Study. *Personality and Individual Differences, 44,* 1445–1453.

[43] 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.

1.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και η σχέση της με την ηλικία

Εκτός από τη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με διάφορους παράγοντες επιτυχίας σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, αξίζει να σημειωθεί και η εξελικτική της πορεία. Αρκετές είναι οι μελέτες που έχουν υποστηρίξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξελίξιμη τουλάχιστον μέχρι την πέμπτη δεκαετία της ζωής (Bar-On, 2000. Mayer, Salovey & Caruso, 2000a).

Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό γιατί σημαίνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί είτε λόγω νέων εμπειριών, είτε μέσω εκπαίδευσης.[44] Το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχτεί έχει συντελέσει στη δημιουργία διαφόρων προγραμμάτων βελτίωσής της, ώστε οι συμμετέχοντες σε αυτά να καρπωθούν τα οφέλη της.

Πολλές είναι και οι έρευνες που έχουν εστιαστεί στην επίδραση της ηλικίας στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ενδιαφέρον εύρημα είναι αυτό των Mayer, Caruso και Salovey (1999), οι οποίοι συνέκριναν ένα δείγμα εφήβων ηλικίας 12 έως 16 ετών με ένα δείγμα ενηλίκων ηλικίας 17 έως 70 ετών. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο μεγαλύτερος ρυθμός ανάπτυξης της αντικειμενικής συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρείται κατά τα πρώτα χρόνια της νεότητας.[45]

Ακόμα πιο ενδιαφέρουσα είναι η εν εξελίξει έρευνα του Bar-On και των συνεργατών του που αναφέρεται στο βιβλίο της Πλατσίδου (2010). Πρόκειται για μια διαχρονική έρευνα κατά την οποία εξετάζεται ανά δύο έτη η συναισθηματική νοημοσύνη 23.000 νεαρών ατόμων για διάστημα 25 χρόνων. Η εν λόγω έρευνα αναμένεται να προσφέρει στην επιστημονική κοινότητα εξαιρετικά χρήσιμα συμπεράσματα για το εξελικτικό πρότυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης.[46]

Κλείνοντας, δεν πρέπει να παραλειφθεί και η αναφορά σε κάποια δεδομένα που έρχονται σε αντίθεση με την ιδέα της εξελικτικής πορείας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, η Platsidou (2010) διαπίστωσε σε έρευνα σε Έλληνες εκπαιδευτικούς της ειδικής αγωγής ότι η αντιλαμβανόμενη συναισθηματική τους

[44] Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R., & MacCann, C. (2003). Development of emotion intelligence: Towards a multi-level investment model. *Human Development, 46*, 69-96.

[45] Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence, 27,* 267–298.

[46] Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία.* Αθήνα: Gutenberg.

νοημοσύνη δεν μεταβάλλεται σημαντικά με το πέρασμα της ηλικίας, τουλάχιστον ανάμεσα στην ηλικία των 23-56 ετών, όπου βρίσκονταν ηλικιακά το δείγμα.[47]

1.6 Εκμάθηση συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη μαθαίνεται και έτσι μπορεί να βελτιωθεί το άτομο και κατά επέκταση η επίδοση και η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης καθώς και να αναπτυχθούν υγιείς σχέσεις μεταξύ των μελών μια επιχείρησης. Ο εργαζόμενος που διακρίνεται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία, δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του και ασκεί κριτική με εποικοδομητικά σχόλια.[48]

Μέσα λοιπόν από την καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το άτομο έχει την δυνατότητα να:

- κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων
- κατανοεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών του
- θέτει κίνητρα στον εαυτό του
- μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του
- μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση
- μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου
- μπορεί να εμπνέει και να ηγείται
- παίρνει πρωτοβουλίες
- αποκτάει επίγνωση του ρίσκου, αλλά δεν φοβάται να ρισκάρει
- αποκτάει πίστη στις ικανότητες του και αισιοδοξία
- κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες
- αποκτάει ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας

[47] Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. *School Psychology International, 31,* 60-76.

[48] Μπρίνια, Β. (2008), *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλης

Ο Goleman (1998) μέσα από συνεχής έρευνες, έχει αποδείξει όπως προαναφέραμε ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης. Η διαπίστωση αυτή καταδεικνύει την αναγκαιότητα για εκμάθηση της 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 διοίκηση της επιχείρησης, χωρίς να το συζητήσει με τους άμεσα ενδιαφερομένους (εργαζομένους) ή γιατί απλά είναι μόδα, είναι καταδικασμένο να αποτύχει.[49]

1.7 Η συναισθηματική νοημοσύνη σε ατομικό πλαίσιο.

Εισαγωγή

Νοημοσύνη ενός οργανισμού είναι η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ανταπόκρισης σε προκλήσεις ή δημιουργίας πολύτιμων προϊόντων, όπως αυτή προκύπτει μέσα από την πολύπλοκη αλληλεπίδραση ανθρώπων και σχέσεων, κουλτούρας και ρόλων μέσα στον οργανισμό. Συναισθηματικά νοήμων οργανισμός είναι ο οργανισμός εκείνος που συμβιβάζει την ασυμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στις αξίες που διακηρύσσει και σε εκείνες που κάνει πράξη, έχει μια εκφρασμένη αποστολή και διαθέτει ένα βαθμό επίγνωσης ως προς το σύνολο των δυνατών και αδύνατων σημείων του σε όλα τα επίπεδα (σε κάθε διαφορετικό τμήμα, κάθε μικρότερη μονάδα, ομάδα εργασίας).[50]

Ανθρώπινες ικανότητες και νοημοσύνη

[49] Μπρίνια, Β. (2008), *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλης
[50] Goleman, D (2000) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα*

Η αποτελεσματική επίτευξη των στόχων και η ουσιαστική προσαρμογή στις αλλαγές απαιτούν μορφές συμπεριφοράς που ονομάζονται ικανότητες είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο. Αν ξεπεράσουμε την αντίληψη της στατικής κατοχής ικανοτήτων θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη τους θεωρείται επίπονη διαδικασία και προϋποθέτει αυτογνωσία, ζήλο και διαρκή προσπάθεια. Κατά τον Goleman (1998) στην προσπάθεια βελτίωσης της συμπεριφοράς μέσα από την ανάπτυξη των ικανοτήτων, πολλοί γρήγορα απογοητεύονται, ενώ δεν είναι λίγοι αυτοί που θεωρούν τη συμπεριφορά τους ιδανική και δεν προβαίνουν σε αντίστοιχες προσπάθειες.

Γενικά, οι ανθρώπινες ικανότητες χωρίζονται στις εξής κατηγορίες [51]:

• **Συμβουλευτικές ικανότητες** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

1. Βοηθά τους άλλους να επιλύουν προβλήματα.
2. Δημιουργεί εμπιστοσύνη & είναι ανοικτό με τους συνεργάτες ή με τους συνανθρώπους του.
3. Δίνει συμβουλές με αποτελεσματικό τρόπο.
4. Βοηθά τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.

• **Επικοινωνιακές ικανότητες.** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

1. Παρουσιάζει ιδέες με αντικειμενικό σκοπό και τρόπο.
2. Εκθέτει ιδέες & πληροφορίες περιεκτικά και κατάλληλα, ώστε να πείσει τους συνεργάτες του.
3. Διαχειρίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια το λόγο.

• **Ηγετικές ικανότητες.** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

1. Εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμός στους άλλους.
2. Οργανώνει αποτελεσματικές ομάδες.
3. Μπορεί και συνεργάζεται με «δύσκολους» ανθρώπους.

• **Εκπαιδευτικές ικανότητες.** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

1. Βοηθά τους άλλους να κερδίζουν γνώσεις και δεξιότητες.

[51] Jacobs, R. L. (2001), *"Using human resource functions to enhance emotional intelligence"*. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.) *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 159-181). San Francisco: Jossey-Bass.

2. Ενεργοποιεί τους άλλους να μαθαίνουν πράγματα και να τα παρουσιάζουν με αποτελεσματικό τρόπο.
3. Δημιουργεί το περιβάλλον, που απαιτείται για την εκμάθηση των συνεργατών του.
Η διαδικασία ανάπτυξης των ικανοτήτων και βελτίωσης της συμπεριφοράς συντελείται μέσω της νοημοσύνης που διαθέτει μέρος της οποίας αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη.

Χαρακτηριστικά συναισθηματικά νοήμονος ατόμου

Ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος στην ιδανική του μορφή[52]:

- Διακρίνεται από υψηλή αυτογνωσία, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όρια του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.
- Διατηρεί υπό έλεγχο τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις που λειτουργούν ανασταλτικά και διατηρεί την ακεραιότητα του ενεργώντας σύμφωνα με τις αξίες του.
- Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους, επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως ν' αφήνει την αυτοπεποίθηση του να καταρρακωθεί από την αποτυχία.
- Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο.
- Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμηση του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις.
- Χειρίζεται με ελαστικότητα τις αλλαγές, έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους τους οποίους αγωνίζεται να πετύχει.
- Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία.
- Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ραντάρ για να οξύνει τη διαίσθηση του και να «διαβάζει πίσω από τις γραμμές».
- Είναι ανοιχτός στο διάλογο και την κριτική και δεν μπαίνει σε θέση άμυνας, όταν του γίνονται επικριτικά σχόλια.

[52] Μπρίνια Β. (2008) *Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αθήνα: Σταμούλη, σλ. 40-41*

- ❖ Μπορεί και ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμηση του για τις ικανότητες των άλλων.
- ❖ Λειτουργεί ως καταλύτης, αλλαγής κι έχει την ικανότητα να συσπειρώνει - δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος -στόχου.

Βλέπουμε λοιπόν πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια πολυδιάστατη έννοια και φυσικά είναι πολύ δύσκολο ένα άτομο να έχει όλες αυτές τις ικανότητες που προαναφέραμε. Το ζητούμενο είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων σε κάθε βασικό τομέα και η προσπάθεια για τη βελτίωση των αδυναμιών όπου αυτές διαπιστώνονται συστηματικά.

1.8 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο της οργάνωσης

Χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά Νοήμονος Οργανισμού

Τα κύρια χαρακτηριστικά του συναισθηματικά νοήμονα οργανισμού είναι[53] :

Συναισθηματική αυτεπίγνωση: το να μπορεί κανείς να αντιληφθεί το συναισθηματικό κλίμα που επικρατεί στους κόλπους του, έχει πλήρη επίγνωση του εσωτερικού του περιβάλλοντος, γνωρίζει τις αδυναμίες και τις δυνάμεις του και χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση για το σωστό χειρισμό δύσκολων καταστάσεων και την αποτελεσματική λειτουργία υπό συνθήκες πίεσης.

Επίτευξη**:** έρευνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ώστε να βρεθούν σημαντικά δεδομένα και ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση.

Προσαρμοστικότητα**:** ευελιξία απέναντι στις προκλήσεις ή τα εμπόδια.

Αυτοέλεγχος**:** το να λειτουργεί κανείς αποτελεσματικά υπό συνθήκες πίεσης αντί να αντιδρά με πανικό, θυμό ή αγωνία.

[53] Goleman, D. (2000), "*Leadership that gets results"*. Harvard Business Review, March-April. pp. 78-90.

Ακεραιότητα**:** η αξιοπιστία που καλλιεργεί την εμπιστοσύνη. Να διακηρύττει αξίες τις οποίες προασπίζει στην καθημερινή λειτουργία του, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των υπαλλήλων του αλλά και του κοινωνικού συνόλου.

Αισιοδοξία**:** το να είναι κανείς ανθεκτικός στις δυσκολίες.

Ενσυναίσθηση**:** το να μπαίνει στη θέση να ενδιαφερθεί πραγματικά για τα συναισθήματα και τις απόψεις τόσο των εσωτερικών πελατών, όσο και των εξωτερικών πελατών, να μπορεί να τους ικανοποιήσει και να πετύχει την τόσο ζωτικής σημασίας για την επιβίωση του αφοσίωση τους.

Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας**:** το να χρησιμοποιούνται οι διαφορές ως ευκαιρίες.

Πολιτική αντίληψη**:** Να είναι ικανός κανείς να κατανοεί τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές τάσεις, να δημιουργεί δεσμούς με πολλές ομάδες εργαζομένων αλλά και κοινωνικές ομάδες, να χειρίζεται σωστά την διαφορετικότητα.

Επιρροή**:** το να είναι κανείς ικανός να πείθει, να ενώνει τους εργαζομένους, κινητοποιώντας του προς κοινούς στόχους.

Δημιουργία δεσμών**:** η δύναμη του να έχει κανείς προσωπικούς δεσμούς με άτομα σε διάφορα τμήματα ενός οργανισμού.

Συμφωνία μεταξύ αξιών που διακηρύσσει ο οργανισμός και αυτών που κάνει πράξη**:** Μια τέτοια σαφήνεια γεννά σημαντική επιχειρηματική αυτοπεποίθηση.

Αδυναμίες Οργανισμών

Οι κυριότερες αδυναμίες των οργανισμών στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν ύστερα από έρευνες του σε μεγάλες εταιρείες[54]:

- ⇨ Έλλειψη ομαδικότητας, συνεργασίας και εντιμότητας μεταξύ των στελεχών.
- ⇨ Δημιουργία συνωμοσιών μεταξύ ανώτατων στελεχών για προσωπικό όφελος και αποποίηση ευθυνών.
- ⇨ Απόκρυψη αδυναμιών του οργανισμού λόγω του φόβου για αποβολή από αυτόν και διακύβευση της καριέρας (άμεση συνέπεια η ομαδική προσποίηση και η σύγχυση).

[54] Goleman D. (1998), *"Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ"*, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

- ⇨ Έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και ελαττωματικό δίκτυο πληροφόρησης σε ζητήματα του οργανισμού (π.χ. η πορεία και λειτουργία του οργανισμού).
- ⇨ Η φιλοσοφία που βασίζεται στην ιεραρχία και την εξουσία.
- ⇨ Προσανατολισμός στα κέρδη με κόστος στην ψυχοσωματική κατάσταση των εργαζομένων, η οποία πλήττεται από υπερβολικό φόρτο εργασίας, παρεμπόδιση λήψης πρωτοβουλιών, έλλειψη σχέσεων, πενιχρές ανταμοιβές, έλλειψη δικαιοσύνης και συγκρούσεις αξιών.
- ⇨ Μειωμένος προσανατολισμός στους ανθρώπους.

Η αδιαφορία δε των επιχειρήσεων απέναντι στα συναισθήματα των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα:
- τη μείωση κατανόησης και αντίδραση-παθητικότητα
- να λαμβάνονται αποφάσεις που ρίχνουν το ηθικό των ανθρώπων
- να υπάρχει δυσκολία στο χειρισμό της δημιουργικότητας και στη λήψη αποφάσεων
- να αγνοείται η σημαντική αξία της κοινωνικής δεξιότητας
- να μην υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας κινήτρων και να υπάρχει έλλειψη έμπνευσης
- οι δηλώσεις περί της αποστολής του οργανισμού να είναι κενές περιεχομένου
- η ηγεσία να δρα με τυπολατρία, να μη διαθέτει ζήλο ή ενεργητικότητα,
- να υπάρχει δουλοπρέπεια αντί για αυθορμητισμός
- να απουσιάζει το μαχητικό πνεύμα και τέλος οι ομάδες εργασίας να μην αποδίδουν.

Το αποτέλεσμα από όλα τα παραπάνω είναι:
1) η καλλιέργεια χρονιάς εξάντλησης στους εργαζομένους,
2) η ανάπτυξη κυνισμού,
3) η απώλεια κινήτρων παρακίνησης των εργαζομένων και
4) η ανυπαρξία καινοτομίας & ενθουσιασμού με συνέπεια την πτώση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και τη διακύβευση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας.

Τρόποι αντιμετώπισης των αδυναμιών των οργανισμών

Οι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τις αδυναμίες των οργανισμών είναι οι παρακάτω[55]:

- ※ Οργάνωση σεμιναρίων (ενδο-επιχειρησιακών ή εξω-επιχειρησιακών) για σωστό χειρισμό των συναισθημάτων των εργαζομένων μέσα από ομάδες.
- ※ Εφαρμογή μεθόδων «οργανισμών μάθησης». Αλλαγή στις σχέσεις εργασίας και όχι μόνο στην τεχνολογία και τη δομή του οργανισμού.
- ※ Σύμφωνα με τη Θεωρία Συστημάτων είναι απαραίτητη η έγκυρη, έγκαιρη και ακριβή μετάδοση πληροφοριών προς τους εργαζομένους από την ανώτατη διοίκηση
- ※ Ύπαρξη «υπευθύνου μάθησης», που ενισχύει την επικοινωνία, τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση.
- ※ Ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης, ελεύθερη και ειλικρινής έκφραση συναισθημάτων, προώθηση συγκαταβατικού και όχι αμυντικού διαλόγου.
- ※ Η επιχείρηση να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζομένους προκειμένου να ενταθεί η αφοσίωση στην εργασία.

Παράλληλα, τα βασικά στάδια για τον επιτυχή σχεδιασμό και την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια χώρου, είναι τα εξής :[56]

1. Η προετοιμασία για αλλαγή
2. Η δράση για αλλαγή
3. Η διατήρηση και αξιολόγηση της αλλαγής

Στο 1^{ο} στάδιο της προετοιμασίας για αλλαγή, τα κρίσιμα βήματα που θα δημιουργήσουν τις σωστές συνθήκες για την εφαρμογή των προγραμμάτων συναισθηματικής εκπαίδευσης, είναι να προσδιοριστούν σωστά οι ανάγκες και οι στόχοι του οργανισμού, να ανιχνευτεί το επίπεδο των συμμετεχόντων, να αξιολογηθεί

[55] Cherniss, C. and Goleman, D. (2001), "The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations". Jossey-Bass, San Francisco, CA.

[56] Cherniss, C., (2000) Social and Emotional Competence in the Workplace. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Demelopment, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace.* San Francisco: Jossey- Bass Inc., pp. 433-452

η ετοιμότητα τους για αλλαγή και να σχεδιαστούν προγράμματα με σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους.

Στο στάδιο της δράσης για αλλαγή, κρίσιμη είναι η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για τη διεξαγωγή των προγραμμάτων, η εστίαση τους στην εμπειρική μάθηση που εμπεριέχει τη διαδικασία της ανατροφοδότηση αλλά και η προετοιμασία των ατόμων για εμπόδια και δυσκολίες, ώστε να μην απογοητευτούν, καθώς οι συνήθειες αλλάζουν δύσκολα.

Το στάδιο της διατήρησης και αξιολόγησης της αλλαγής είναι αυτό που θα κρίνει και την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Η ενθάρρυνση για εφαρμογή των αρχών συναισθηματικής νοημοσύνης και η αξιολόγηση της βελτίωσης τους, είναι απαραίτητα για μια μακροπρόθεσμη αλλαγή.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μαθαίνεται, ώστε να βελτιώνεται η επίδοση και να επιτυγχάνεται η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης Goleman (1998). Συνεπώς, μια επιχείρηση μπορεί να δώσει έμφαση στα παρακάτω:

<u>Σε προσωπικό επίπεδο:</u> Προσδιορισμός, αξιολόγηση και βελτίωση των στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

<u>Σε ομαδικό επίπεδο:</u> Συντονισμός των διαπροσωπικών σχέσεων.

<u>Σε επίπεδο οργανισμού:</u> Αναθεώρηση της ιεραρχίας των αξιών με απώτερο σκοπό η Συναισθηματική Νοημοσύνη να είναι προτεραιότητα: Στην πρόσληψη, στην εκπαίδευση, στην ανάπτυξη, στην αξιολόγηση της επίδοσης και στις προαγωγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^{ο} : ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία στους Οργανισμούς

Σύμφωνα με τον Ryback (1998), ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του[57]:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου, αν έκανες αυτό κι αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.

2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματα τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες, για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.

3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.

4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν, δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του και καταλήγει σε αποφάσεις, αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).

6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματα του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια

[57] Ryback, D. 1998, Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ. Boston: Butterwork-Heinemann

ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.

8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.

9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης, χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δε θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρηση του.

10.Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντας τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

2.2 Έννοια, ορισμός και φύση της ηγεσίας

Είναι γενικά πλέον αποδεκτό ότι Ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την Οργάνωση και Διοίκηση. Είναι κοινή πεποίθηση, ότι η ηγεσία συμβάλλει ως βασική συνιστώσα στην επιτυχία ή την αποτυχία των κοινωνικών οργανώσεων. Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη το γεγονός, ότι η ηγεσία και η αναζήτηση των μυστικών της αποτελεσματικής άσκησής της, απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, τις επιχειρήσεις και γενικά τις οργανώσεις κάθε μορφής, αλλά και τον τύπο. Σε κάθε οργάνωση, η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Για τις επιχειρήσεις, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα- κλειδί, αφού προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανάπτυξή τους, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Πέρα από τον στενό χώρο των επιχειρήσεων υπάρχει δραστηριοποίηση σε θέματα ηγεσίας και στο δημόσιο τομέα, στην κατεύθυνση δημιουργίας ηγετών σε τοπικό και ευρύτερο κυβερνητικό επίπεδο.

Έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί για την ηγεσία. Αναφέρουμε μερικούς:

«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)**[58]**,** «ηγεσία είναι η φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου»**(Bennis & Nanus,1985**),[59] «η αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία» (**Cashman, 1998)**[60]**.**

Ο **Μπουράντας (2005)** την ορίζει *ως «τη 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».*[61] Αλλά και ο **Rahim (1983)** [62]γράφει πως «η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται»

Ανεξάρτητα όμως από τις διάφορες απόψεις για τον όρο ηγεσία, εμφανίζονται ορισμένα, κοινά συστατικά στοιχεία του φαινομένου της ηγεσίας η οποία γίνεται αντιληπτή σαν μια *διαδικασία επιρροής* (Bryman, 1996: 276-7˙ Θεοφανίδης, 1999: 19):[63]

- *ο ηγέτης*, (leader) το πρόσωπο ή την ομάδα προσώπων που ασκούν την ηγεσία και παρακινούν άλλους να συμπεριφερθούν με 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

---

[58] Bass, B.M. (1990), *"From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.* Organizational Dynamics, American Management Assosiation, New York 18. pp. 19-31.

[59] Bennis, W. & Nanus, 1985, Visionary Leadership, New York Free Press, p.8

[60] Cashman Kevin, Leadership from the inside out: Becoming a leader for life, 1998

[61] Μπουραντάς, Δ. (2005),"*Ηγεσία"*, Αθήνα : Κριτική.

[62] Rahim, A. 1983, 'A measure of styles of handling interpersonal conflict', Academy of management journal', Vol.26, N.2, pp.368-376

[63] Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations*. Στο: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., (eds), *Handbook of organization Studies* (pp. 276-292). London: Sage Publications.
Θεοφανίδης, Σ., (1999). *Ποιος είναι ηγέτης.* Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση

μελέτες και την παρατήρηση ο ρόλος του υφισταμένου σταδιακά λαμβάνεται υπόψη όλο και περισσότερο.» (Rosenbach and Taylor,1998)[64]

- το *έργο* (task), που επιδιώκει τελικά ο ηγέτης, δηλαδή η επίδραση στη συμπεριφορά της ομάδας, η λήψη ορθών αποφάσεων, η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, αλλά και η προσαρμογή και ο μετασχηματισμός της οργάνωσης με βάση τα αναδυόμενα προβλήματα κ.λπ.
- η *πηγή ισχύος* (source of power) του ηγέτη (Weber, 1979)[65]
- η *κουλτούρα* της οργάνωσης, όπου ενσωματώνονται οι παραδοχές, οι αξίες και τα οράματα, που συνδέουν τον ηγέτη με τους συνεργάτες του και τον ωθούν στην καθημερινή του δράση, για να επιτύχει το έργο του
- η *κατάσταση* (situation) ή το περιβάλλον, μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης. Για τον προσδιορισμό της κατάστασης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές παράμετροι, όπως η προσωπικότητα και η συμπεριφορά των υφισταμένων, η δομή της οργάνωσης, οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της οργάνωσης, η εξουσία της θέσης.

2.3 Μάνατζμεντ και ηγεσία

Αναζητώντας τους δυο ρόλους είναι προφανές ότι, managers και ηγέτες έχουν διαφορετικές στάσεις απέναντι στους στόχους της εταιρίας, στους στόχους για προσωπική καριέρα, στις σχέσεις με τους άλλους και μεταξύ τους. Όπως απλουστευμένα έχει διατυπωθεί *"ο manager σβήνει τις φωτιές που ανάβει ο ηγέτης".*[66]
Η ηγεσία και το management είναι δύο συστήματα πράξεων, διαφοροποιημένα και συμπληρωματικά μεταξύ τους. Τα δύο αυτά συστήματα διαμορφώνουν τις δικές τους λειτουργίες και χαρακτηριστικές δραστηριότητες και είναι αναγκαία για την επιτυχία σ' ένα αυξητικά πολύπλοκο και ασταθές επιχειρησιακό περιβάλλον.(John Kotter 2001) [67]

[64] Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L.(1998), *"Contemporary issues in leadership"*. Colorado: Westview Press.
[65] Weber, M. (1979), *"The Theory of social and Economic Organization"*. Oxford University Press.
[66] Κατσαλής Αντώνης, «Αποτελεσματική διοίκηση, Σκέψεις και συμβουλές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001
[67] John P. Kotter "what leaders really do"Breakthrough leadership, Harvard business review, December 2001, V. 29 No 2

Το management κατά κύριο λόγο αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς, δηλαδή ασχολείται με τις περίπλοκες υποθέσεις.

Χωρίς καλό management, μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να καταστούν χαοτικές με τρόπους που απειλούν την ύπαρξη τους. Αντίθετα, το καλό management, εξασφαλίζει συνήθως την τάξη και την συνέπεια σε κρίσιμες διαστάσεις της επιχείρησης όπως π.χ. η ποιότητα και η κερδοφορία των προϊόντων.

Η ηγεσία σε αντίθεση με το management, αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Το γεγονός ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει γίνει πιο ασταθής και περισσότερο ανταγωνιστικός είναι ένας από τους λόγους που ο ρόλος της ηγεσίας έχει καταστεί τόσο σημαντικός την περίοδο που ζούμε.

Κάθε διοικητικό στέλεχος δεν αποτελεί εξ ορισμού έναν ηγέτη. Από την άλλη, κάθε διοικητικό στέλεχος, κάθε προϊστάμενος, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να μπορεί να ασκεί ηγεσία. Με αυτή την έννοια η ηγεσία αποτελεί μέρος της διοίκησης, μια απαραίτητη λειτουργία του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Αυτή η άποψη αντανακλά μια αντίληψη *«διαχειριστικής συμπεριφοράς»* του ηγέτη. Άλλοι μελετητές εντοπίζουν την ειδοποιό διαφορά διοίκησης και ηγεσίας στη στάση απέναντι στη μεταβολή. Σύμφωνα με αυτούς η διοίκηση ασχολείται με το παρόν της οργάνωσης, ενώ η ηγεσία «μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο» (Zaleznick, 1977: 71).[68]

Επιγραμματικά αναφέρεται ότι οι ηγέτες, ασχολούνται με τις ευκαιρίες, ενώ οι managers με τα προβλήματα. Είναι προφανές, ότι οι ηγέτες και οι managers διαφέρουν στις γενικές αντιλήψεις τους και τη συνολική αντίληψή τους για τον κόσμο. Οι managers τείνουν να βλέπουν τη δουλειά τους σαν μια διαδικασία που συνδυάζει ανθρώπους και ιδέες σε μια προσπάθεια για την επεξεργασία στρατηγικών και τελική λήψη αποφάσεων. Βοηθάνε την καθημερινή αυτή διαδικασία με μια σειρά από δεξιότητες που περιλαμβάνουν καλλιέργεια ενδιαφερόντων, υποκίνηση, απάλυνση αντιθέσεων, ελέγχους κλπ. Εμφανίζονται έτσι ευέλικτοι στη χρήση τακτικών. Διαμαρτύρονται, ενθουσιάζονται, παζαρεύουν, συμβιβάζονται χρησιμοποιώντας μια σειρά από αμοιβές και ποινές σε συμπλήρωση των μέτρων που παίρνουν για επίτευξη των στόχων. Μέσα απ' αυτή την καθημερινή επανάληψη οι managers μπορεί να γίνουν ηγέτες όταν μπορέσουν να κυριαρχήσουν στις τεχνικές

[68] Zaleznik,A.,(1977). Managers and Leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55: 67 -78.

της συμπεριφοράς τους, που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των περισσότερων απαιτήσεων των υψηλών διευθυντικών θέσεων.

Ο ρόλος και οι αντιλήψεις τους, τους υπαγορεύουν να ενεργούν ώστε να περιορίσουν τις επιλογές, μια που μόνο μέσα από περιορισμένες εναλλακτικές λύσεις μπορεί να παρθεί μια απόφαση. Οι ηγέτες, αντίθετα, δουλεύουν προς την αντίθετη κατεύθυνση, αναζητώντας συνεχώς νέες προσεγγίσεις και είναι συνεχώς ανοιχτοί, ιδιαίτερα όσον αφορά τα μακροπρόθεσμα προβλήματα, σε ιδέες που κρατούν ανοιχτές τις πόρτες σε νέες προοπτικές. Είναι λοιπόν οι τεχνικές συμπεριφοράς, η γενική στάση απέναντι στα πράγματα, τις εξελίξεις και τους ανθρώπους που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη. Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη, είναι ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος. Η ηγεσία αρχίζει από το σημείο που το management εξαντλεί τα όριά του. [69]

Κατά τον Bennis (1990)[70] «*ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα*». Το μάνατζμεντ λοιπόν, δεν μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες, αλλά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να αναδειχθούν και να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τις διαφορές ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη :

[69] Κατσαλής Αντώνης, «Αποτελεσματική διοίκηση, Σκέψεις και συμβουλές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001

[70] Bennis, W.G. (1990), *"A Force for Change: How leadership differs from management"*, US/UK: Macmillan

ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
1. Διορίζεται. 2. Πρέπει να τον υπακούουν. 3. Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη. 4. Δίνει οδηγίες, ανταμοιβές, τιμωρίες, επιτάσσει,. 5. Ελέγχει. 6. Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική. 7. Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια. 8. Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση. 9. Αποδέχεται την πραγματικότητα. 10. Ασχολείται με την καθημερινότητα, με την ορθή εφαρμογή και αλληλουχία των διαδικασιών, με τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης (status quo). 11. Προχωρά σε σχεδιασμό, προϋπολογισμό, στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. 12. Κάνει τα πράγματα σωστά. 13. Για την υλοποίηση του έργου εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και επιλέγει την πιο ικανοποιητική. 14. Βλέπει τους συνεργάτες του ως υφισταμένους. 15. Επιδιώκει τη σταθερότητα στον οργανισμό. 16. Γι' αυτόν οι στόχοι είναι αντικειμενικοί, αναγκαίοι. 17. Σκέφτεται βελτιωτικά. 18. Ακολουθεί την πολιτική της εταιρίας.	1. Αναδεικνύεται. 2. Ακολουθείται αυθόρμητα. 3. Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη. 4. Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, εκμαιεύει και επικοινωνεί. 5. Κερδίζει εμπιστοσύνη, πρόθυμη συμμετοχή, ενθουσιασμό, αφοσίωση. 6. Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματα - καρδιά. 7. Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια. 8. Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί. 9. Ερευνά την πραγματικότητα. 10. Έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής, την έμπνευση. 11. Προχωρά σε σύλληψη μακροχρόνιου οράματος και ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξή του. 12. Κάνει τα σωστά πράγματα. 13. Βρίσκει νέους, καινοτόμους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, αναλαμβάνει ρίσκα. 14. Αναπτύσσει με τους συνεργάτες του και συναισθηματικές σχέσεις, μέσω της δημιουργίας οράματος. 15. Δεν έχει τίποτα σαν δεδομένο. Αναζητά το διαφορετικό και το καινούργιο. Έχει ριζοσπαστικό πνεύμα. 16. Έχει προσωπική αντίληψη για τους στόχους, οι οποίοι εκφράζουν και δικά του οράματα, ιδανικά, επιθυμίες. 17. Σκέφτεται ριζοσπαστικά. 18. Ακολουθεί τη διαίσθησή του.

Πίνακας : **Διαφορές Μάνατζερ και ηγέτη**

2.4 Μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας

Στη μελέτη της ηγεσίας, τόσο οι παλαιότερες όσο και οι νεότερες θεωρίες σε γενικές γραμμές δίνουν βάρος στον ίδιο στόχο: προσδιορισμό των στοιχείων και παραγόντων που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Για τον σκοπό αυτό παρατίθενται, οι πέντε κύριες προσεγγίσεις – θεωρίες της ηγεσίας:

1. η γενετική θεωρία
2. οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη,
3. οι θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη,
4. οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος και
5. νέες προοπτικές, όπως π.χ.

2.4.1 Γενετική Θεωρία (Genetic approach)

Η πιο παλιά προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας θεωρείται η γενετική θεωρία, σύμφωνα με την οποία η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική (Montana and Charnov, 1993).[71] Η προσέγγιση αυτή άλλωστε βρήκε στήριγμα από τις βασιλικές οικογένειες, όπου πίστευαν ότι μόνο ο κληρονόμος της βασιλικής οικογένειας ήταν ο καταλληλότερος για την συνέχιση της κάθε βασιλείας. Η γενετική προσέγγιση κυριάρχησε για πολλά χρόνια μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, οπότε άρχισε σταδιακά να καταρρέει. Η γενετική θεωρία δεν μπόρεσε ποτέ να εξηγήσει με ποιο τρόπο αυτά τα άτομα κατέλαβαν ηγετικές θέσεις και πέτυχαν ως ηγέτες.

2.4.2 Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait theories)

Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι επίσης θεωρίες γενετικής προσέγγισης. Σε αυτά τα πλαίσια, πολλές από τις παλαιότερες μελέτες περί ηγεσίας έριχναν το βάρος τους στα γνωρίσματα του ηγέτη. Οι ερευνητές δηλαδή προσπαθούσαν να βρουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που επέτρεπαν να διακρίνονται οι επιτυχημένοι ηγέτες από τους αποτυχημένους. Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών, που αναπτύχθηκαν, θεωρούσαν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν έμφυτα στους ανθρώπους (Kanji and Moura, 2001)[72].

[71] Montana, P and Charnov B. (1993). *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
[72] Kanji, G. and Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence, *Total Quality Management & Business Excellence*, 12 (6), pp. 701-718.

Παρόλες τις σχετικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί ,η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών έχει δεχτεί πολλές επικρίσεις. Μια από αυτές είναι ότι τα ατομικά γνωρίσματα που έχουν σημασία για μια απασχόληση μπορεί να μην έχουν σημασία για κάποιους άλλους ρόλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Συνεπώς αμφισβητείται η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών για όλους τους ηγέτες. Επιπλέον η συγκέντρωση της προσοχής στα χαρακτηριστικά δεν μπορεί να δείξει αυτό που το άτομο πραγματικά κάνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που αυτός ασκεί πάνω στον τρόπο της ηγεσίας.

2.4.3 Οι προσεγγίσεις των προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς

Στη δεκαετία του 1950 η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη οδήγησε τους επιστήμονες της συμπεριφοράς στη συγκέντρωση της προσοχής τους στην ίδια τη συμπεριφορά του ηγέτη. Θεμέλιο αυτής της προσέγγισης είναι η πεποίθηση ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν κάποιο ιδιαίτερο τρόπο στη διοίκηση των ατόμων και ομάδων με στόχο να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού, η υψηλή παραγωγικότητα και ταυτόχρονα να διατηρηθεί υψηλό το ηθικό των ατόμων.

Αυτές οι συστημικές προσεγγίσεις μελετούν την αλληλεξάρτηση και αμοιβαία συσχέτιση των ηγετών και των ομάδων στο πλαίσιο των οργανώσεων, που γίνονται αντιληπτές ως συστήματα ανοικτά ή κλειστά. Από αυτές τις προσεγγίσεις προέκυψαν μια σειρά προτάσεις ταξινομήσεων των χαρακτηριστικών τύπων ηγετικής συμπεριφοράς και των τρόπων που αυτοί συμβάλλουν στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του συστήματος.

Στυλ Ηγεσίας σύμφωνα με τους Lewin, Lippit and White (1939)

Οι πρώτες έρευνες σε αυτή την κατεύθυνση έγιναν τη δεκαετία του ’30 (Lewin et al., 1939)[73]. Με τη μέθοδο του κοινωνικού πειράματος διερευνήθηκε η στάση του ηγέτη απέναντι στην ομάδα και καταβλήθηκε προσπάθεια να προσδιοριστεί το

[73] Lewin, K., Lippit, R. and White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentaly Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, May.

αποτελεσματικότερο ανάμεσα στα βασικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς. Ως κριτήριο για την διάκριση των τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς χρησιμοποιήθηκε ο βαθμός συμμετοχής της ομάδας στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων και ορίστηκαν τρία βασικά στυλ ηγεσίας:

Το αυταρχικό, (The autocrat) στο οποίο ο ηγέτης κυριαρχεί επί των μελών των ομάδων, δε χαίρει της εμπιστοσύνης τους, αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει και μεταβιβάζει διαταγές χωρίς να προχωρεί σε επεξηγήσεις. Η αυταρχική προσέγγιση συχνά φαντάζει ο κατάλληλος τρόπος σε καταστάσεις που απαιτούν επείγουσα δράση.

Το εξουσιοδοτικό (*laissez fair*) : Ο ηγέτης ασκεί έλεγχο στην ομάδα, αφήνοντάς της περιθώρια αυτενέργειας. Υιοθετεί κανείς το στυλ αυτό όταν δεν έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες του και όταν στην ομάδα υπάρχουν άλλα άτομα με υψηλά προσόντα.

Το δημοκρατικό (The democrat): ο ηγέτης ενώ διατηρεί τον έλεγχο της ομάδας, της δίνει κίνητρο να αυτενεργήσει, επιτρέπει στα μέλη να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος μία απόφαση, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα, τα μέλη της οποίας δέχονται τις αλλαγές.

Επηρεασμένοι από την ενασχόλησή τους με τα πολιτικά πράγματα στο τέλος της δεκαετίας του ’30 οι ερευνητές αναζήτησαν την επαλήθευση της υπόθεσης ότι το *δημοκρατικό στυλ είναι το πιο κατάλληλο και το πιο αποτελεσματικό για την εξασφάλιση κλίματος συνεργασίας και για την ικανοποίηση των μελών της ομάδας*. Τα στοιχεία των ερευνών έδειξαν ότι η υπόθεση επαληθεύτηκε, όταν ως κριτήριο αποτελεσματικότητας χρησιμοποιήθηκε η ανάπτυξη ηθικών αξιών και ιδανικών (Smith and Peterson, 1988)[74]. ***Στο βαθμό που αυτό αποτελεί βασικό σκοπό της παιδείας, ενισχύεται η άποψη ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας στο σχολείο είναι το δημοκρατικό – συμμετοχικό.***

Η θεωρία του Likert [75]

Κατά τον Likert υπάρχουν τέσσερα στυλ ηγεσίας:

[74] Smith, P.B, Peterson, M.F., (1988). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage Publications.

[75] Μπουραντάς Δ., "Οργανωτική θεωρία & συμπεριφορά", Εκδόσεις Team, 1992

Το αυταρχικό εκμεταλλευτικό

Οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του είναι περιορισμένες. Οι εντολές ξεκινούν από τα υψηλότερα κλιμάκια και κατεβαίνουν προς τα χαμηλότερα, χωρίς να υπάρχει τρόπος αλλαγής ή επηρεασμού τους. Ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του και εφαρμόζει έντονους ελέγχους, διοικώντας αυστηρά συγκεντρωτικά.

Το φιλανθρωπικό εξουσιαστικό

Με βάση αυτό το στυλ υπάρχει κάποια σχετική εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους και μια στοιχειώδης επικοινωνία. Αποτελεί βελτίωση του προηγούμενου, παραμένει όμως στις βασικές του αρχές καταναγκαστικό.

Το συμβουλευτικό

Ο ηγέτης εμπιστεύεται και ζητάει τη συμβουλή των υφισταμένων του. Η επικοινωνία που αναπτύσσεται είναι αμφίδρομη, αφορά όμως μόνο δευτερευούσης σημασίας αποφάσεις και όχι σημαντικές.

Το συμμετοχικό

Ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τους υφισταμένους του και οι αποφάσεις λαμβάνονται συμμετοχικά (ηγέτης και ομάδα). Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη, χωρίς προσκόμματα και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται είναι δημοκρατικές. Επιδιώκεται η ομαδική- συλλογική εργασία και οι γίνεται προσπάθεια παροχής συλλογικών αμοιβών.

Θεωρία Χ και Ψ (McGregor,1960)[76]

Σύμφωνα με αυτήν οι ηγέτες ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες:

1. στους αυταρχικούς-θεωρία Χ- που θεωρούν ότι το προσωπικό δεν θέλει να εργάζεται, προτιμά τον ελεύθερο χρόνο και την χαλάρωση. Έχει ελάχιστες φιλοδοξίες και αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης. Είναι έμφυτα εγωκεντρικός

[76] McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.

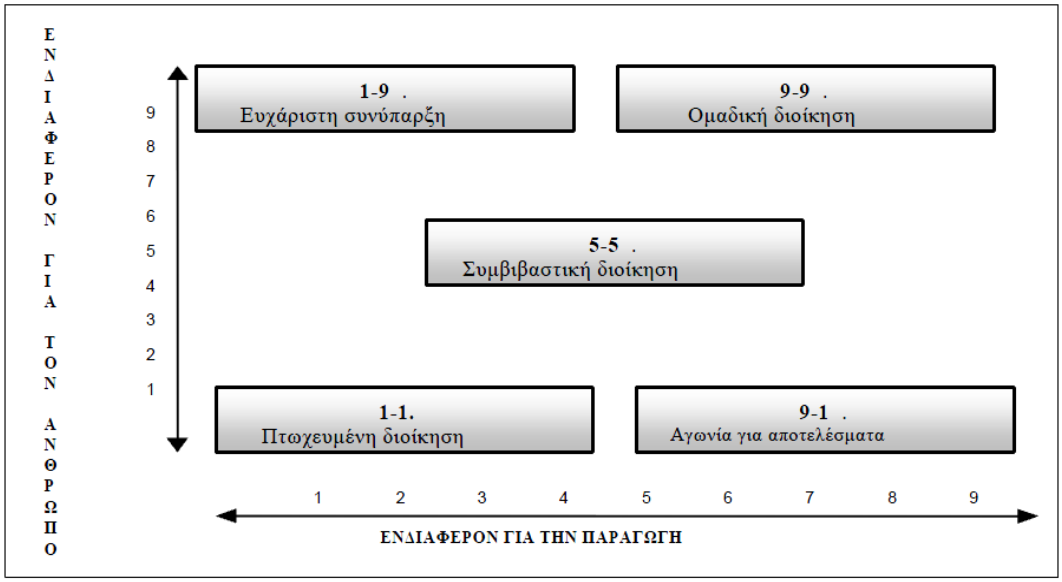
και δεν ενδιαφέρεται για τις ανάγκες της επιχείρησης και εναντιώνεται στην αλλαγή - είτε αυτή αφορά τον ίδιο, είτε την επιχείρηση. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται ακόμα και με τιμωρία. Γι' αυτούς ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται.

2. στους δημοκρατικούς ηγέτες-θεωρία Υ- που θεωρούν ότι η σωματική και πνευματική προσπάθεια για την περαίωση της εργασίας αποτελεί ικανοποιητική δραστηριότητα όπως η ψυχαγωγία και το παιχνίδι. Η απειλή ποινής δεν είναι αποτελεσματικός τρόπος κινητοποίησης των μελών και ότι αν νιώσουν δέσμευση θ' αναπτύξουν αυτοέλεγχο στους σκοπούς της Οργάνωσης. Αναγνωρίζεται η επίδραση της μάθησης και το γεγονός ότι η ευφυΐα, η φαντασία και η διορατικότητα χαρακτηρίζουν μεγάλο ποσοστό ανθρώπων.

Το μοντέλο διοικητικής σχάρας (Blake-Mouton)[77]

Η θεωρία της διοικητικής σχάρας αξιολογεί την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη με τη βοήθεια ενός τετραγώνου, το οποίο διαιρείται οριζοντίως με αρίθμηση 1-9 και καθέτως με αρίθμηση 9-1. Οι κάθετες γραμμές αναφέρονται στο ενδιαφέρον της ηγεσίας για τους εργαζομένους και τις ανθρώπινες σχέσεις και οι οριζόντιες στο ενδιαφέρον της ηγεσίας για την παραγωγή και το αποτέλεσμα της εργασίας.

[77] Χυτήρης Λ., "Οργανωσιακή συμπεριφορά", Εκδόσεις Interbooks, 1994



Πηγή : Χυτήρης, Λ. (2006) ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΘΗΝΑ ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS

Μέσα στον πίνακα υπάρχουν πέντε μορφές άσκησης εξουσίας, οι οποίες είναι:

1) Η **1-1** που ονομάζεται "πτωχευμένη διοίκηση". Καταβάλλεται ελάχιστη προσπάθεια για την πραγματοποίηση της απαιτούμενης εργασίας. Κατάλληλη για τη διατήρηση της κατάστασης του οργανισμού.

2) Η **1-9** που ονομάζεται "ευχάριστη συνύπαρξη". Ο ηγέτης πιστεύει ότι μια ομάδα που είναι ευχαριστημένη, αυτόματα θα είναι και παραγωγική. Δίδεται ιδιαίτερη σημασία στις ανθρώπινες ανάγκες.

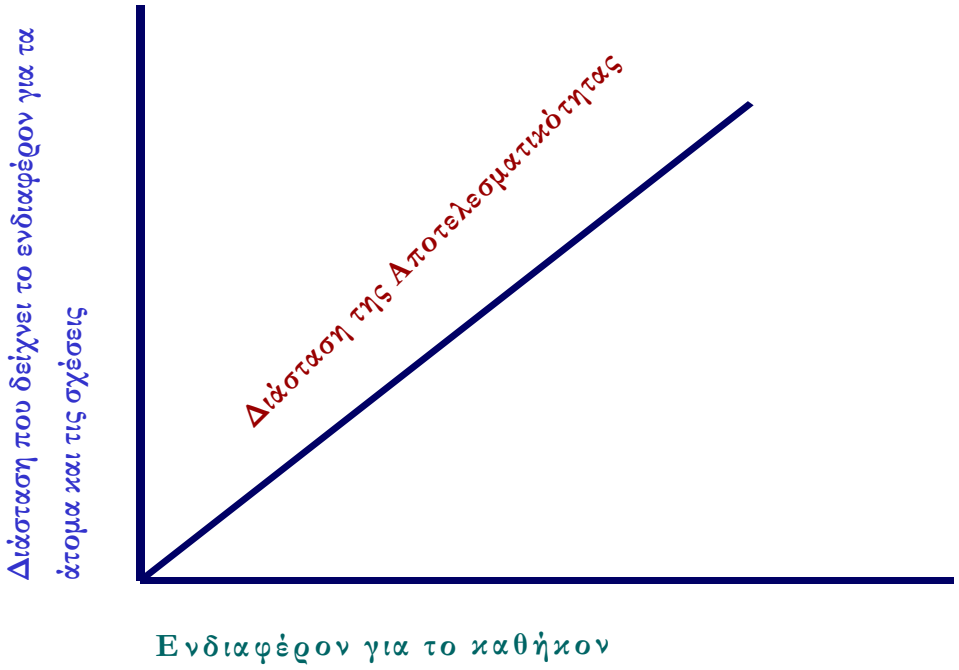
3) Η **9-1** που ονομάζεται "αγωνία για αποτελέσματα". Σε αυτή την περίπτωση το ενδιαφέρον εστιάζεται μόνο στην παραγωγή και όχι στον άνθρωπο. Απαιτείται υπακοή και όλα είναι θέμα μεθοδολογίας.

4) Η **9-9** που ονομάζεται "ομαδική διοίκηση" και θεωρείται η βέλτιστη. Ο ηγέτης αυτής της μορφής ικανοποιεί την ενεργητικότητα των ανθρώπων του, την αυτονομία και τις ανάγκες τους, καλλιεργώντας πάντα ένα κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης, τονίζοντας παράλληλα διαρκώς την ανάγκη πραγμάτωσης των καθηκόντων και της υλοποίησης των στόχων.

5) Η **5-5** που ονομάζεται "συμβιβαστική διοίκηση". Σε αυτή τη μορφή συνυπάρχουν η μέτρια απόδοση και το χαμηλό ηθικό.

Θεωρία Ηγεσίας 3-D του Reddin[78]

Ο Reddin (1967) ανέπτυξε την έννοια του «*τρισδιάστατου πλέγματος*», προσθέτοντας τη διάσταση της *αποτελεσματικότητας* σε αυτές του ενδιαφέροντος για το *καθήκον* και του ενδιαφέροντος για τα *άτομα*. Από τη θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D), ανάλογα με τον προσανατολισμό προκύπτουν οκτώ στυλ διοικητικής συμπεριφοράς, τα οποία, κατά τον Reddin, μπορεί να αξιοποιεί ο ηγέτης κρίνοντας την αποτελεσματικότητά τους μέσα στα πλαίσια της κατάστασης, δηλαδή των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η ηγεσία.



Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν οι εξής **4 τρόποι ηγεσίας**:

* Της **Αφοσίωσης**, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, στη σαφήνεια στη δομή, στη διεύθυνση, στην ολοκλήρωση και στην αξιολόγηση του έργου των άλλων.

[78] Reddin, W.J. (1967), *"The 3-D Management Style Theory."*: Training and Development Journal, April, pp. 8-17.

* Των **Σχέσεων**, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, στην αποδοχή, στην εμπιστοσύνη, στις συμβουλές και στην ενθάρρυνση.

* Της **Ολοκλήρωσης ή της Ακεραιότητας**, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, στην παρακίνηση, στην ολοκλήρωση, στη συμμετοχή και στις καινοτομίες.

* Του **Επιμερισμού**, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εξέταση, στη μέτρηση, στη διοίκηση, στον έλεγχο και στη συντήρηση.

Μοντέλο του Ohio[79]

Οι δύο διαστάσεις της συμπεριφοράς του Ηγέτη, που αρχικά προσδιόρισαν οι ερευνητές του Οχάιο αφορούσαν:

* Το βαθμό ενδιαφέροντος του Ηγέτη για την πραγματοποίηση του έργου και ο παράγοντας αυτός ονομάστηκε **«Πρωτοβουλία ή Σαφήνεια στη Δομή».**

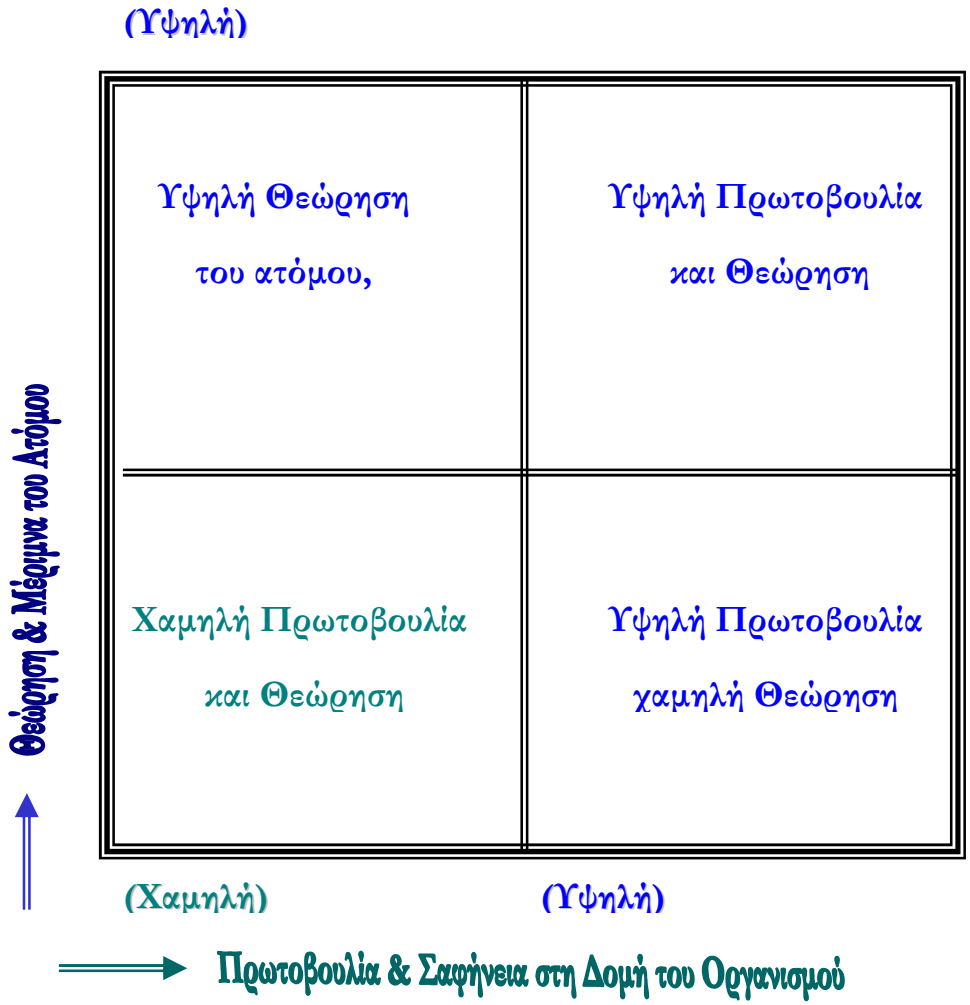
* Το βαθμό ενδιαφέροντος του Ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις και ο παράγοντας αυτός ονομάστηκε **«Θεώρηση και Μέριμνα του Ατόμου».**

Οι δύο αυτοί Παράγοντες ορίστηκαν από τον **Halpin** [80]ως εξής:

* Η **«Πρωτοβουλία ή Σαφήνεια στη Δομή»** αναφέρεται στη συμπεριφορά, εκείνου του Ηγέτη που σκοπό έχει, να οριοθετήσει τη σχέση μεταξύ του ίδιου και των μελών της Ομάδας εργασίας και να θεσπίσει συγκεκριμένες μεθόδους οργάνωσης, κανάλια επικοινωνίας και διαδικαστικές μεθόδους.

[79] Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (Eds.) (1957). *"Leader behavior: Its description and measurment."* Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University
[80] Halpin, A.W., (1957), *"The observed leader behavior and ideal leader behavior of aircraft commanders and school superintendents"*. In R.M. Stodgil and A.E. Coons (Eds.) Leader behavior: Its description and measurment. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

* Η **«Θεώρηση και Μέριμνα του Ατόμου»** αναφέρεται στη συμπεριφορά, εκείνου του Ηγέτη που δείχνει φιλία, εμπιστοσύνη, σεβασμό και διάθεση ανάπτυξης στενών σχέσεων με τα μέλη του προσωπικού του.



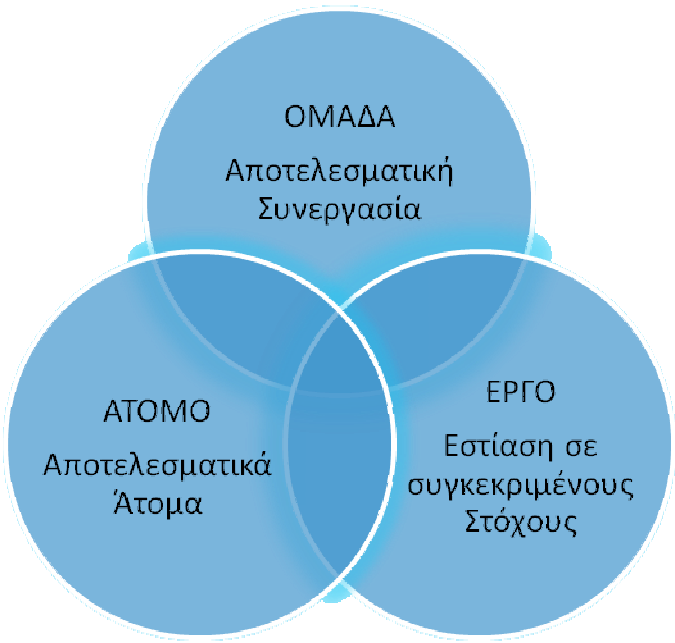
Τα Τεταρτημόρια Ηγεσίας του Ohio.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι στην εκπαίδευση οι πιο αποτελεσματικοί Ηγέτες είναι αυτοί που είναι ικανοί και στις δύο αυτές περιοχές συμπεριφοράς. Κατά κανόνα οι Δάσκαλοι προτιμούν τους διευθυντές που ενδιαφέρονται και μελετούν τα θέματα τους, ενώ, τα διευθυντικά στελέχη προτιμούν προϊσταμένους που ενδιαφέρονται για την πρωτοβουλία και τη σαφήνεια στη δομή.

Μοντέλο Adair[81]

Το μοντέλο ADAIR στηρίζεται στην αλληλεπίδραση τριών παραμέτρων:

1) Την αποτελεσματική δράση των ατόμων
2) Την εστίαση σε στόχους και
3) Την αποτελεσματική ομαδική συνεργασία



Ένας ηγέτης πρέπει να μπορεί ταυτόχρονα να ασχολείται και με τα τρία πεδία, δηλαδή με την ανάπτυξη ικανοτήτων των ατόμων, την δημιουργία κλίματος συνεργασίας και την υλοποίηση συμφωνημένων στόχων.

[81] Adair J., "Understanding Motivation", Talbot Adair, Guilford, 1990 & Κατσαλής Α., «Παραδόσεις Personal Development", Kingston University, 2003

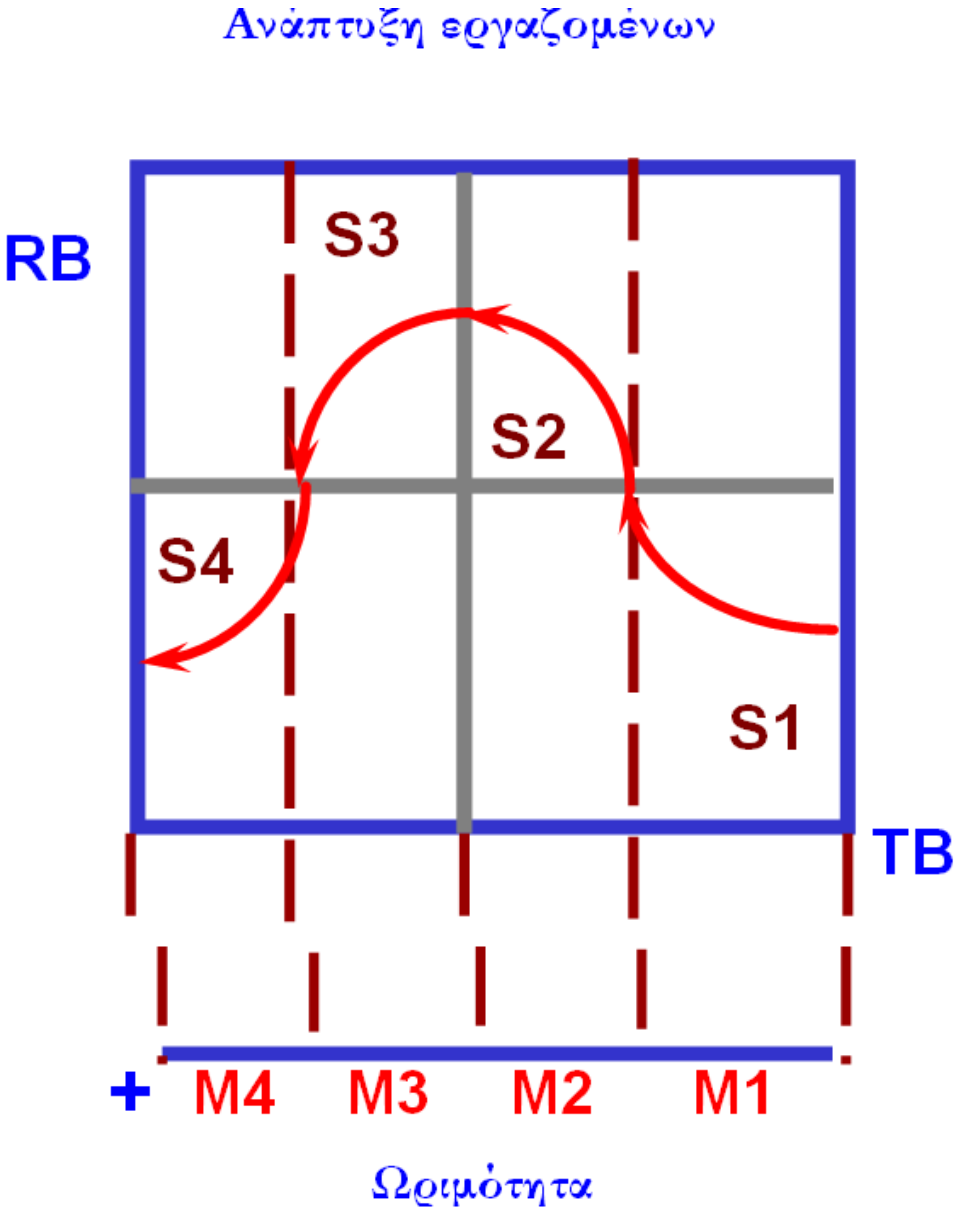
Το περιστασιακό μοντέλο ηγεσίας [82]

Η βασική αρχή του εν λόγω μοντέλου είναι ότι ο σωστός ηγέτης πρέπει να επιλέγει κατά περίπτωση ένα από τα παρακάτω τέσσερα στυλ ηγεσίας(ανάλογα με το βαθμό εκχώρησης και βαθμό σχέσεων – υποστήριξης στο προσωπικό του)

1. Καθοδηγητικό (μικρή υποστήριξη και μικρή εκχώρηση)
2. Υποστηρικτικό (μεγάλη υποστήριξη και μικρή εκχώρηση)
3. Συμμετοχικό (μεγάλη υποστήριξη και μεγάλη εκχώρηση)
4. Εκχωρητικό (μικρή υποστήριξη και μεγάλη εκχώρηση)

Η χρήση των παραπάνω στυλ πρέπει να γίνεται ανάλογα με το βαθμό της εργασιακής ωριμότητας του κάθε υφισταμένου. Σε εργαζόμενους χαμηλής εργασιακής ωριμότητας καταλληλότερο είναι το καθοδηγητικό στυλ, ενώ σε εργαζόμενους πολύ υψηλής εργασιακής ωριμότητας το καταλληλότερο στυλ είναι το εκχωρητικό. Για τα μεσαία επίπεδα ωριμότητας το καταλληλότερο στυλ είναι το υποστηρικτικό και το συμμετοχικό.

[82] Ναξάκης, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν., Μπάτζιας, Φ. (1999) Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Τόμος Α., Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο



Μοντέλο Kouzes:[83]

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν **5 βήματα** μέσα από τα οποία αναπτύσσει κανείς τις ηγετικές ικανότητες του.

ΒΗΜΑΤΑ

- Δημιουργία κατάλληλου κλίματος
- Δημιουργία ενός οράματος και πέρασμα του οράματος στους εργαζομένους

[83] Ναξάκης, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν., Μπάτζιας, Φ. (1999) Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Τόμος Α., Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

- Η δραστηριοποίηση και ανάπτυξη των άλλων – ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και του κλίματος συνεργασίας.
- Σωστός προγραμματισμός της δράσης με ενδιάμεσους στόχους – καθοδήγηση με παραδειγματισμό
- Αναγνώριση των επιτευγμάτων και μάθηση από τα λάθη – διατήρηση του ενδιαφέροντος

Μοντέλο Bonoma-Slevin[84]

Σύμφωνα με τη θεωρεία αυτή υπάρχουν δύο άξονες. Ο ένας αφορά στο που βρίσκεται η εξουσία αποφάσεων και ο άλλος στο βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων.

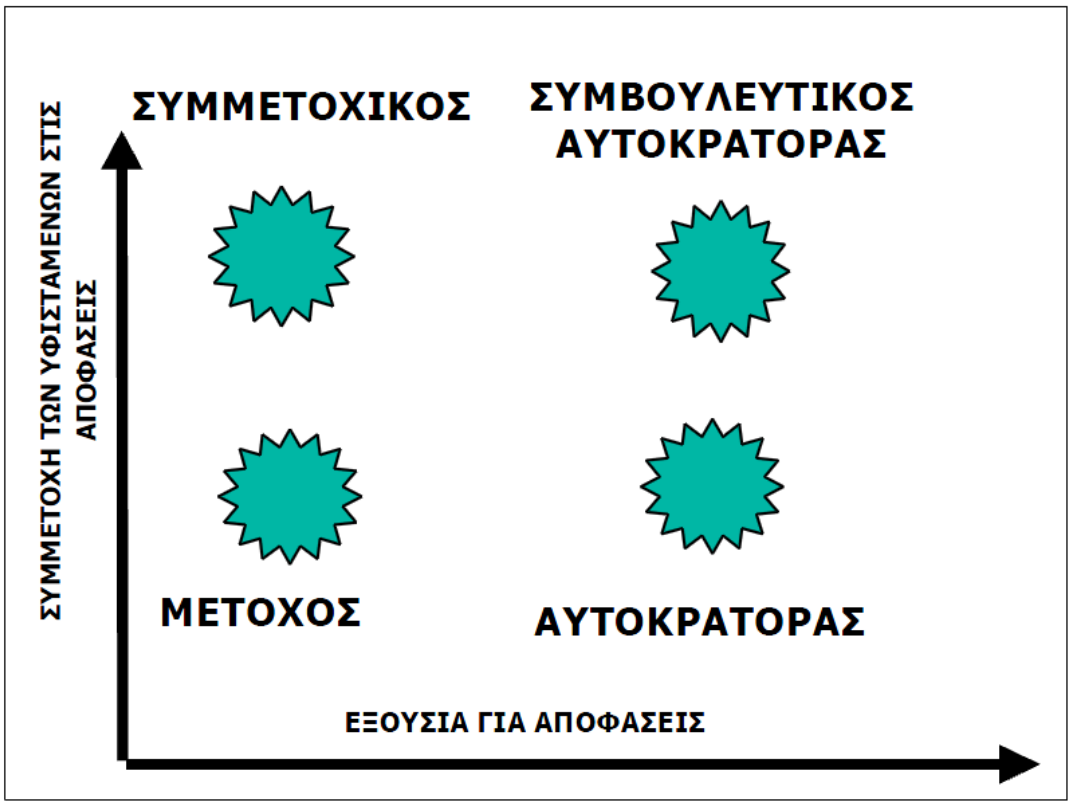
Με βάση αυτό το σύστημα υπάρχουν τέσσερα στυλ:

1) **Ο συμμετοχικός**, ο οποίος θέτει το θέμα στην ομάδα και αυτή αποφασίζει
2) **Ο συμβουλευτικός αυτοκράτορας**, ο οποίος αποφασίζει μεν μόνος του αλλά παίρνοντας τις πληροφορίες από την ομάδα.
3) **Ο αυτοκράτορας**, ο οποίος αποφασίζει μόνος του χωρίς πληροφορίες,

και

4) **Ο μέτοχος**, ο οποίος δίνει την εξουσία στην ομάδα και δεν ασχολείται.

[84] Κατσαλής Α, «Αποτελεσματική διοίκηση, σκέψεις & συμβουλές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001



Μοντέλο Benis[85]

Αρχή του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι *"οι ηγέτες υπάρχουν για να κάνουν τα πράγματα σωστά"*.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτό απαιτούνται:

1. **Το όραμα**, το οποίο αποτελεί τη γέφυρα που ενώνει το παρόν με το μέλλον.
2. **Η μετάδοση του οράματος,**. δηλαδή η επικοινωνία.
3. **Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης**, η οποία αποτελεί τη συναισθηματική κόλλα που ενώνει τους συνεργάτες με τον ηγέτη. Προϋποθέτει συνέπεια και σταθερότητα
4. **Το self-management του ηγέτη**, δηλαδή απαιτείται από αυτόν να επιδείξει επιμονή – αυτογνωσία- δέσμευση- προκλήσεις

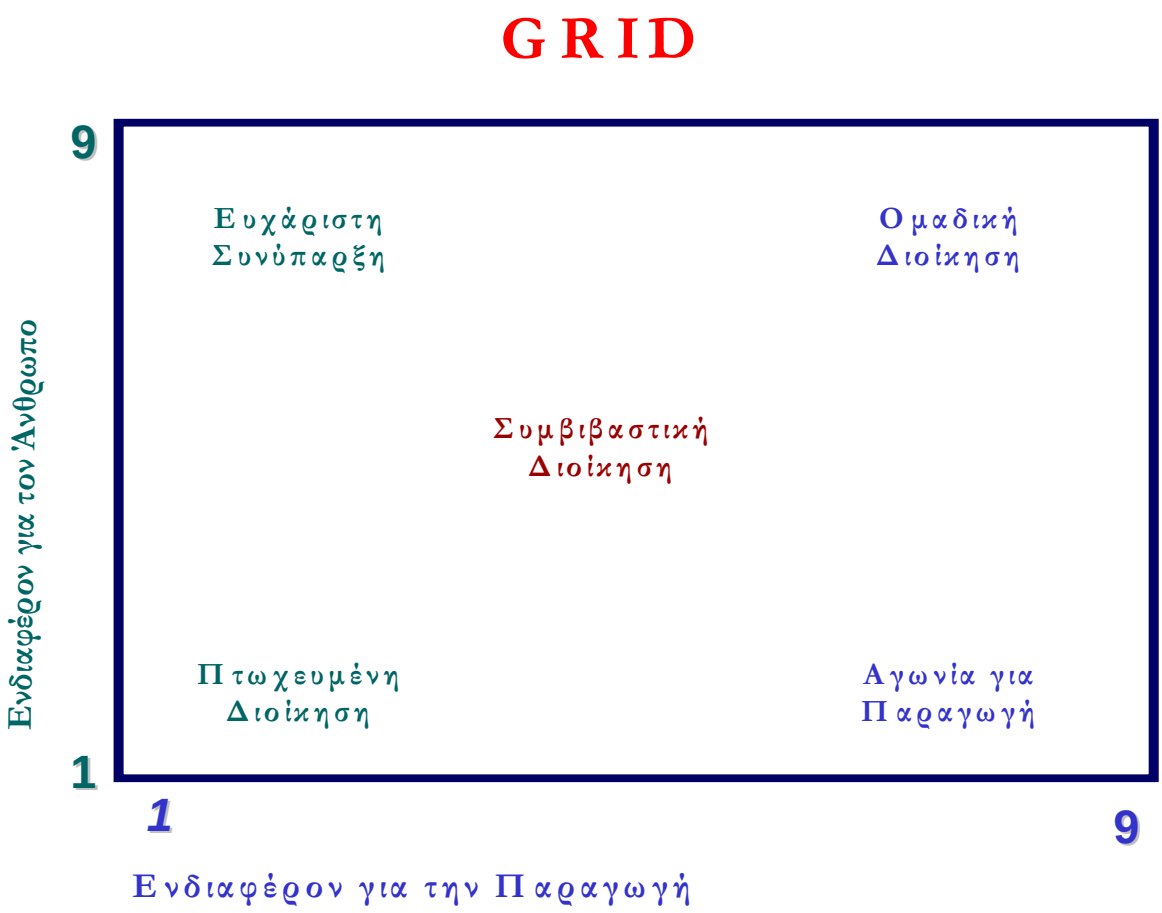
[85] Bennis W., "On becoming a leader", Εκδόσεις Businnes Books, 1999

Μοντέλο Grid [86]

Είναι ένα διάγραμμα σε μορφή σχάρας όπου ο ένας άξονας είναι το ενδιαφέρον για την παραγωγή και ο άλλος το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο. Μέσα στο καρό υπάρχουν 5 είδη άσκησης ηγεσίας, αλλά παράλληλα και όλοι οι άλλοι πιθανοί συνδυασμοί συντεταγμένων.

- ⇨ Ακραία βρίσκεται το **στυλ 1-1** που ονομάζεται **πτωχευμένη διοίκηση** («γιατί να ασχοληθούμε, η παραγωγή θα βγει, ο καθένας να κοιτάξει τον εαυτό του»).
- ⇨ Το **στυλ 1-9** είναι της **ευχάριστης συνύπαρξης.** Ο ηγέτης που διοικεί με το στυλ αυτό πιστεύει ότι μια ομάδα που είναι ευχαριστημένη θα είναι από μόνη της παραγωγική. Ας ικανοποιήσουμε δηλαδή τις ανάγκες τους με φιλικότητα και καλή ατμόσφαιρα και όλα τα άλλα θα έρθουν μόνα τους «γιατί να χαλάσουμε τις καρδιές μας, να είμαστε άνετα, ευχαριστημένοι» Country club manager.
- ⇨ Το **στυλ 9-1 ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή** και όχι για τον άνθρωπο. Απαιτεί υπακοή και όλα είναι θέμα μεθοδολογίας.
- ⇨ Το **στυλ 9-9** που θεωρείται το καλύτερο και αφορά στο **ομαδικό πνεύμα**, οι ανάγκες για παραγωγή και οι ανάγκες του ανθρώπου δεν βρίσκονται σε σύγκρουση. Μπορεί να συνδυαστούν για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Ο ηγέτης με το στυλ αυτό ικανοποιεί την ενεργητικότητα των ανθρώπων του, την αυτονομία τους και τις ανάγκες τους, καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης και τονίζει παράλληλα διαρκώς την ανάγκη πραγμάτωσης των καθηκόντων και στόχων.
- ⇨ Το **στυλ 5-5** που ονομάζεται **συμβιβαστική διοίκηση**. Εδώ, έχουμε μια μέτρια απόδοση και ηθικό. Ούτε θα βουλιάξουμε, ούτε θα πάμε και πολύ μπροστά.

[86] Ναξάκης, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν., Μπάτζιας, Φ. (1999) Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Τόμος Α., Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο



2.4.4 Ενδεχομενικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

Οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις σε αντίθεση με τις συστημικές δίνουν έμφαση όχι στην αλληλεξάρτηση των στοιχείων του συστήματος, αλλά στην ικανότητα προσαρμογής και αναπροσαρμογής του στις μεταβολές του περιβάλλοντος (Lawrence and Lorsch, 1967[87] Burrell, 1996[88]).

Σύμφωνα με τις ενδεχομενικές προσεγγίσεις της ηγεσίας η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας ή η αποτελεσματικότητά του συνδέεται με τα «ενδεχόμενα» ή τις συγκεκριμένες αντικειμενικές περιστάσεις εντός των οποίων

[87] Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967), *"Organization and Environment"*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[88] Burrel, G. (1996), *"Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of analysis"*. Στο: S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, (ed.), Handbook of organization Studies (pp. 642-658). London: Sage Publications.

λειτουργεί ο ηγέτης. Οι περιστάσεις αυτές, η «κατάσταση» λαμβάνονται υπόψη σαν ανεξάρτητες προσδιοριστικές μεταβλητές της ηγετικής συμπεριφοράς.

Το μοντέλο Fiedler[89]

Η θεωρία του Fiedler υποστηρίζει ότι, η αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ που ασκείται εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία η ηγεσία λαμβάνει χώρα. Αυτό σημαίνει ότι δεν παίζουν ρόλο μόνο το στυλ ηγεσίας του κάθε ηγέτη, αλλά και ο οργανισμός στον οποία δραστηριοποιείται. Εάν θέλει κάποια εταιρεία να βελτιώσει την απόδοση της πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο πως θα εκπαιδεύσει τους ηγέτες αλλά και πως θα δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης θα λειτουργήσει και θα αποδώσει τα μέγιστα των δυνατοτήτων του. Ο κορμός που στηρίζεται η θεωρία του Fiedler είναι κατάσταση που ισχύει και το στυλ της ηγεσίας.
Η κατάσταση επιμερίζεται σε τρία τμήματα:

1) Σχέση μεταξύ ηγέτη-μελών.
Στο τμήμα αυτό εξετάζεται ο βαθμός που τα μέλη δέχονται ,θαυμάζουν και είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν τον ηγέτη.

2) Δομή καθηκόντων.
Στο τμήμα αυτό εξετάζεται ο βαθμός που τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σωστά οργανωμένα, Εάν για τον καθένα έχουν καθοριστεί συγκεκριμένες και σαφείς αρμοδιότητες, τότε η κατάσταση για τον ηγέτη είναι ευνοϊκή και η άσκηση του ρόλου του εύκολη. Σε αντίθετη περίπτωση η κατάσταση είναι δυσμενής και η επιρροή του περιορισμένη, αφού κανείς δεν έχει ξεκάθαρη άποψη για το τι πρέπει ή δεν πρέπει να κάνει και, ακόμα περισσότερο αν αυτό που θα κάνει του αποφέρει κάποιο κέρδος ή έστω αναγνώριση.

3) Δύναμη θέσης.

[89] Μπουραντάς Δ., "Οργανωτική θεωρία & συμπεριφορά", Εκδόσεις Team, 1992

Στο τμήμα αυτό αναφέρεται η δύναμη που παρέχει στον ηγέτη η θέση που κατέχει. Όσο μεγαλύτερη είναι η θέση τόσο μεγαλύτερη δύναμη τιμωρίας ή ανταμοιβής του δίνει και συνεπώς τόσο μεγαλύτερη αρμοδιότητα επιρροής του παρέχει.

Με βάση τα προαναφερθέντα ο Fiedler χαρακτηρίζει μια κατάσταση από πολύ ευνοϊκή έως πολύ δυσμενή.
Η κατάσταση θεωρείται ευνοϊκή όταν:
▫ Ο ηγέτης είναι αρεστός στην ομάδα και τον εμπιστεύονται
▫ Το αντικείμενο της εργασίας είναι σαφές
▫ Ο ηγέτης έχει πλήρη υποστήριξη και βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχία.
Αντίθετα όταν οι σχέσεις είναι φτωχές, η δομή ασθενής και η δύναμη θέσης ασθενής τότε η κατάσταση είναι πολύ δυσμενής.

ο Fiedler κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι οι προσανατολισμένοι στο καθήκον ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί στις ενδιάμεσες καταστάσεις. Το τελευταίο συμπέρασμα ενδιαφέρει την παρούσα έρευνα, δεδομένου ότι στα σχολεία επικρατεί μια ενδιάμεση κατάσταση, αφού σύμφωνα και με τα πορίσματα σχετικών ερευνών στο ελληνικό σχολείο η δύναμη της τυπικής θέσης του διευθυντή είναι σχετικά περιορισμένη, ενώ τα καθήκοντα είναι μεν σαφώς προσδιορισμένα, όχι όμως και ο τρόπος εκτέλεσής τους που συναρτάται με την αυτονομία στην παιδαγωγική και διδακτική πρακτική των διδασκόντων *(Γιαννακοπούλου, 2002: 169[90], Σιάνου – Κύργιου, 1992: 33[91]).* Έτσι, ο πιο αποτελεσματικός τύπος ηγετικής συμπεριφοράς στο ελληνικό σχολείο είναι ο προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις, στον οποίο ο Fiedler αποδίδει τα χαρακτηριστικά του δημοκρατικού – συμμετοχικού στυλ.

[90] Γιαννακοπούλου, Ε. (2002). Οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι αντιλήψεις τους για την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου. Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα ΦΠΨ Παν. Ιωαννίνων.

[91] Σιάννου – Κύργιου, Ε., (1992). Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών και ο κοινωνικά προκαθορισμένος ρόλος τους. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 66: 31-39.

Η Θεωρία «Πορείας – Στόχου» (Evans,House):[92]

Αυτή η θεωρία πρεσβεύει ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό που ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους και βασικός στόχος της είναι η άνοδος της απόδοσης των εργαζομένων, λαμβάνοντας σαν βάση την επιθυμία των ανθρώπων να ανταμειφθούν, ανάλογα με την ένταση με την οποία εργάζονται.

Έτσι κατά συνέπεια ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να αυξάνει την επιθυμία των υφισταμένων του, προκειμένου αυτοί να επιτύχουν τους στόχους τους, θέτοντάς τους ανάλογη ανταμοιβή. Λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, ορίζει όμως σαφώς και τα καθήκοντά τους. Οι στόχοι καθορίζονται πάντοτε σε συνεργασία με τους υφισταμένους, από τους οποίους ζητείται και η γνώμη τους. Επιτυχημένος λοιπόν καθίσταται αυτός, ο οποίος μπορεί να συνδέσει τους στόχους της επιχείρησης με τις προσδοκίες των εργαζομένων. Σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή αυτής της θεωρίας διαδραματίζει η αποδοχή του στόχου από τους υφισταμένους. Από τη στιγμή που ο στόχος καθορίζεται σε συνεργασία με τους υφισταμένους, σημαντικότερη είναι αποδοχή του από αυτούς, παρά η ορθότητά του.

Αυτή η θεωρία περιλαμβάνει 4 στυλ ηγεσίας[93]:

- ※ Το κατευθυντικό στυλ. Το στυλ αυτό βασικά είναι αυταρχικό. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και παράλληλα τους εξηγεί τι περιμένει από αυτούς.
- ※ Το ενισχυτικό στυλ. Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους, ενώ παράλληλα είναι φιλικός και διαθέσιμος στην περίπτωση κατά την οποία τον χρειάζονται.
- ※ Το συμμετοχικό στυλ. Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, αλλά ο ίδιος είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις.
- ※ Το ηγετικό στυλ. Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ οριοθετεί στόχους υψηλούς και προκλητικούς για τους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στην υψηλή τους απόδοση, ενώ παράλληλα δείχνει ότι τους εμπιστεύεται πως τελικά θα επιτύχουν.

---

[92]House, R.J.(1971), *"A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness"*. Administration Science Quarterly, 16, pp. 21-38.
Χυτήρης Λ., "Οργανωσιακή συμπεριφορά", Εκδόσεις Interbooks, 1994

[93] House, R.J. and Mitchell, T. (1974), *"Path-Goal Theory of Leadership"*. Journal of Contemporary Business, 3: pp. 81-98.

Ένα συμπέρασμα που προκύπτει από σχετικές έρευνες είναι ότι εργαζόμενοι που έχουν ανάγκη αυτονομίας στην εργασία τους και εργάζονται για την υλοποίηση στόχων που δεν έχουν επαναληπτικό χαρακτήρα, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση όταν η ηγετική συμπεριφορά προσανατολίζεται στο συμμετοχικό και το προσανατολισμένο σε επιτεύγματα στυλ ηγεσίας (Abdel-Halim, 1983)[94]. Το συμπέρασμα αυτό προφανώς αφορά και το ελληνικό σχολείο, όπου οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν και επιδιώκουν αυτονομία, ιδιαίτερα όσον αφορά την παιδαγωγική και διδακτική πρακτική τους (Φρειδερίκου και Φολερού – Τσερούλη, 1991: 124,167).[95]

Μοντέλο Vroom Yetton [96]

Σύμφωνα με τους Vroom and Yetton, ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει εναλλακτικά, πέντε στυλ ηγεσίας

1) το πρώτο αυταρχικό στυλ, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του μια απόφαση με βάση τις πληροφορίες που έχει και μετά τις διαβιβάζει στους υφισταμένους του.

2) το δεύτερο αυταρχικό στυλ, όπου ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες που αυτός ήδη έχει αλλά και πληροφορίες που παίρνει από τους υφισταμένους του

3) το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν μόνος του τις αποφάσεις αλλά πριν τις συζητά και συμβουλεύεται κάθε υφιστάμενο του ξεχωριστά.

4) το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ, όπου ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, ζητά την άποψη των ομάδων αλλά την τελική απόφαση την λαμβάνει μόνος του και

5) το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ, όπου η λήψη των αποφάσεων είναι συλλογική, ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα στην ομάδα όπου και συζητείται και λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις.

Προϋπόθεση για τη σωστή εκτίμηση του στυλ ηγεσίας είναι η καλή πληροφόρηση για στοιχεία που αφορούν την προσωπικότητα του ηγέτη, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το κλίμα συνεργασίας, το επίπεδο ενημέρωσης των εργαζομένων και γενικά για την κατάσταση, ώστε να γίνεται ορθή επιλογή απάντησης σε κάθε

[94] Abdel-Halim, A.A. (1983), *"Power equalization, Participative decision-making and Individual Differences"*. Human Relations, 36: pp. 73-88.

[95] Φρειδερίκου, Α. και Φολερού – Τσερούλη, Φ. (1991),*"Οι δάσκαλοι του δημοτικού σχολείου"*. Αθήνα: Ύψιλον.

[96] Vroom, V. and Yetton, P.(1973), *"Leadership and Decision-Making"*. University of Pittsburg Press.

ερώτηση. Βασική συμβολή του μοντέλου των Vroom and Yetton είναι ότι ανέδειξε ως σημαντική παράμετρο την πιθανότητα σύγκρουσης, η οποία διαφοροποιείται αναλόγως της έμφασης στην ποιότητα της απόφασης και την αποδοχή της από τους εργαζόμενους, επηρεάζοντας ουσιαστικά τις αποφάσεις.

Η θεωρία της συνεχούς κλίμακας ηγετικής συμπεριφοράς[97]

Οι Tannenbaum & Schmidt προσάρμοσαν τρία από τα βασικά στυ ηγεσίας, σε μία κλίμακα που ξεκινά με το αυταρχικό στυλ και φτάνει έως το χαλαρό. Η κλίμακα αριθμούσε από το 1 έως το 7. Οι απαντήσεις που δίνουν οι managers, τοποθετούνται επάνω στην κλίμακα και, καθορίζεται έτσι το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν. Ξεκινούν την κλίμακα από το βαθμό τα αυταρχισμού, ο οποίος μειώνεται ανάλογα με τις αρμοδιότητες που παραχωρούν στους υφισταμένους τους. Με βάση τους θεωρητικούς του μοντέλου, ο ηγέτης που βρίσκεται στο ένα άκρο της κλίμακας και συγκεκριμένα το αυταρχικό, θεωρεί τον εαυτό του σαν κυρίαρχο και μόνο διαχειριστή της εξουσίας, την οποία προσπαθεί με κάθε τρόπο να διαφυλάξει.
Ο ηγέτης που βρίσκεται στο άλλο άκρο της κλίμακας, το χαλαρό, επιτρέπει στους υφισταμένους του να ενεργούν μέσα σε όρια που έχουν ήδη τεθεί από ανωτέρους του. Επίσης επιθυμεί να μην αναλαμβάνει μέρος της ευθύνης. Οι ερευνητές αναφέρουν ότι το χαλαρό στυλ υιοθετείται σε εταιρείες που θέλουν να δημιουργήσουν νέες καινοτομίες στην αγορά π.χ. τμήματα έρευνας, όπου είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται πίεση του προϊσταμένου, έτσι ώστε να δημιουργούν.

2.4.5 Σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας

Οι συστημικές και οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις επικράτησαν έως και τη δεκαετία του ’80. Η κριτική, η οποία αναπτύχθηκε απέναντι σε αυτές τις θεωρήσεις της ηγεσίας, οδήγησε στην ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων .Ένας σημαντικός

[97] Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958), *"How to choose a leadership pattern"*. Harvard Business Review, 36, March-April, pp. 95-101.
Χυτήρης Λ., "Οργανωσιακή συμπεριφορά", Εκδόσεις Interbooks, 1994

αριθμός μελετών πάνω στην ηγεσία, που αναπτύχθηκαν μετά το 1980, επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από την εργασία του Burns[98] .Ο Burns εστίασε στη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ και προχώρησε στη διάκριση της «συναλλακτικής ηγεσίας» (transactional ή management) από τη «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης με τη δράση του ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν (Rosenbach and Taylor, 1998)[99].

Γύρω από αυτά τα ζητήματα αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας» (Bryman, 1992)[100] στην οποία περιλαμβάνονται προσεγγίσεις, όπως αυτές της «οραματικής ηγεσίας» (visionary), της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» ή της «χαρισματικής ηγεσίας» (charismatic). Οι προσεγγίσεις αυτές εμφανίζουν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία, στη μεθοδολογία, στην οπτική που υιοθετούν απέναντι στην ηγεσία. Σύμφωνα με τον Bryman (1992) κοινά θέματά τους – στην ουσία παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην ικανότητα των ηγετών να πραγματοποιήσουν το όραμά τους - αποτελούν:

- το «όραμα» (vision) με την έννοια της έμπνευσης, είτε με την έννοια της αποστολής

- η «επικοινωνία του οράματος», ώστε να είναι πλήρως κατανοητό

- η σύνδεση του οράματος με την «ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης»

- ο ρόλος του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα

- η «εμπιστοσύνη» των μελών προς τον ηγέτη ως προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος.

Η «χαρισματική ηγεσία» (D. DenHartog, R. House, P. Hanges 1999) [101]

Η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό

[98] Burns, J.M. (1978), *"Leadership"*. New York: Harper & Row.
[99] Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L.(1998), *"Contemporary issues in leadership"*. Colorado: Westview Press.
[100] Bryman, A. (1992), *"Charisma and leadership in organizations"*. London: Sage Publications
[101] Hartog, D. D. House, R.J. Hanges, E.J. Ruiz-Quintanilla, S.A. & Dorfman, P.W.1999**,** "Culture specific and cross-culturally-generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?",Leadership Quarterly, Vol. 10 pp.219 – 256

πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσης του, μη συμβατική συμπεριφορά, ευαισθησία στις αλλαγές του. Η χαρισματική ηγεσία κινητοποιεί τους ακολούθους να προχωρήσουν πέρα από τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό ενός οργανισμού.

Βέβαια υπάρχει και η μαύρη πλευρά του χαρίσματος που είναι η ολοκληρωτική, εκμεταλλευτική χαρισματική ηγεσία (π.χ. Χίτλερ). Η χαρισματική ηγεσία έρχεται σε αντιδιαστολή με την συναλλακτική ηγεσία. Οι ομάδες κουλτούρας μπορούν να ποικίλουν στη σύλληψη των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών αποτελεσματικής ηγεσίας. Έτσι διαφορετικά πρότυπα εξουσίας αναμένονται να συμβούν σε κοινωνίες που έχουν διαφορετικό προφίλ κουλτούρας. Σε μερικές κουλτούρες κάποιος μπορεί να χρειάζεται να αναλάβει αποφασιστικές δράσεις ώστε να ιδωθεί ως ηγέτης ενώ σε άλλες η συμβουλευτική, δημοκρατική προσέγγιση μπορεί να είναι προαπαιτούμενο. Σε μια κουλτούρα όπου υπάρχει το αυταρχικό στυλ, η ευαισθησία μπορεί να εκληφθεί ως αδυναμία. Ο Bass (1990)[102] υποστηρίζει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες παρουσιάζονται σε κοινωνίες με παράδοση στην υποστήριξη αυτών και προσμονή για την εμφάνιση τους, όμως μπορεί να αντιμετωπίζονται και αρνητικά σε κοινωνίες με παρελθοντικούς δεσποτικούς ηγέτες.

Μια σημαντική όψη της χαρισματικής ηγεσίας είναι η επικοινωνία του οράματος. Η χαρισματική ηγεσία είναι συνδεδεμένη με τη δυναμική ρητορική. Ο τύπος του επικοινωνιακού ηγέτη ποικίλλει από κουλτούρα σε κουλτούρα και υπάρχουν βαθιές διαφορές στη χρήση της γλώσσας και στους μη λεκτικούς υπαινιγμούς. Η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να ιδωθεί ως συστατικό της χαρισματικής ηγεσίας. Ο Bass[103] θεωρεί ότι σε δυνατές κοινωνίες ισότητας, οι χαρισματικοί ηγέτες χρειάζεται να είναι πιο συμμετοχικοί. Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει και την ανάμειξη στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων όμως και αυτό ερμηνεύεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα.

Το κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι ο ηγέτης κάνει τους οπαδούς του να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον, χάριν των συμφερόντων της οργάνωσης. Το χάρισμα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά δεν αρκεί, καθώς υπάρχουν παραδείγματα χαρισματικών ατόμων που δεν καταφέρνουν να μεταμορφώσουν τους οπαδούς τους (Yukl, 1989)[104].

[102] Bass, B.M. 1990, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, American Management Association. New York, p.22.

[103] Bass, B. M. 1997, Two decades of research and development in Transformational Leadership. Psychology Press. European. Journal of work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32

[104] Yukl, G. A. (1989) *"Leadership in Organizations"*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Καθοριστικό ρόλο έπαιξε και ο House (1977) [105] που εντόπισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους άλλους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, ομοιότητα απόψεων, αναντίρρητη αποδοχή τους, συμπάθεια και υπακοή, συναισθηματική εμπλοκή των μελών στην αποστολή τους, αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και πίστη των μελών στη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής.

Η έμφαση στο όραμα ή στην αποστολή αποτελεί κεντρικό σημείο και σε άλλες προσεγγίσεις της χαρισματικής ηγεσίας, όπως αυτή των Bennis and Nanus (1985)[106], αλλά και του Conger (1989)[107], ο οποίος διέκρινε τέσσερις στρατηγικές ή στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας:

(1) τη διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες, όπου γίνεται μία εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού, καθώς επίσης και των ευκαιριών, απειλών που εγκυμονεί γι' αυτόν το εξωτερικό του περιβάλλον

(2)τη χρήση μιας ρητορικής που εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος, όπου επιχειρείται έκφραση και επικοινωνία του οράματος ως την πιο ελκυστική εναλλακτική, τονίζεται το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και η σημαντικότητα του καθορισθέντος οράματος, ενώ δίνεται έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών.

(3)την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα, όπου ο ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει δέσμευση και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, μέσω της απαραίτητης αυτοθυσίας, επιτυχιών, αντισυμβατικής συμπεριφοράς και ανάληψης προσωπικού κινδύνου.

(4)την υποβοήθηση και την ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη (role modeling), όπου ο ηγέτης οφείλει να δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος, μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του, αντισυμβατικών τακτικών και δημιουργίας συστήματος ηθικών αξιών και κανόνων.

---

[105] House, R.J. (1977), *"A theory of charismatic leadership"*. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), Leadership: the cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

[106] Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985), *"Leaders: the strategies for taking charge"*. New York: Harper & Row.

[107] Conger, J.A. (1989),*"The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership"*. San Francisco: Jossey-Bass.

Η «οραματική ηγεσία»[108]

Το όραμα θα πρέπει να προσφέρει μια προοπτική του μέλλοντος η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα καλύτερη για τον οργανισμό και τα μέλη του. Το όραμα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο, να επικεντρώνεται σε αξίες, να προκαλεί. Το στέλεχος που ασκεί οραματική ηγεσία πρέπει να έχει την ικανότητα να εξηγήσει το όραμα στους άλλους, να εκφράζει το όραμα εμπράκτως και όχι μόνο λεκτικά και να μπορεί να επεκτείνει το όραμα σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας. Το όραμα είναι τόσο υποκινητικό ώστε στην ουσία δημιουργεί το μέλλον με την πρόσκληση ικανοτήτων, ταλέντων και πόρων ώστε να γίνει πραγματικότητα. Πάντως κάθε τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει το όραμα ως κεντρικό στοιχείο.

Ο Sashkin (1986; 1988)[109] πρότεινε τη «*Θεωρία Οραματικής Ηγεσίας*» που φιλοδοξεί να συμπεριλάβει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας: συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, και το γενικό πλαίσιο – την κουλτούρα - της οργάνωσης. Κατά τον Sashkin η πρωταρχική ενασχόληση του «*οραματικού ηγέτη*» (visionary leader), είναι ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος στο οποίο έχει προσδιορίσει ότι προσβλέπει η οργάνωση. Ο οραματικός ηγέτης «αξιοποιεί τη συναλλακτική ηγεσία όχι απλά για να ορίσει, να οργανώσει και να υλοποιήσει στόχους και να επιτύχει σκοπούς, αλλά και για να εκπαιδεύσει, να ενδυναμώσει και τελικά να μετασχηματίσει τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε μετασχηματισμό της οργάνωσης(Sashkin and Rosenbach, 1998)[110].

Η «μετασχηματιστική ηγεσία»

Το συναλλακτικό μοντέλο συνδέεται με τις εργαλειακές θεωρίες και το μετασχηματιστικό μοντέλο με τις θεωρίες έμπνευσης. Ο συναλλακτικός ηγέτης

---

[108] Nanus, B. 1992, Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco.

[109] Sashkin, M. (1986), *"The vision in leadership"*. Training and development Journal, 40, pp. 58-61.
Sashkin, M. (1988), *"The visionary leader"*. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds.), Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.

[110] Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1998), *"A new vision of leadership"*. In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.). Contemporary issues in leadership. Colorado: West view Press.

αποδίδει ανταμοιβές και κυρώσεις για να πετύχει τη συμμόρφωση των υφισταμένων του, αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, είναι πιο συμβατικός, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι χαρισματικός, εμπνέει και νιώθει ηθικά δεσμευμένος πέρα από ατομικά συμφέροντα, διαμορφώνει ένα όραμα με βάση τα ηθικά πρότυπα και αξίες και παροτρύνει τα μέλη στην εκπλήρωση των στόχων τους μέσω και της δικής τους έμπνευσης. Μεταμορφώνουν δηλαδή τους υφισταμένους τους, ανεβάζοντας τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό επιτυγχάνεται με το να τους βοηθούν στην εκπλήρωση των στόχων τους (Polychroniou, 2008)[111]

Σύμφωνα με τον Bass (1990) [112]τα 4 βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα εξής:

- Το χάρισμα (charisma): θεωρείται η σημαντικότερη διάσταση και συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να διεγείρει συναισθηματικά τους εργαζόμενους, να τους «παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, να τους εμπνεύσει σεβασμό και εμπιστοσύνη»

- Η έμπνευση (inspiration): στοιχείο της χαρισματικής ηγεσίας, που μπορεί να υπάρχει και χωρίς αυτήν. Ο ηγέτης που εμπνέει έχει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα, να λειτουργεί ως παράδειγμα για τους εργαζόμενους, «διαμορφώνει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για να εστιάσει τις προσπάθειες, εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλούς τρόπους»

- Η πνευματική παρότρυνση(intellectual stimulation): ο ηγέτης λειτουργεί ως πηγή νέων προκλητικών για τους εργαζόμενους ιδεών, που κινητοποιούν τον αναστοχασμό παλαιών τρόπων δράσης και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων.

- Η εξατομικευμένη προσέγγιση (individualized consideration): ο ηγέτης εκτιμά, εμπιστεύεται, βοηθά, ενθαρρύνει και δίνει προσοχή στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου

[111] Polychroniou, P. 2008, Transformational leadership and Work Motivation in Modern Organizations, Advances in Management 1, 9-12.

[112] Bass, B.M. (1990), "*From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, American Management Assosiation, New York 18. pp. 19-31.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται απαραίτητοι για τις σύγχρονες επιχειρήσεις γιατί διαθέτουν πραγματικές ικανότητες υποκίνησης και θέτουν υψηλά πρότυπα συμπεριφοράς αποτελώντας εγγύηση και για το επιχειρηματικό ήθος των μελών τους.

Χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να αφυπνίσουν τους ανθρώπους απλώς και μόνο με τη δύναμη του δικού τους ενθουσιασμού. Δεν διατάσσουν, ούτε διοικούν αλλά εμπνέουν. Επιδεικνύουν ισχυρή πίστη στο όραμα αυτό και ενθουσιάζουν τους άλλους παρακινώντας τους να ενωθούν μαζί τους. Επίσης είναι αφοσιωμένοι στη δημιουργία σχέσεων με εκείνους των οποίων ηγούνται (Goleman, 2000)[113].

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργοποιεί τους ανθρώπους για την αλλαγή αφυπνίζοντας τα συναισθήματα τους σχετικά με την εργασία που κάνουν. Με τον τρόπο αυτό, οι ηγέτες απευθύνονται στην αίσθηση του νοήματος και της αξίας που έχουν μέσα τους οι άνθρωποι (Daft, 2004[114]; Hellriegel et al, 2005[115]).

[113] Goleman, D. (2000), *"Leadership that gets results"*. Harvard Business Review,March-April. pp. 78-90.
[114] Daft, 2004,Organization Theory and Design, 8th end, International Thomson Publishing Company
[115] Hellriegel, D. et al 2005, Management, 10th Edition, International Thomson Publishing Company

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο
Η Μετασχηματιστική Ηγεσία και η σχέση της με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο και την εκπαίδευση.

Πολλοί ερευνητές στο χώρο της Διοικητικής επιστήμης επισημαίνουν κάποιες αλλαγές στο προφίλ και τις ανάγκες που θα πρέπει να καλύπτουν τα διοικητικά στελέχη, ώστε να ασκούν αποτελεσματική ηγεσία. Ένα ικανό ηγετικό στέλεχος πρέπει να εστιάζει σε αποδεκτές και από τους άλλους εργαζομένους αξίες, να επιδιώκει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υφισταμένων του και να προάγει σε όλους ένα κοινό όραμα και σκοπό. Να έχει ικανότητες που να προάγουν την ομαδική συνεργασία, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και προώθησης αλλαγών. Ακόμη, να διαθέτει ενσυναίσθηση και να ενδιαφέρεται για τους άλλους ως πρόσωπα και όχι μόνο ως εργαζόμενοι (Goleman,1998, Lewis et.al., 1998, Ryback 1998). Σύμφωνα με τον Caruso, Mayer & Salovey (2002), ο επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων τόσο στον εαυτό του όσο και στους άλλους γύρω του. Για να μπορεί κανείς να διοικεί πετυχημένα, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαβάζει τα συναισθήματα. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορεί να κερδίζει την εμπιστοσύνη και την πιστότητα των άλλων και ως αποτέλεσμα, να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και απόδοση του οργανισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία θεμελιώνεται πάνω στην ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων (Caruso et al., 2002). Το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγετικού στελέχους καθορίζει το βαθμό στον οποίο έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά και να συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, με το να τους κινητοποιεί, να τους εμπνέει και να διεγείρει τις διανοητικές τους ικανότητες. Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να εμπνέει εμπιστοσύνη και αφοσίωση και να κινητοποιεί τους υφισταμένους του ώστε να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη ενός αμοιβαία αποδεκτού στόχου. [116] Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετικών στελεχών παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανότητα τους να κινητοποιούν τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Υπάρχουν σημαντικές

[116] Πλατσίδου Μαρία, 2010 *«Η Συναισθηματική Νοημοσύνη -Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία»* Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 175-176

συνδέσεις ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγετική συμπεριφορά, ιδιαίτερα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Εκτός από θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν εστιάσει στη μετασχηματιστική ηγεσία και στη σχέση της με την συναισθηματική νοημοσύνη, εμπειρικές μελέτες μέχρι σήμερα δείχνουν ότι αυτές οι έννοιες συσχετίζονται θετικά.

Συγκεκριμένα, μια έρευνα που έγινε στην πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson Consumer Care and Personal Care Group έδειξε ότι τα στελέχη διοίκησης με τη μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση είχαν σημαντικά υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη, σε σχέση με τα άλλα στελέχη (Cavallo & Brienza, 2001).[117]

Επιπρόσθετα, ενδιαφέρον παρουσιάζει μια έρευνα που εξέταζε τους παράγοντες επιτυχίας μιας μεγάλης ομάδας ανώτατων διευθυντικών στελεχών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία (Fernandez-Araoz, 2001)[118]. Διαπιστώθηκε ότι το προφίλ των επιτυχημένων και αποτυχημένων διευθυντών παρουσίαζε διαφορές ως προς τρία βασικά στοιχεία: την προϋπηρεσία και την προηγμένη εμπειρία, την γνωστική νοημοσύνη και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι αποτυχημένοι διευθυντές διέθεταν αρκετά υψηλότερη γνωστική νοημοσύνη και είχαν λίγο μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία σε σχέση με τους επιτυχημένους. Βέβαια, διέθεταν αρκετά χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Αντίθετα, αυτό που χαρακτήριζε τους επιτυχημένους διευθυντές ήταν ότι διέθεταν, εκτός από ένα ικανό επίπεδο γνωστικής νοημοσύνης και εργασιακής εμπειρίας, ένα πολύ υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Διάφοροι ερευνητές (Caruso, Mayer, Salovey, 2002)[119] εστίασαν στη δυνατότητα των ηγετών να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα των άλλων , στο πώς οι ηγέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα για να εποπτεύσουν τους οπαδούς τους στις ομάδες εργασίας, και πώς τα συναισθήματα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να αναπτύξουν τις δεξιότητες ηγεσίας. Αυτές οι δυνατότητες και οι ικανότητες είναι κρίσιμες στις διαδικασίες ηγεσίας επειδή γίνονται θετικά αντιληπτές από τους οπαδούς των ηγετών. Η σχέση λοιπόν που προκύπτει μεταξύ των

---

[117] Cavallo K. & Brienza D., 2001.*Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study.* The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. www.eiconsortium.org

[118] Fernandez-Araoz, 2001, *"The Challenge of Hiring senior executives" in C. Cherniss and D. Goleman (eds) "The Emotionally Intelligence Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individual Groups and Organization"* San Francisco : Jossey – Bass.

[119] Caruso, D., Mayer, J.D., & Salovey, P. (2002), *"Emotional intelligence and emotional leadership"*. In R. Riggio & S. Murphy (Eds.), Multiple intelligences and leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

μετασχηματιστικών ηγετών και των οπαδών τους είναι έντονα συναισθηματική . Για παράδειγμα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ικανοί να ωφεληθούν από τη συναισθηματική δέσμευση των οπαδών τους (Dionne, Yammarino, Atwater, and Spangler, 2004[120]). Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρουσιάζουν διάφορα μη λεκτικά συναισθηματικά χαρακτηριστικά (π.χ., ο τρόπος που εξετάζουν άλλους ανθρώπους και τη λεκτική άνεσή τους) για τα οποία θεωρούνται αποτελεσματικοί και χαρισματικοί ηγέτες (Weierter, 1997[121]).

Οι αποτελεσματικοί μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να κατέχουν τη δυνατότητα - διαισθητική διορατικότητα να προσδιορίσουν όσα αφορούν συναισθηματικά άλλους και να παρέχουν καθοδήγηση όπου είναι απαραίτητο.

Τα αποτελέσματα των μετρήσεων μιας εμπειρικής εξέτασης των σχέσεων μεταξύ γνωστικών, κοινωνικών, και συναισθηματικών συστατικών της νοημοσύνης και των απόψεων περί της μετασχηματιστικής ηγεσίας, (Hoffman B.J. and Frost B.C., 2006)[122] έδειξαν ότι το πλαίσιο πολλαπλής νοημοσύνης (συναισθηματική, γνωστική, και κοινωνική) προϋποθέτει μετασχηματιστική ηγεσία. Το δείγμα για αυτήν την μελέτη αποτέλεσαν 86 παθολόγοι με μέση ηλικία 38.4 έτη , εγγραμμένοι σε ένα πρόγραμμα MBA μεγάλου πανεπιστήμιου. οι συμμετέχοντες εργάζονταν ταυτόχρονα ως παθολόγοι. Πιο συγκεκριμένα, σημαντικές σχέσεις βρέθηκαν μεταξύ γνωστικής κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης με τη διανοητική υποκίνηση, τη χαρισματική ηγεσία και την εξατομικευμένη εκτίμηση αντίστοιχα. Άλλη έρευνα με ερωτηματολόγιο που έγινε ανάμεσα σε 43 διοικητικά στελέχη έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται με διάφορα συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας αφού αποτελεσματικοί αναδείχθηκαν εκείνοι οι ηγέτες που επέδειξαν μετασχηματιστικό παρά συναλλακτικό ύφος ηγεσίας. (Palmer B, Walls M., Burgess Z., Stough C., 2001)[123]

Στην 'Ελλάδα σε μια σύγχρονη έρευνα πάνω στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας, στην οποία συμμετείχαν 267 στελέχη

---

[120] Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., and Spangler, W. D. (2004), *"Transformational leadership and team performance"*. Journal of Organizational Change Management, 17(2), 177

[121] Weierter, S.J.M. (1997), *"Who wants to play 'follow the leader?': A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics"*, Leadership Quarterly, Vol. 8 pp.171-93.

[122] Hoffman, B.J. and Frost, B.C. (2006), *"Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination"*. International Journal of Manpower, 27, pp. 37-51.

[123] Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z, and Stough, C. (2001),*"Emotional intelligence and effective leadership"*. Leadership and Organization Development Journal, 22(1), pp. 5-10.

διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων από διάφορους οργανισμούς εμφανίστηκε απόλυτη θετική σχέση ανάμεσα στις δύο έννοιες η οποία οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της ομάδας . (Polychroniou, 2009)[124]

Η εκπαίδευση είναι ένα κοινωνικό πλαίσιο μεγάλης σπουδαιότητας για το μέλλον της κοινωνίας. Τα σχολεία του 21ου αιώνα πρέπει να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε έναν μεταβαλλόμενο με γρήγορους ρυθμούς κόσμο. Οι μεταβολές που πραγματοποιούνται στο παγκόσμιο περιβάλλον θεωρούν κρίσιμο το ρόλο του διδάσκοντα - ηγέτη σε οποιαδήποτε επιτυχή αλλαγή (Bezzina, 2000[125]; Davies, 2002[126]; Wong, 2003[127]). Οι δάσκαλοι ως ηγέτες και διαχειριστές της αλλαγής πρέπει να κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και τις δυνατότητες για να εκπαιδεύσουν τους πολίτες του μέλλοντος, με επιτυχία, αναπτύσσοντας όχι μόνο το διανοητικό, αλλά και το συναισθηματικό και το κοινωνικό κεφάλαιο των εκπαιδευομένων σε όλες της βαθμίδες της εκπαίδευσης. Φαίνεται ότι οι συναισθηματικά ευφυείς εκπαιδευτικοί μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως ηγέτες με την αντίληψη και διαχείρισή των δικών τους συναισθημάτων αλλά και των αντίστοιχων των σπουδαστών τους, όπως πχ. τα συναισθήματα του θυμού ή απογοήτευσης, και αναλόγως να προσαρμοστεί η συμπεριφορά τους στις διαφορετικές καταστάσεις. Επιπλέον, δεδομένου ότι τα στοιχεία υποστηρίζουν το αυξανόμενο άγχος, και την ψυχολογική κούραση σαν παράγοντες που οδηγούν στην πρόθεση παραίτησης του διδάσκοντα από την αποτελεσματική διαχείριση – μετάδοση της γνώσης (Borg and Riding,1991[128]; Tsiplitaris, 2004[129]), η έρευνα της επιρροής της συναισθηματικής νοημοσύνης των δασκάλων δείχνει αξιόλογη για την επιτυχία . Επίσης η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την επιχείρηση Hay/ McBer (2000)[130] μεταξύ των δασκάλων στη Μεγάλη Βρετανία υποστηρίζει την θετική επίδραση της

[124] Polychroniou, P. (2009), *"Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness"* Team Performance Management, Vol. 15 No. 7/8, 2009 pp. 343-356.
[125] Bezzina (2000), *"Educational leadership for twenty-first century Malta: Breaking the bonds of dependency"*. International Journal of Educational Management, 14(7), pp. 299–307.
[126] Davies, B. (2002), *"Rethinking schools and school leadership for the twenty-first century: Changes and challenges"*. The International Journal of Educational Management, 16(4), pp. 196–206.
[127] Wong, E. O. W. (2003), *"Leadership style for school-based management in Hong Kong"*. International Journal of Educational Management, 17(6), pp. 243–247.
[128] Borg, M. G., and Riding, R. (1991), *"Occupational stress and satisfaction in teaching."* British Educational Research Journal, 17(3), pp. 263–281.
[129] Tsiplitaris, A. (2004,), *"Teachers on the edge of a nervous breakdown"*. Sunday Eleftherotypia (March 7), pp. 48–49.
[130] www.dfee.gov.uk/teachingreforms/mcber/

συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Δηλαδή η αυτοεπίγνωση, ο αυτοσεβασμός, η ενσυναίσθηση, η ευελιξία, και οι διαπροσωπικές σχέσεις φάνηκαν να συμβάλλουν θετικά στην αποτελεσματικότητα ηγεσίας. Η σημασία της ενσυναίσθησης και των διαπροσωπικών σχέσεων ήταν επίσης προφανής στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Chan and Hui (1998)[131] μεταξύ καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Χονγκ Κογκ. Τα συμπεράσματα έδειξαν ότι αυτές οι δύο παράμετροι της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την εργασία των δασκάλων και όσον αφορά την άμεση διδασκαλία και την καθοδήγηση που προσέφεραν .

Στην έρευνα τους, *οι* Lees and Barnard (1999)[132] διαπίστωσαν ότι οι δάσκαλοι με την υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είχαν τους σπουδαστές με τους καλύτερους βαθμούς, ενώ οι δάσκαλοι με τις περιορισμένες συναισθηματικές ειδικότητες είχαν τους σπουδαστές με τους χαμηλότερους βαθμούς.

Μια έρευνα πάνω στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας που πραγματοποιήθηκε με ερωτηματολόγια σε μεταπτυχιακά προγράμματα MBA , σε 5 χώρες (ΗΠΑ, Πορτογαλία, Ελλάδα, Νότια Κορέα & Μπαγκλαντές) έδειξε σχεδόν απόλυτη ταύτιση των δύο εννοιών. Οι κοινωνικές ικανότητες συσχετίστηκαν απόλυτα θετικά με την ηγεσία μετασχηματισμού σε όλες τις χώρες εκτός της Πορτογαλίας. (Rahim M. A., Psenica C., Polychroniou P,. S.-Y. Oh,, Ferdausy S., Dias J.F., 2006)[133].

Η μελέτη της Ιορδάνογλου (2007)[134] που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα, εξέτασε τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποτελεσματικότητα ηγεσίας, την υπευθυνότητα και την ικανοποίηση στην εκπαίδευση. Στη μελέτη συμμετείχαν 332 δάσκαλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετική επίδραση στους ηγετικούς ρόλους, ειδικά στις ενδοατομικές και διαπροσωπικές διαστάσεις,. Μια ισχυρή θετική επίδραση ήταν

---

[131] Chan, D. W., and Hui, E. K. P. (1998), *"Stress, support and psychological symptoms among guidance and nonguidance secondary school teachers in Hong Kong"*. School Psychology International, 19, pp. 169–178.

[132] Lees, A., and Barnard, D. (1999), *"Highly effective headteachers: An analysis of a sample of diagnostic data from the Leadership Programme for Serving Headteachers"*. Report prepared for Hay/McBer.

[133] Rahim, M.A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Oh, S.-Y., Ferdausy, S. and Dias, J.F. (2006),*"Emotional intelligence and transformational leadership: a group level analysis in five countries"*, Current Topics in Management, Vol. 11, Transaction Publishers, Piscataway, NJ, pp. 223-36.

[134] Iordanoglou, D. (2007), *"The teacher as leader: The relationship between emotional intelligence, leadership effectiveness, commitment and satisfaction"*. Journal of Leadership Studies, 1(3), pp. 57-66.

επίσης προφανής στην υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα των δασκάλων, όπως μετριέται από την αντίληψη των δασκάλων. Ρόλοι ηγεσίας όπως η αξιολόγηση απόδοσης, η υποστήριξη κινήτρου, και η βελτίωση ανάπτυξης είχαν μια ισχυρή επιρροή στην αποτελεσματικότητα.

Όπως παρατηρούμε από την θεωρητική επισκόπηση των μέχρι σήμερα ερευνών, οι ηγέτες που εκφράζουν τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, εμφανίζουν θετική συσχέτιση και εκφράζουν σε μεγάλο βαθμό και τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Β ΜΕΡΟΣ -
ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΣΧΟΛΕΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^{ο}
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

4.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, το οποίο χαρακτηρίσαμε ως το θεωρητικό υπόβαθρο, παρουσιάσαμε και συζητήσαμε έστω σε συνοπτική μορφή μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση τόσο τα βασικά χαρακτηριστικά των διαφόρων προσεγγίσεων στη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και στη θεωρία της ηγεσίας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας μας αυτό που αφορά στην εμπειρική διερεύνηση της υποθέσεώς μας θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τους προβληματισμούς που αφορούν στο γενικότερο θέμα της προσμέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

4.2 Ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι συλλογής στοιχείων

Μελετώντας την σχετική βιβλιογραφία για την επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου έρευνας για την παρούσα διπλωματική οφείλουμε να ξεχωρίσουμε τα δυο βασικά είδη έρευνας, και συγκεκριμένα της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Σύμφωνα με τον Patton[135] η ποιοτική έρευνα (qualitative research) επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει και να εξερευνήσει συγκεκριμένα γεγονότα, περιπτώσεις και στοιχεία σε βάθος και με αρκετή λεπτομέρεια καθώς σε αυτή την μεθοδολογία ο ερευνητής δεν ‘περιορίζεται’ σε συγκεκριμένες μεταβλητές, κατηγοριοποίηση των

[135] Patton, M.Q. (1987) *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, USA: SAGE Publications.

υποθέσεων και προσχεδιασμένα ερωτηματολόγια. Οι ποιοτικές έρευνες περιλαμβάνουν εργαλεία όπως, μελέτες περιπτώσεων, απευθείας παρατήρηση, προσωπικές συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια με ανοικτού τύπου ερωτήσεις, κατά κύριο λόγο[136] . Το αποτέλεσμα των ερευνών αυτού του είδους είναι μια σε βάθος κατανόηση του γιατί συνέβη το υπό-εξέταση γεγονός, πως συνέβη, ποιο ήταν το αποτέλεσμα και τι πρέπει να προσέξουμε και να μελετήσουμε στο μέλλον. Στον αντίποδα, ο Patton υποστηρίζει ότι οι ποσοτικές μέθοδοι (qualitative research), με συγκεκριμένες προκαθορισμένες κατηγοριοποιήσεις, και συγκεκριμένα τυπικά εργαλεία έρευνας επιτρέπουν στατιστικές επεξεργασίες, συσχετισμούς και αναλύσεις μεγάλου όγκου στοιχείων με ευκολία. Ερευνητές όπως οι Fineman [137] και Chiva και Alegre[138] υποστηρίζουν ότι επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια περίπλοκη έννοια θα ήταν αρκετά χρήσιμο και ωφέλιμο μελλοντικοί συγγραφείς και ερευνητές να εμπλακούν σε ποιοτικές μελέτες περιπτώσεων σε βάθος με στόχο να αποκομίσουμε μια καλύτερη εικόνα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο κάτι τέτοιο θα απαιτούσε πολύ χρόνο, προσωπική παρατήρηση και συνεντεύξεις πράγμα που εγκυμονούσε κινδύνους για την συγγραφέα αυτής της εργασίας (σε επίπεδο Μεταπτυχιακού Διπλώματος) καθώς η χρονική περίοδος ενός ακαδημαϊκού εξαμήνου δεν θα μας επέτρεπε να καταφέρουμε να ανταπεξέλθουμε στις απαιτήσεις μιας πρώτο-δοκιμαζόμενης προσέγγισης της συναισθηματικής νοημοσύνης με αυτή την μέθοδο καθώς σαφώς πολύ περισσότερος χρόνος απαιτείται για την συλλογή, καταγραφή, ταξινόμηση και επεξεργασία των ποιοτικών στοιχείων.

---

[136] Yin, R.K. (1984) *Case Study Research,* USA, CA: SAGE.
Eisenhardt, K.M. (1989) 'Building Theories From Case Study Research', *Academy OfManagement Review*, Vol. 14, No. 4, pp.532–550.

Meredith, J. (1998) 'Building Operations Management Theory through Case and Field Research', *Journal of Operations Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 441–454

[137] Fineman, S. (2004), "Getting the measure of emotion - and the cautionary tale ofemotional intelligence". *Human Relations*, Vol. 57, No. 6, pp. 719–740

[138]Chiva, R. and Alegre, J. (2008), "Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability", *Personnel Review*, Vol. 37, No. 6, pp. 680–701.

4.3 Υποθέσεις της Έρευνας

Οι ερευνητές και οι θεωρητικοί της διοίκησης διαπιστώνουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που κατέχουν συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ πιθανό να εκφράζουν αποτελεσματικές συμπεριφορές στη διαχείριση των σχέσεων με τους υφισταμένους τους έτσι ώστε η ομαδική εργασία να είναι αποτελεσματική[139]. Ο Goleman δείχνει ότι στον εργασιακό χώρο η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με ικανότητες, όπως οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και το ενσυναίσθημα[140]. Το ενσυναίσθημα και οι κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τη δυνατότητά του ηγέτη να αντιληφθεί τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, και τις ανάγκες και με τη βοήθεια του να ρυθμίσουν οι άλλοι τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές τους για να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Το κίνητρο απαιτείται για να βοηθήσει ένα άτομο ώστε να παραμείνει ενεργό και θετικό για την επίτευξη των στόχων[141]. Ο στόχος της παρούσας μελέτης στηρίζεται στην υπόθεση ότι, αν θεωρούν οι μαθητές ότι οι εκπαιδευτικοί εκδηλώνουν στην τάξη προσωπικές δεξιότητες δηλαδή αυτορρύθμιση και αυτοέλεγχο και αναπτύσσουν τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και ενσυναίσθηση,) τότε ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία. Θεωρούμε λοιπόν ότι οι καθηγητές που κατέχουν και εκφράζουν συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να συνδεθούν με το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας για διάφορους λόγους. Για παράδειγμα οι κοινωνικές δεξιότητες που συνδέονται με τη διευκόλυνση των μαθητών για να συμμετέχουν στις επιθυμητές συμπεριφορές είναι πιθανό να συνδεθούν με τη

---

[139] Megerian, LE & SosiK, JJ 1996, „An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership", Journal of Leadership, 3, 31-48
Bernet, M. 1996, „Emotional Intelligence: Components and Correlates", paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Toronto
Rahim, A. Psenicka, C. Polychroniou, P. Dias, J. Rahman M. & Ferdausy S. 2006, Emotional Intelligence and Tranformational Leadership: A Cross Cultural Study, Current Topics in Management, 11, Transformational Publishers, 223-236

[140] Rahim, M.A., Psenicka, C., Zhao, J.H., Yu, C.S., Polychroniou, P., Chan, K.A., Yee, K.W., Alves, M.G., Lee, C.W., Rahman, M.S., Ferdausy, S. and Wyk, R.V. (2002), *"A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries"*,International Journal of Organizational Analysis, Vo10 No 4, pp. 402-27.

[141] Druskat, V.U. & Wolf, S.B. 2001, „Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness
SosiK, JJ & Megerian, LE 1999, „Understanding leader emotional intelligence and performance", Group & Organization Management, 24,367-390

διανοητική υποκίνηση. Οι μαθητές είναι πιθανό να σεβαστούν και να δεθούν συναισθηματικά με έναν μετασχηματιστικό ηγέτη - καθηγητή ο οποίος επιβραβεύει τις προσπάθειες τους, είναι διακριτικός, και πρόθυμος να τους βοηθήσει στο να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας τους έτσι ώστε να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί που κατέχουν την εν-συναίσθηση, είναι πιθανό να αναγνωρίσουν αλλά και να δείξουν ενεργό ενδιαφέρον

για τις ανάγκες των μαθητών, έτσι ώστε να ανταποκριθούν συναισθηματικά στις αλλαγές τους χωριστά για κάθε ένα . Έτσι το εν-συναίσθημα είναι πιθανό να συνδεθεί με την εξατομικευμένη εκτίμηση. Το κίνητρο θα μπορούσε να είναι χρήσιμη παράμετρος στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της σύγκρουσης καθηγητή – μαθητών (στο στάδιο της επίτευξης των στόχων) για να προκύψει το συντομότερο, θετικό αποτέλεσμα. Επομένως, οι τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιθανό να συνδεθούν με την εξιδανικευμένη επιρροή των ηγετών ή το χάρισμα.

Με βάση τα παραπάνω υποθέτουμε ότι οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και το ενσυναίσθημα (διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης) συνδέονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του καθηγητή- ηγέτη στην ομάδα-τάξη. Στην παρούσα έρευνα όπου συμμετέχουν μαθητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης , γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθούν αξιόπιστα οι αντιλήψεις και οι συνθήκες για το συγκεκριμένο θέμα στην Ελλάδα.

Η παρούσα έρευνα ορίζεται από τις παρακάτω υποθέσεις :

Υπόθεση 1η . Η αυτορρύθμιση των συναισθημάτων του καθηγητή – καθηγήτριας

συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα –

τάξη μαθητών που ηγείται.

Υπόθεση 2η . Ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων του καθηγητή – καθηγήτριας

συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα –

τάξη μαθητών που ηγείται.

Υπόθεση 3η . Οι κοινωνικές δεξιότητες που κατέχει – εκφράζει ο καθηγητής-

καθηγήτρια συσχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του

στην ομάδα – τάξη μαθητών που ηγείται.

Υπόθεση 4η. Το κίνητρο που παρέχει ο καθηγητής – καθηγήτρια συσχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα – τάξη που ηγείται.

Υπόθεση 5η . Η ενσυναίσθηση του καθηγητή – καθηγήτριας βρίσκεται σε θετική σχέση με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα – τάξη που ηγείται.

4.4 Η μέθοδος της έρευνας- συλλογή στοιχείων

Για τις ανάγκες της παρούσης έρευνας χρησιμοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με την μέθοδο χρήσης ερωτηματολογίων και την στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν. Η παρούσα μελέτη ερεύνησε πώς η αυτορρύθμιση και ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων καθώς και οι τρεις συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης δηλαδή οι κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο, και η ενσυναίσθηση συνδέονται με τη μετασχηματιστική συμπεριφορά του καθηγητή - ηγέτη. Ειδικότερα ερευνά τις αντιλήψεις των μαθητών σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη καθώς επίσης και τη μετασχηματιστική ηγεσία του καθηγητή τους στο ελληνικό σχολείο – οργάνωση στη μέση εκπαίδευση.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από μαθητές Β’ λυκείου ηλικίας 16 ετών που φοιτούν στο σχολείο του 2^{ου} Γενικού Λυκείου Σερρών 2010-2011.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε τυχαία σε μαθητές του εν λόγω σχολείου και συμπληρώθηκε ενώ ήταν παρών και ο ερευνητής.

Η ανάλυση των στοιχείων θα είναι ποιοτική και ποσοτική, θα γίνει χρήση του προγράμματος Excel, και αφού παρατεθούν τα αποτελέσματα, στη συνέχεια θα ακολουθήσει παρουσίαση των συμπερασμάτων.

4.5 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει αρχικά διευκρινιστικές πληροφορίες προς όλους όσους απευθύνεται σχετικά με το λόγο για τον οποίο διεξάγεται η έρευνα. Έτσι, δίνει τα στοιχεία του ερευνητή και επεξηγεί στους συμμετέχοντες ότι το ερωτηματολόγιο είναι μέρος διπλωματικής εργασίας που διεξήχθη στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «……» του Τμήματος ……του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Φώτιο Βούζα. Παράλληλα, παρατίθεται το θέμα και ο σκοπός της εργασίας αυτής.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, στην τελική του μορφή είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των μαθητών και καθηγητών που επιλέγουν να κρίνουν, όπως: φύλο, ηλικία, αντικείμενο διδασκαλίας.

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των μαθητών για τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης που εκφράζει η συμπεριφορά του της καθηγητή –τριας . Η αυτορρύθμιση και ο αυτοέλεγχος καθώς και τα επιλεγμένα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης (κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και εν-συναίσθημα) μετρήθηκαν με τα στοιχεία που υιοθετήθηκαν από το δείκτη EQ (EQI) με τη χρησιμοποίηση του ερωτηματολόγιου το οποίο μετά από την προσαρμογή των ερωτήσεών του στο αντιληπτικό επίπεδο των μαθητών, ζητά από τους μαθητές (μέλη της ομάδας εργασίας) να αξιολογήσουν την συναισθηματική νοημοσύνη του καθηγητή τους όπως και όταν αυτή εκφράζεται από την συμπεριφορά του στην τάξη .

Πιο συγκεκριμένα, βασιστήκαμε στο ευρέως διαδεδομένο και ελεύθερο σε χρήση από τους κατασκευαστές του ερωτηματολόγιο των 33-στοιχείων της Shutte et al. και το προσαρμόσαμε στις ανάγκες της έρευνας, όπως παρουσιάζεται στο παράρτημα της εργασίας μας. Το SREIT (τα ακρωνυμικά του οποίου είναι: self-report emotional intelligence test) τεστ αναπτύχθηκε από τους Shutte, et al το 1998 και μετράει την

συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου βάσει μια κλίμακας τύπου Likert από το 1 (δεν ισχύει καθόλου) μέχρι το 5 (ισχύει απόλυτα)[142]. Σύμφωνα με τους Sudman και Bradburn (1982)[143] οι κλειστές τύπου ερωτήσεις (όπως αυτές που χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο) προσφέρουν το πλεονέκτημα της εύκολης στατιστικής επεξεργασίας των στοιχείων που συλλέγονται αλλά και της ευκολίας και ταχύτητας συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από τους ερωτώμενους. Το *Schutte Self Report Emotional Intelligence Test* εξετάζει τέσσερις πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης: την χρήση των συναισθημάτων, την διαχείριση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, τη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, και το πώς αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του το ίδιο το άτομο.

Όσον αφορά την αξιοπιστία και εγκυρότητα του μοντέλου, οι Schutte και οι συνάδελφοί της αναφέρουν ότι η αξιοπιστία κυμαίνεται στο 0.90 για την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης. Το άθροισμα των στοιχείων της κλίμακας αποτελεί το συνολικό σκορ της συναισθηματικής νοημοσύνης που αντιλαμβάνονται οι μαθητές για τους καθηγητές τους. Όσο υψηλότερο είναι το αποτέλεσμα τόσο πιο έντονα εμφανίζεται η έκφραση ενός υψηλότερου επιπέδου του αντίστοιχου χαρακτηριστικού της συναισθηματικής νοημοσύνης στην συμπεριφορά του καθηγητή – ηγέτη**.**

Το σκορ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, γενικά είναι αρκετά αξιόπιστο για τους ενήλικες και του νέους. Στο παράρτημα παραθέτουμε την σχετική κλίμακα 33-στοιχείων υπολογισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης των ερευνητών στην πρωτότυπη μορφή της στην αγγλική γλώσσα καθώς και στην ελληνική.

Η τρίτη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις, σχετικά με τις αντιλήψεις των μαθητών για τα στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας που εκφράζει η συμπεριφορά καθηγητή. Χρησιμοποιήσαμε το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (MLQ) , το οποίο αναπτύχθηκε από τον Bass, για να αξιολογήσουμε τις τρεις πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας (χάρισμα, διανοητική υποκίνηση, και εξατομικευμένη εκτίμηση). Η μετασχηματιστική ηγεσία μετρήθηκε με 8 στοιχεία που

[142] *Πηγή*: Schutte et all (1998), *Development and validation of a measure of emotional intelligence*, Personality and Individual Differences, Vol. 25, No. 2, pp. 167-177.

[143] Sudman, S., and Bradburn, N. (1982), *Asking Questions: A Practical Guide to Questionnaire Design*, Jossey-Bass, USA

προσαρμόστηκαν από το MLQ[144]. Οι μαθητές έπρεπε να ταξινομήσουν κάθε στοιχείο σε μια κλίμακα Likert πέντε σημείων (5 = ισχύει απόλυτα … 1= δεν ισχύει καθόλου). Η κλίμακα υπολογίστηκε με την εύρεση του μέσου όρου των απαντήσεων στα στοιχεία. Ένα υψηλότερο αποτέλεσμα δείχνει τη μεγαλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία.

[144] Bass, B.M. 1985, Leadership *and Performance*. Beyond Expectations. New York, Free Press

Γ ΜΕΡΟΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^{ο}
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

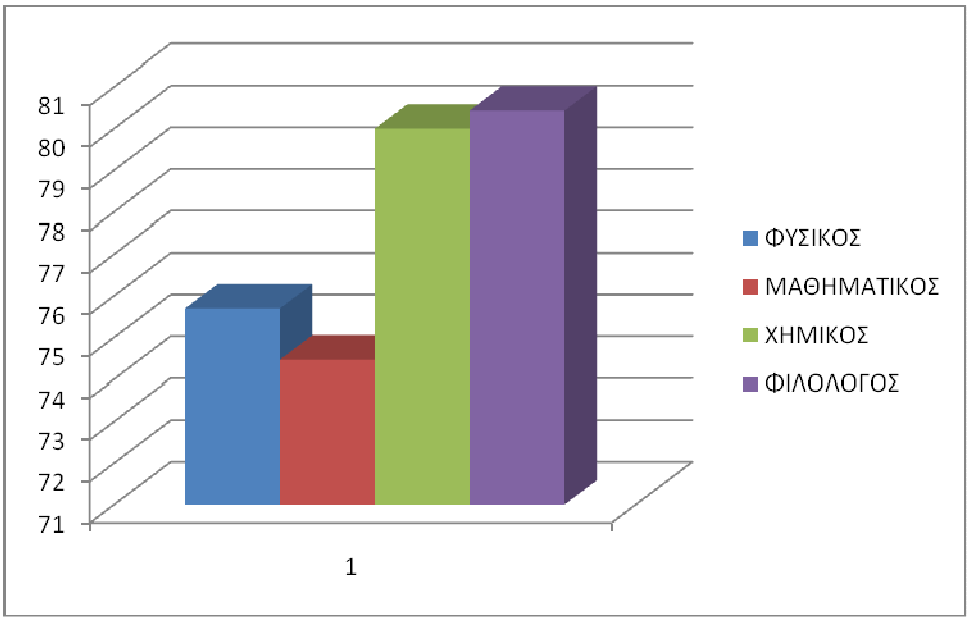
Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της εν λόγω διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την μετασχηματιστική εργασία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Κατόπιν ακολουθεί επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που αποκτήθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων καθώς επίσης και τα συμπεράσματα που απορρέουν από την παρούσα έρευνα.

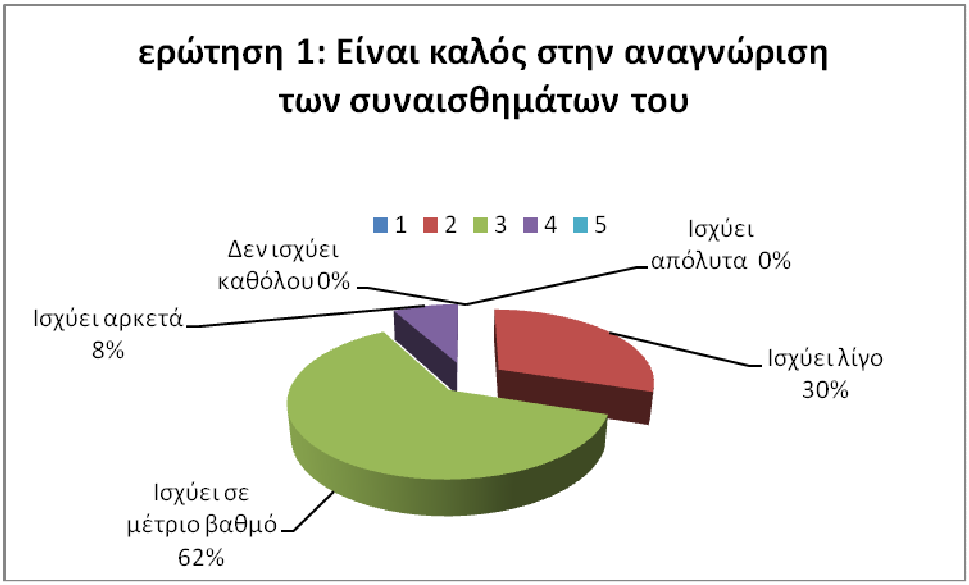
5.2 Επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων

Συνολικά μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε 50 μαθητές και οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν 50, από τους οποίους οι 25 ήταν γυναίκες και οι 25 ήταν άντρες. Το ποσοστό συμμετοχής ήταν το 100% του δείγματος. Η ηλικία των συμμετεχόντων ήταν 16 ετών. Θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στους μαθητές του εν λόγω λυκείου, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 25 ερωτήσεις σχετικές με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

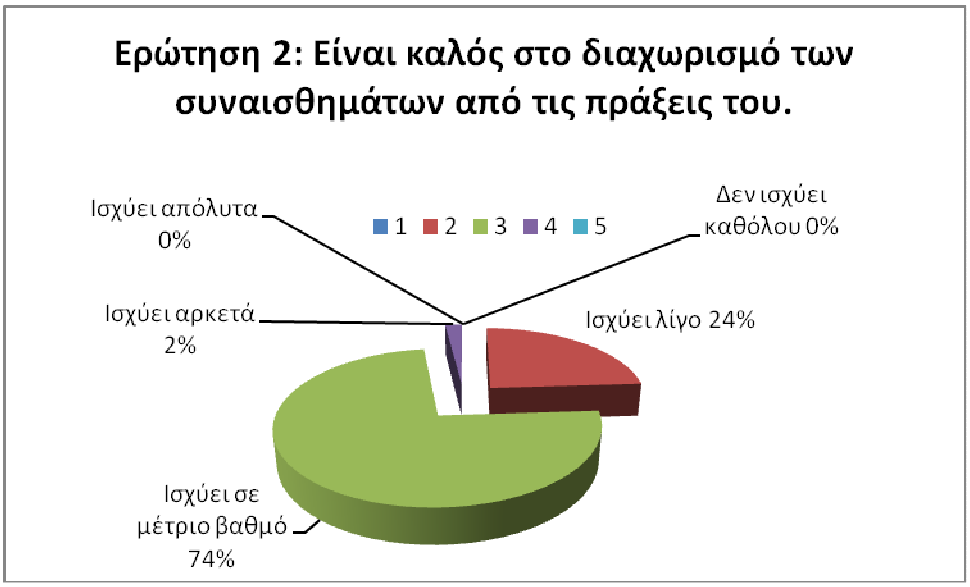
Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος βαθμολογίας των καθηγητών από τους μαθητές κυμάνθηκε σε σχετικά υψηλά επίπεδα, βέβαια με περιθώρια βελτίωσης. Την μεγαλύτερη βαθμολογία κατέλαβε η καθηγήτρια φιλολογίας με ποσοστό 80,44%. Έπειτα ακολούθησε ο χημικός με βαθμολογία 80%, στη συνέχεια ο φυσικός με βαθμό 75,7% και τέλος ο μαθηματικός με βαθμολογία 74,47%.

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ

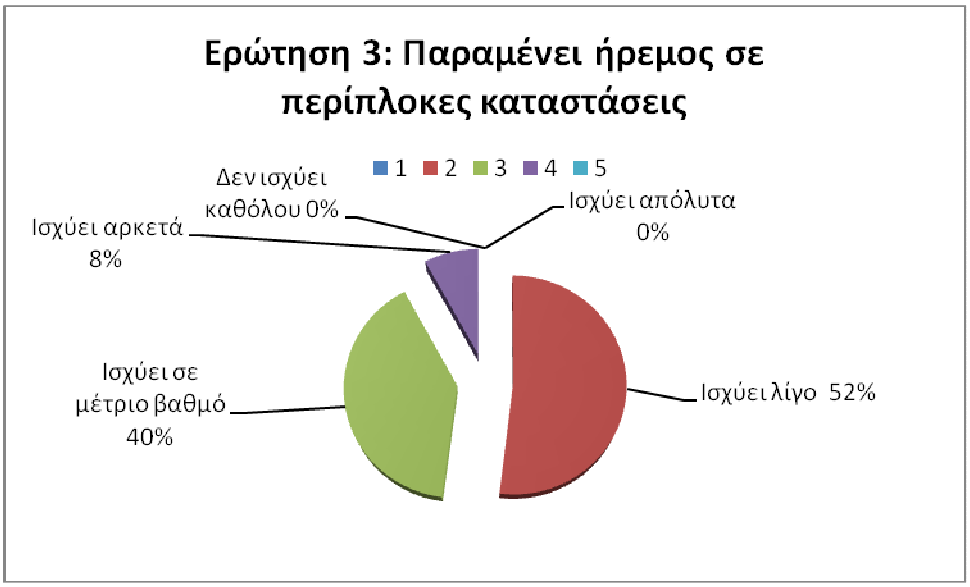




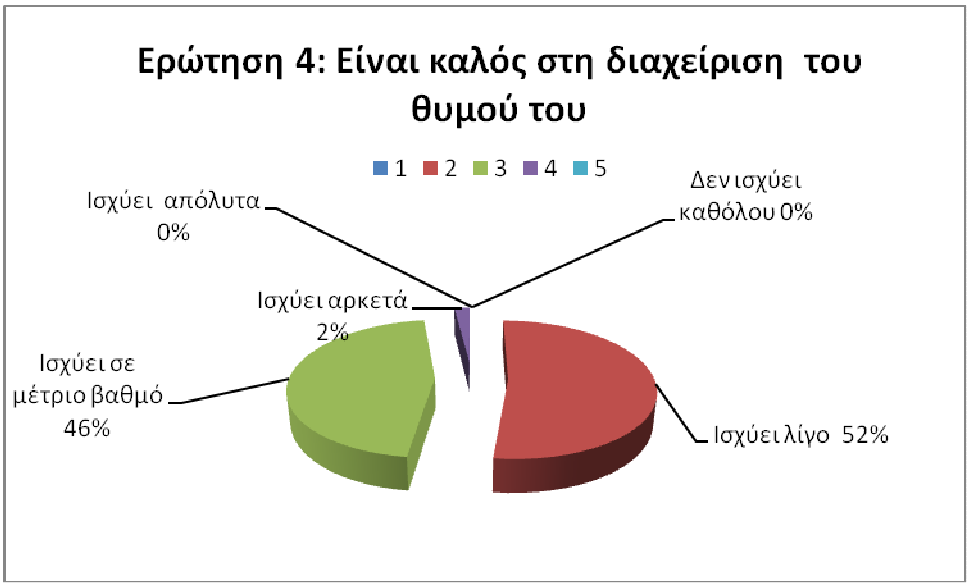
Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα στην αυτογνωσία των συναισθημάτων του καθηγητή. Παρατηρούμε ότι το 62% των μαθητών θεωρεί πως αυτό ισχύει σε μέτριο βαθμό. Αυτό που αξίζει να αναφέρει κανείς είναι ότι περισσότεροι από το ένα τέταρτο των ερωτηθέντων (30%) θεωρούν ότι οι καθηγητές που βαθμολόγησαν δεν έχουν σε μεγάλο βαθμό αυτογνωσία συναισθημάτων.



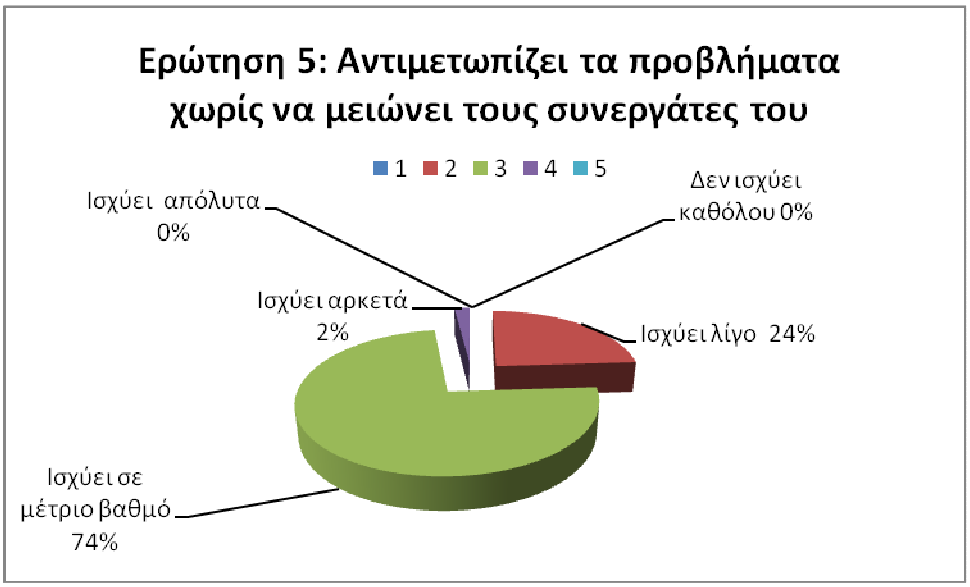
Η δεύτερη ερώτηση εστιάζει την προσοχή της επίσης στην αυτογνωσία συναισθημάτων και συγκεκριμένα στο αν ο καθηγητής έχει την ικανότητα να διαχωρίζει τα συναισθήματα του από τις πράξεις του. Η πλειοψηφία των μαθητών (74%) έδειξε πως οι καθηγητές τους δεν μπορούν πάντα να διαχωρίσουν τα συναισθήματα από τις πράξεις τους.



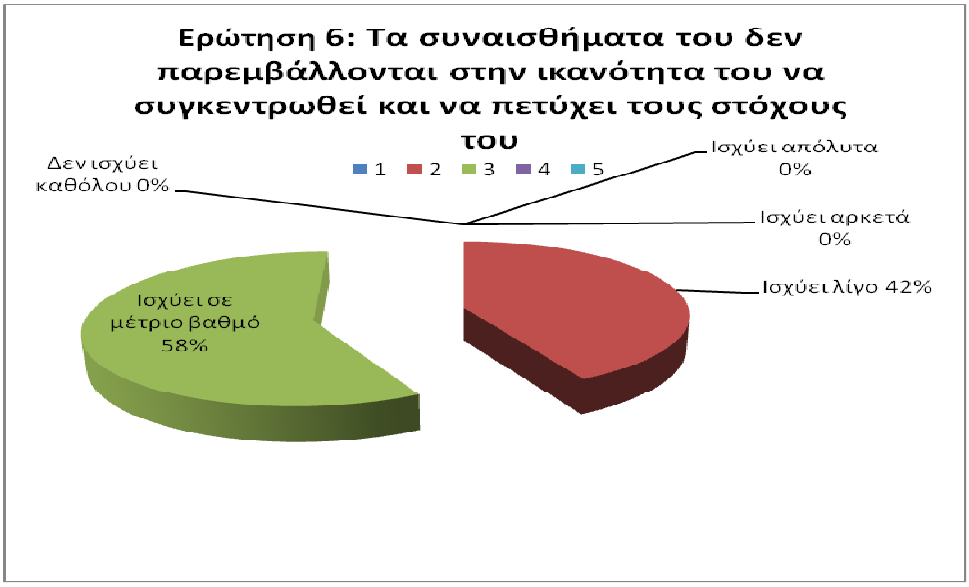
Στη συγκεκριμένη ερώτηση, η οποία σχετίζεται με την αυτορρύθμιση και τη διαχείριση συναισθημάτων των καθηγητών, διαπιστώνουμε πως οι μισοί ερωτηθέντες θεωρούν πως οι καθηγητές τους δεν μπορούν να μείνουν ήρεμοι σε μεγάλο βαθμό σε περίπλοκες καταστάσεις και οι άλλοι μισοί περίπου θεωρούν πως αυτό ισχύει σε μέτριο βαθμό. Δηλαδή η πλειοψηφία των μαθητών δεν είναι ικανοποιημένη από τη διαχείριση συναισθημάτων των καθηγητών τους.



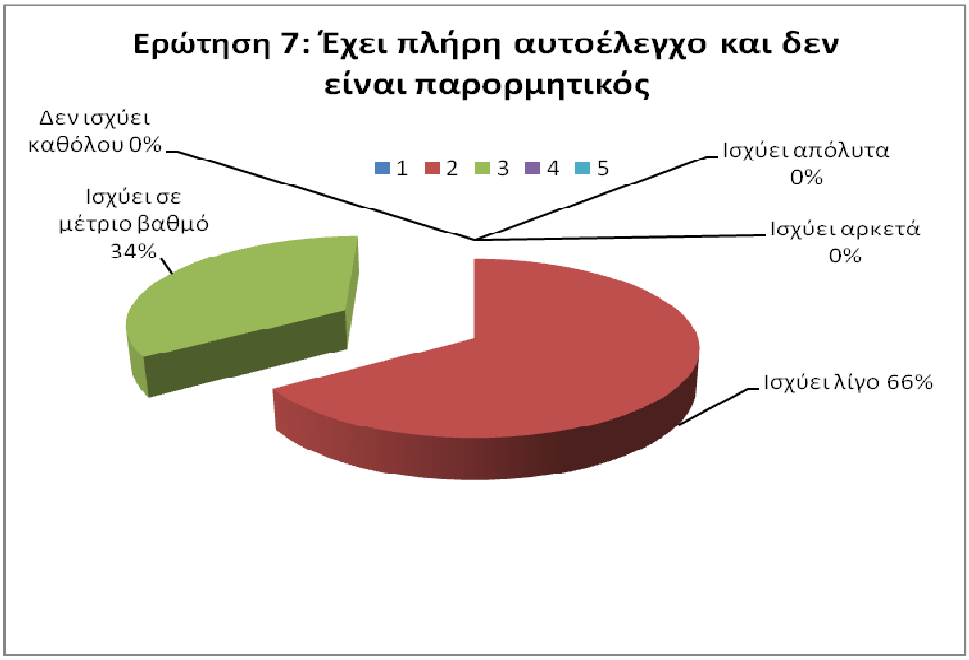
Και αυτή η ερώτηση σχετίζεται με την διαχείριση των συναισθημάτων των καθηγητών. Τα αποτελέσματα είναι σχεδόν ίδια με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ερώτησης. Οι καθηγητές έχουν περιθώρια βελτίωσης στο θέμα της αυτορρύθμισης των συναισθημάτων τους.



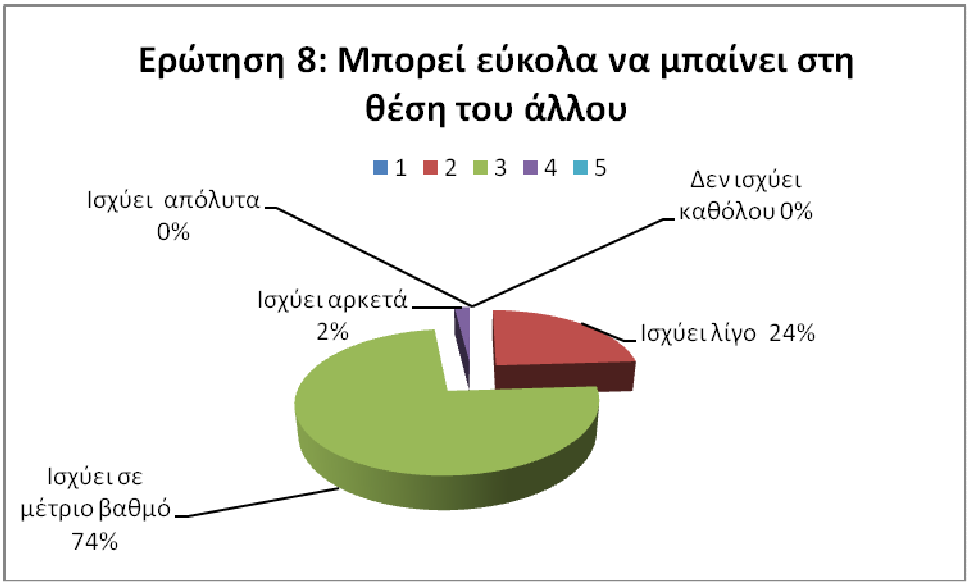
Η πέμπτη ερώτηση αναφέρεται στις κοινωνικές δεξιότητες ενός καθηγητή και συγκεκριμένα στο αν αντιμετωπίζει τα προβλήματα του χωρίς να μειώνει συναδέλφους του. Η πλειοψηφία των μαθητών θεωρεί πως οι καθηγητές μπορούν να αντιμετωπίζουν διάφορες δύσκολες καταστάσεις με σεβασμό στους συνεργάτες τους, χωρίς να τους μειώνουν, σε μέτριο βαθμό. Άρα οι κοινωνικές δεξιότητες που αναπτύσσουν οι καθηγητές τους, κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα.



Από την έκτη ερώτηση που σχετίζεται με την διαχείριση των συναισθημάτων των καθηγητών, απορρέουν τα ίδια συμπεράσματα όπως από την τρίτη και την τέταρτη. Το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρούν πως οι καθηγητές τους μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους σε μέτριο ή σε μικρό βαθμό.

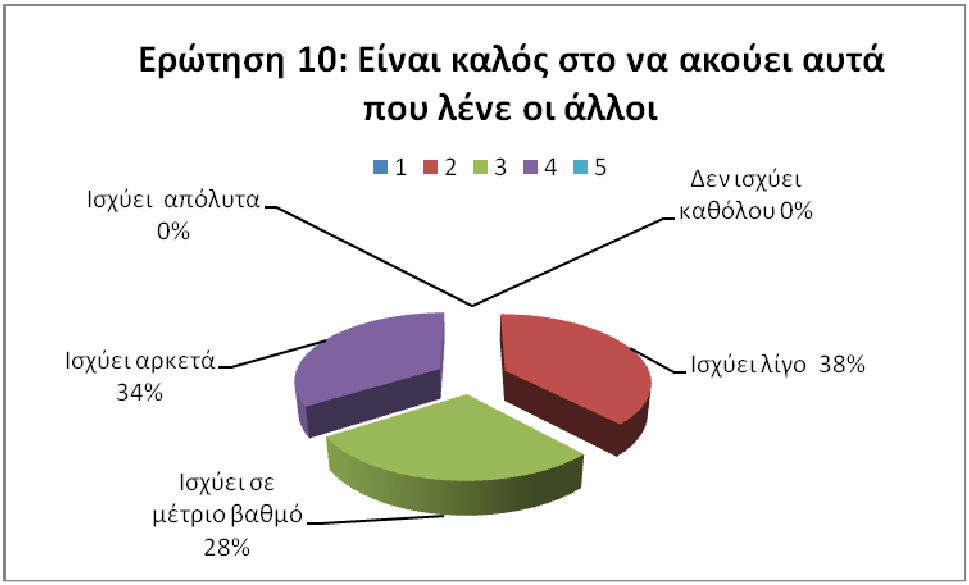


Η αδυναμία στον αυτοέλεγχο και τη διαχείριση των συναισθημάτων από το τους καθηγητές είναι εμφανής και στην έβδομη ερώτηση καθώς το 66% των μαθητών δήλωσε ότι θεωρεί πως ο καθηγητής τους δεν μπορεί να ελέγχει σε μεγάλο βαθμό τα συναισθήματά του. Η απώλεια του αυτοελέγχου οδηγεί πολλές φορές σε συγκρούσεις και διενέξεις μεταξύ των καθηγητών με τους μαθητές.

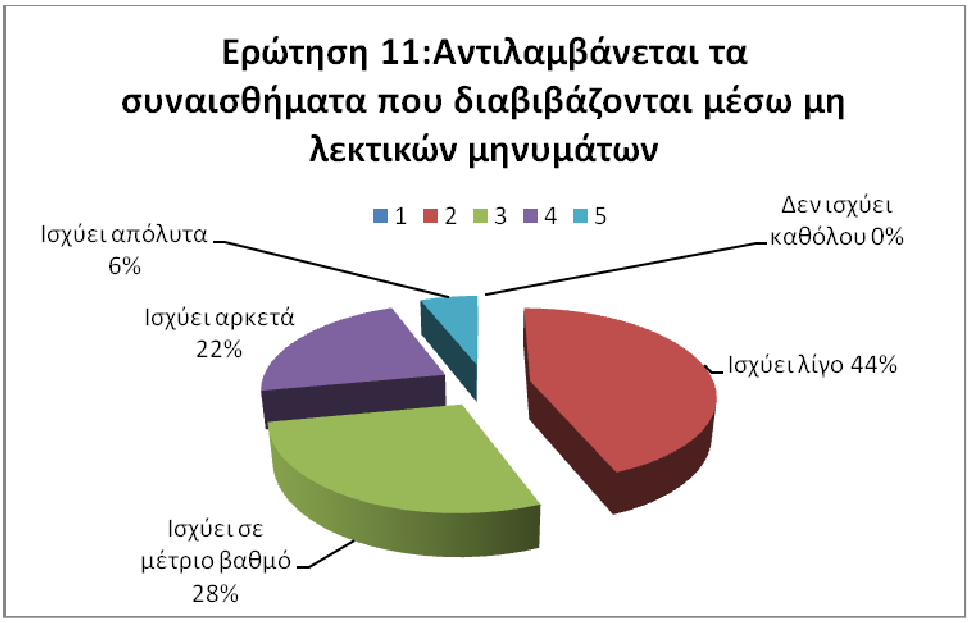


Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής, που έχει να κάνει με την ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων των άλλων δείχνει πως οι περισσότεροι μαθητές αντλαμβάνονται ότι ο καθηγητής τους καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων σε μέτριο βαθμό

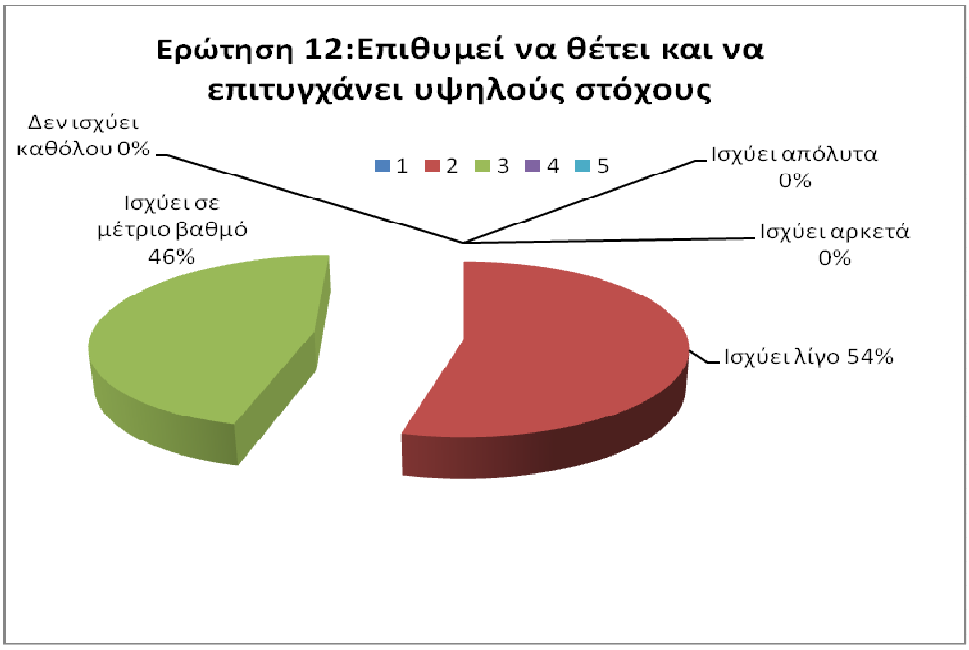
Η ένατη ερώτηση αφορά επίσης την κατανόηση συναισθημάτων και η συντριπτική πλειοψηφία των μαθητών θεωρεί ότι οι καθηγητές τους διακατέχονται από την ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων σε μέτριο βαθμό.



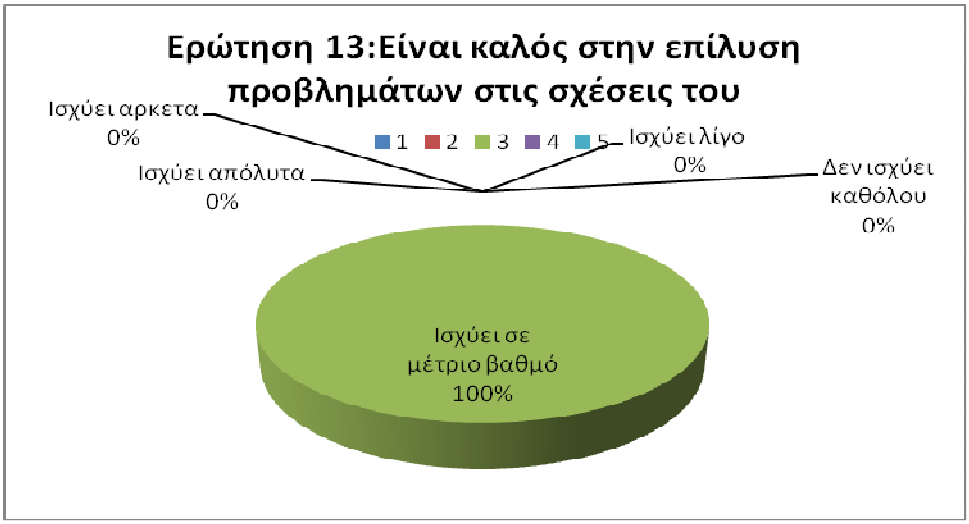
Σύμφωνα με το ένα τρίτο των μαθητών οι καθηγητές ακούν τους συνομιλητές τουσσε μεγάλο βαθμό, ενώ περίπου το ένα τρίτο των μαθητών θεωρεί πως οι καθηγητές δεν είναι πολύ καλοί ακροατές.



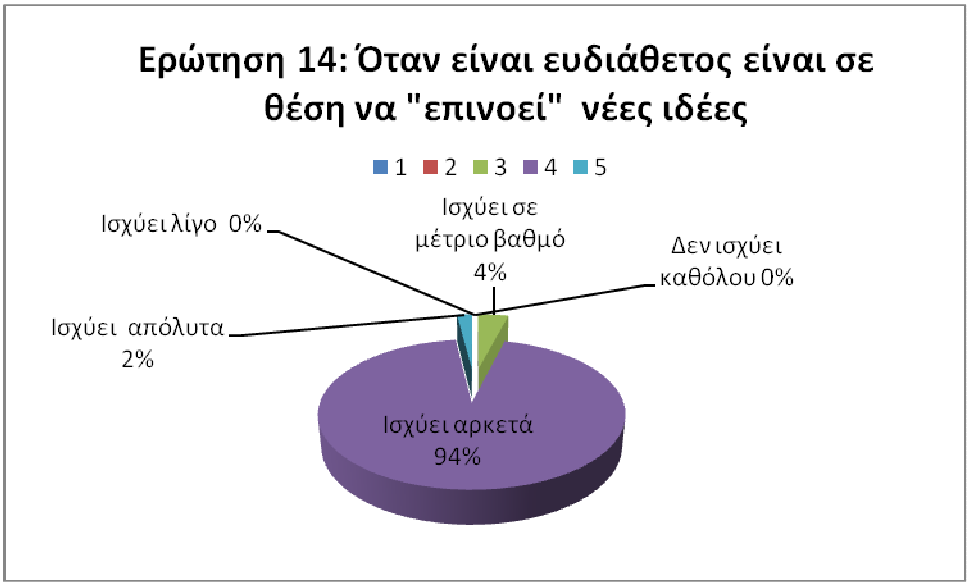
Στην ερώτηση αυτή φαίνεται πως ότι το 44% των ερωτηθέντων θεωρούν πως οι καθηγητές δυσκολεύονται να κατανοήσουν τα «μη λεκτικά» νοήματα / μηνύματα των άλλων ανθρώπων, ενώ το 28% θεωρεί πως οι καθηγητές μπορούν να αντιληφθούν τα συναισθήματα μέσω μη λεκτικών μηνυμάτων σε μέτριο βαθμό. Δηλαδή δεν έχουν αναπτύξει την ικανότητα ενσυναίσθησης σε ικανοποιητικό βαθμό.



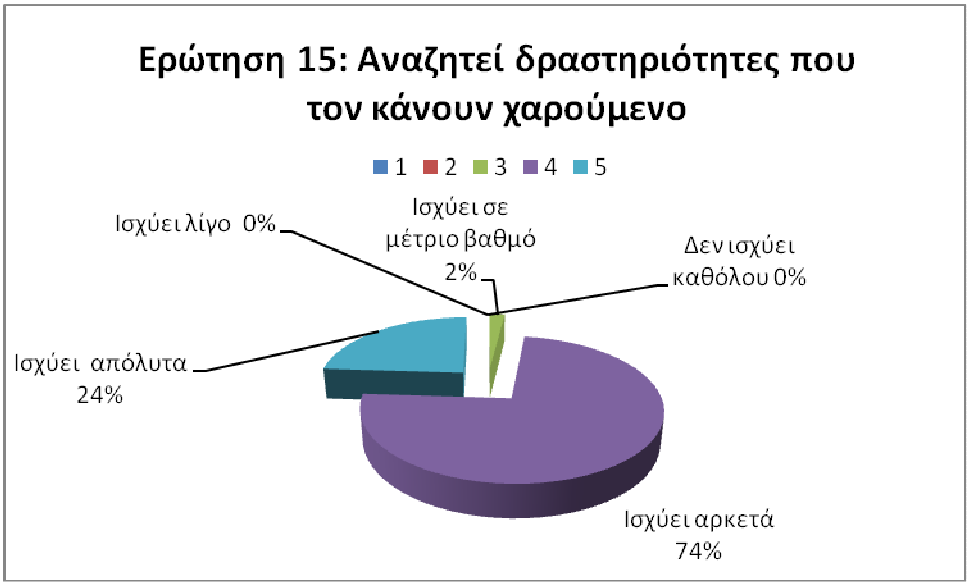
Στην παραπάνω ερώτηση, οι μισοί περίπου από τους ερωτηθέντες θεωρούν πως ο καθηγητής τους επιθυμεί να θέτει σόχους σε μικρό βαθμό, ενώ οι άλλοι μισοι σε μέτριο βαθμό. Το κίνητρο, συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται από αυτή την ερώτηση ότι δεν είναι πολύ ανεπτυγμένο.



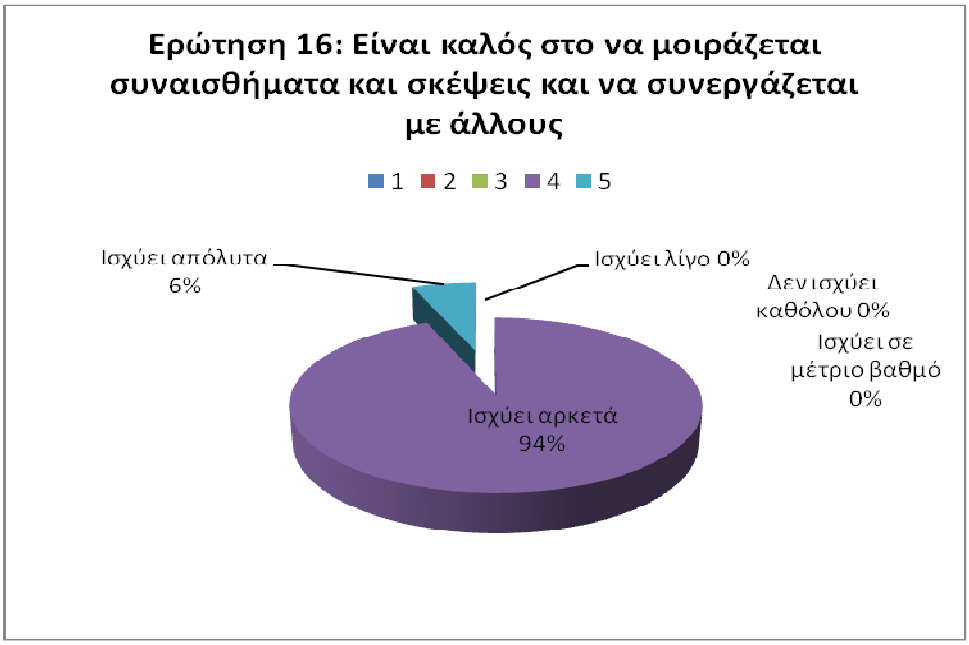
Το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρεί πως οι καθηγητές μπορούν να επιλύουν τα προβλήματα στις σχέσεις τους σε μέτριο βαθμό, δηλαδή μπορούν να διαχειριστούν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις σε μέτριο επίπεδο, με περιθώρια βελτίωσης.



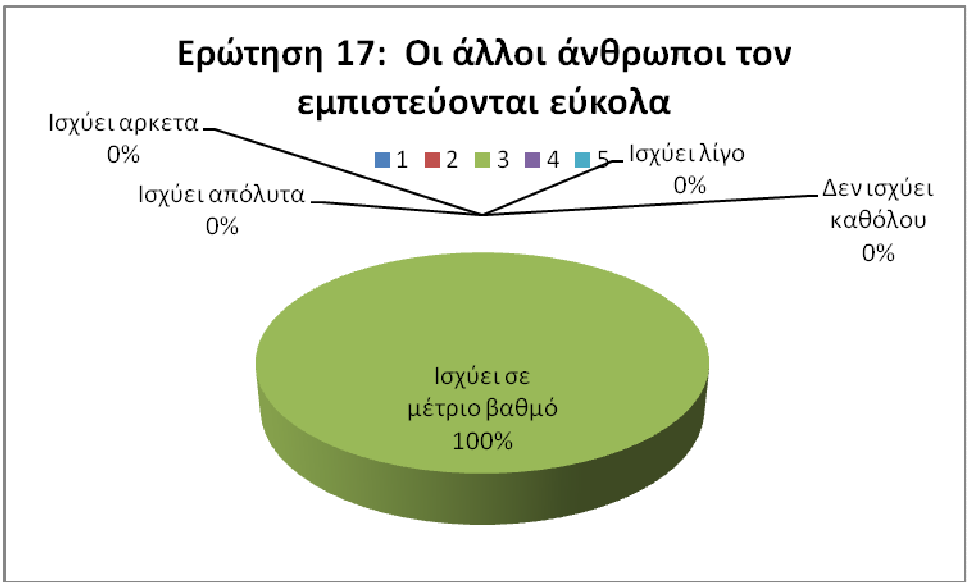
Η ευδιάθετη διάθεση όχι μόνο δεν αποτελεί προϋπόθεση για την επίλυση των προβλημάτων των ερωτηθέντων, αλλά και για την επινόηση νέων ιδεών. Η συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί πως όταν η ψυχολογία του καθηγητή τους είναι καλή, είναι πιο δημιουργικοί και δίνουν κίνητρο.



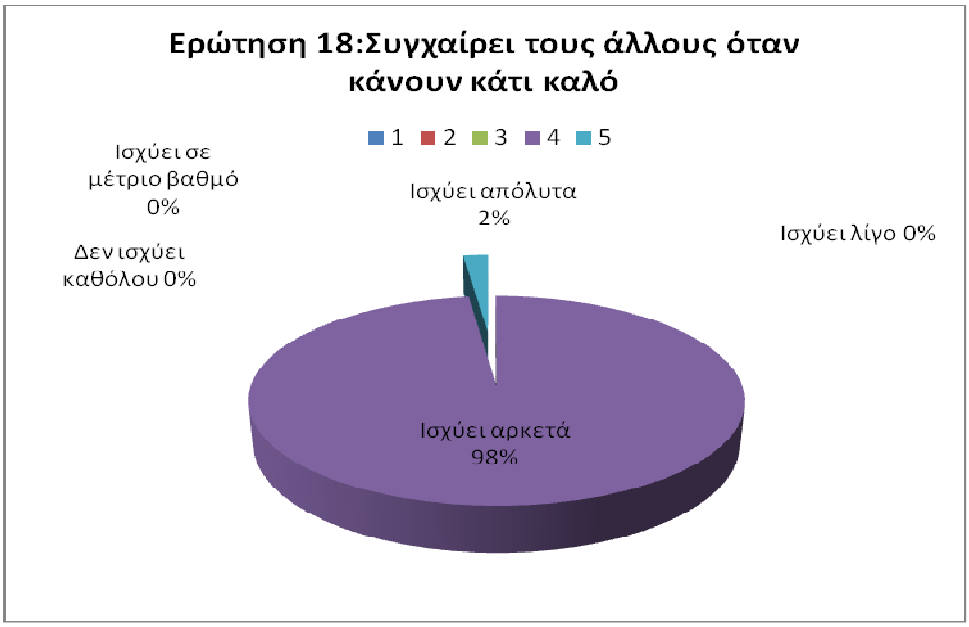
Οι μαθητές στο εν λόγω σχολείο, σε μεγάλο ποσοστό (74%) θεωρούν ότι οι καθηγητές αποζητούν να είναι χαρούμενοι, γι΄ αυτό και αναζητούν δραστηριότητες που μπορούν να το πετύχουν αυτό.



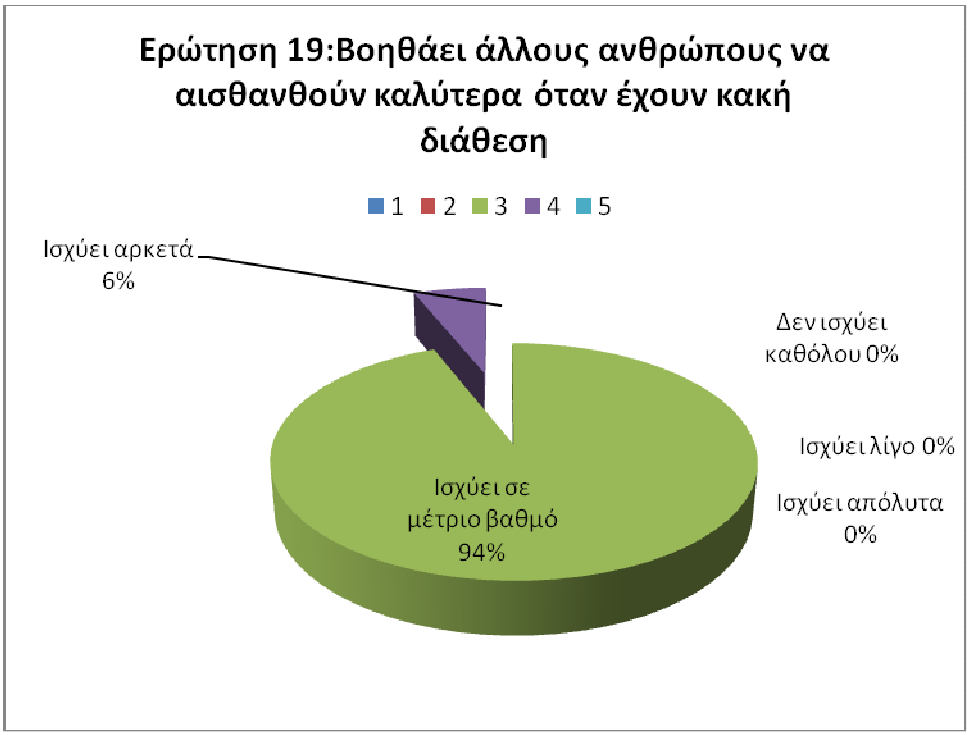
Οι απαντήσεις στην δέκατη έκτη ερώτηση έδειξαν ότι σχεδόν όλοι οι μαθητές θεωρούν πως οι καθηγητές τους δεν δυσκολεύονται να μοιραστούν τα συναισθήματα τους με άλλους. Μπορούν να διαχειριστούν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και έτσι αποφεύγουν τις συγκρούσεις με άλλους.



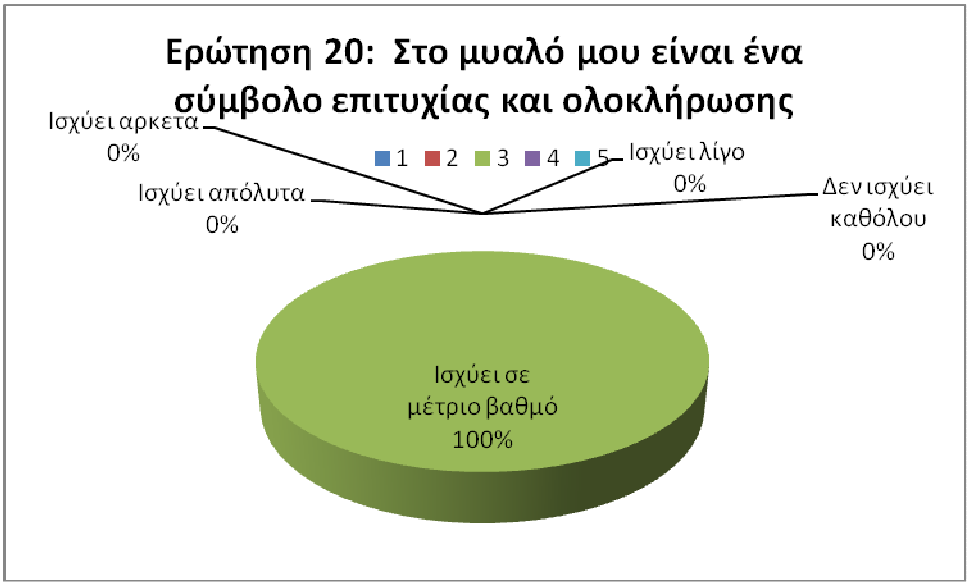
Το θέμα της εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων εξετάζεται στην δέκατη έβδομη ερώτηση, όπου είναι εμφανές ότι οι μαθητές έχουν την πεποίθηση ότι η εμπιστοσύνη δεν είναι αναπτυγμένη σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των καθηγητών. Το 100% επέλεξε για απάντηση το «ισχύει σε μέτριο βαθμό».



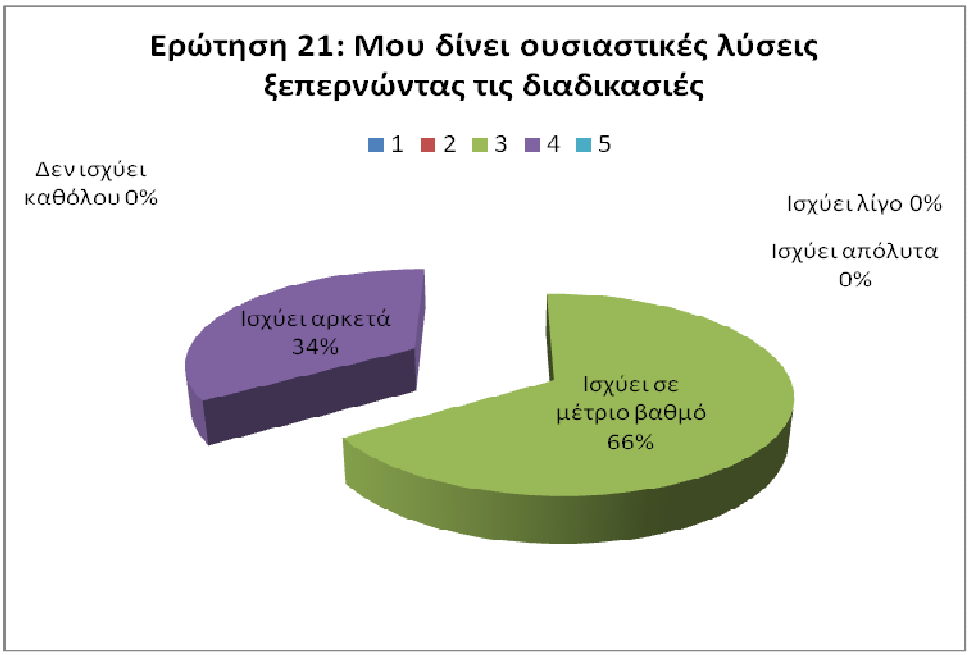
Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την διανοητική υποκίνηση που έχουν οι καθηγητές. Έτσι η συντριπτική πλειοψηφία των μαθητών θεωρούν πως οι καθηγητές τους συγχαίρουν τους άλλους όταν πετυχαίνουν κάτι καλό, δείχνοντας ότι κατανοούν τη σημασία της αναγνώρισης για τους μαθητές.



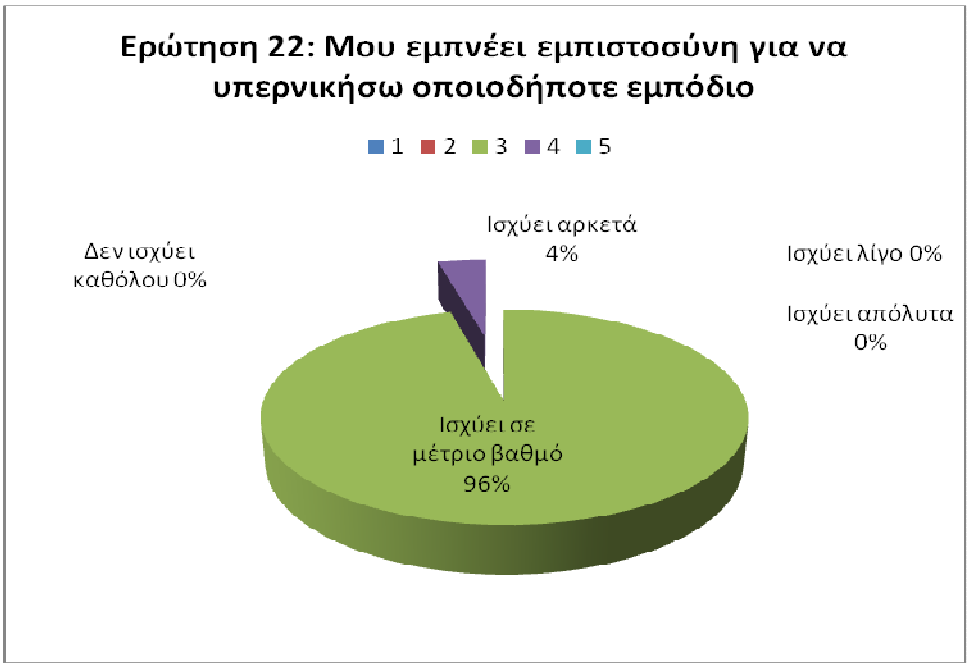
Λίγο ενθαρρυντικά ως προς τις σχέσεις μεταξύ των καθηγητών και των μαθητών είναι τα αποτελέσματα στην δέκατη όγδοη ερώτηση. Το 94% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι καθηγητές βοηθάνε τους άλλους ανθρώπους(μαθητές και συναδέλφους) να αισθανθούν καλύτερα όταν έχουν κακή διάθεση σε μέτριο βαθμό, υποδηλώνοντας ότι δεν αδιαφορεί οι καθηγητές για τους μαθητές. Η ενσυναίσθηση όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ερώτηση είναι ανεπτυγμένη σε μέτριο βαθμό.



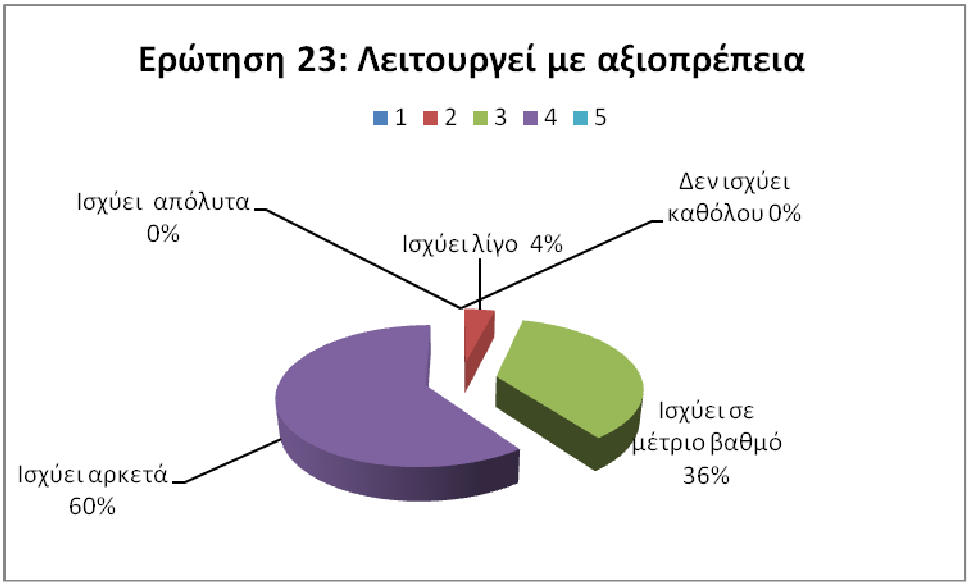
Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στην ηγεσία και συγκεκριμένα στο χάρισμα που μπορεί να έχει ένας καθηγητής και να θεωρείται σλυμβολο επιτυχίας και ολοκλήρωσης.Τα αποτελέσματα είναι εμφανή, αφού όλοι ανεξαιρέτως οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι αυτό ισχύει για τους καθηγητές τους σε μέτριο βαθμό. Δηλαδή, θεωρούν ότι σε σύνολο οι καθηγητές τους οποίους βαθμολόγησαν, εχουν την ικανότητα της ηγεσίας και συγκεκριμένα του χαρίσματος, σε μέτριο βαθμό.



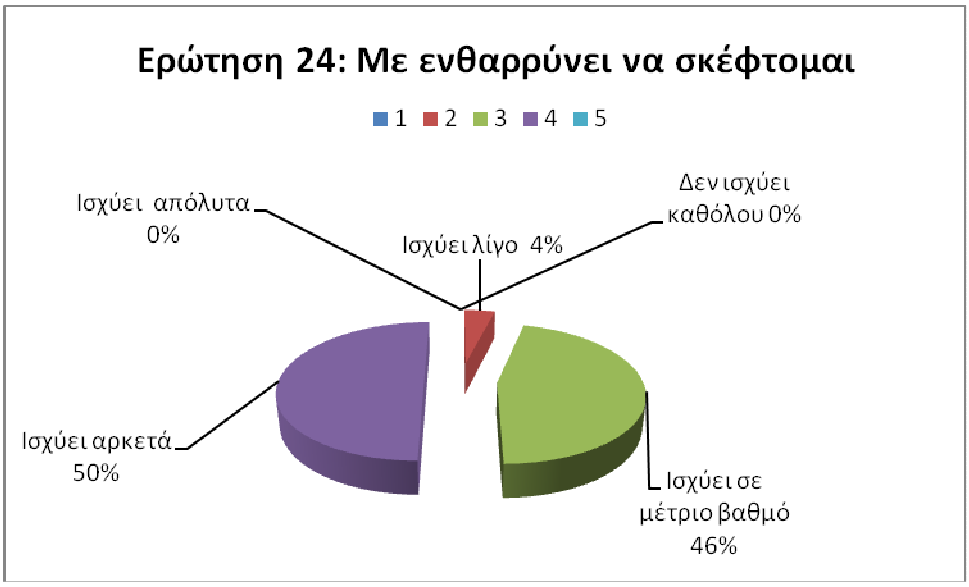
Και αυτή η ερώτηση,όπως η δέκατη όγδοη, αναφέρεται στην ηγεσία και συγκεκριμένα διανοητική υποκίνηση. Εδώ βλέπουμε πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει την άποψη ότι αυτό ισχύει για τους καθηγητές του σε μέτριο βαθμό, ενώ το 34% πιστεύει πως οι καθηγητές του δίνουν ουσιαστικές λύσεις σε μεγάλο βαθμό .



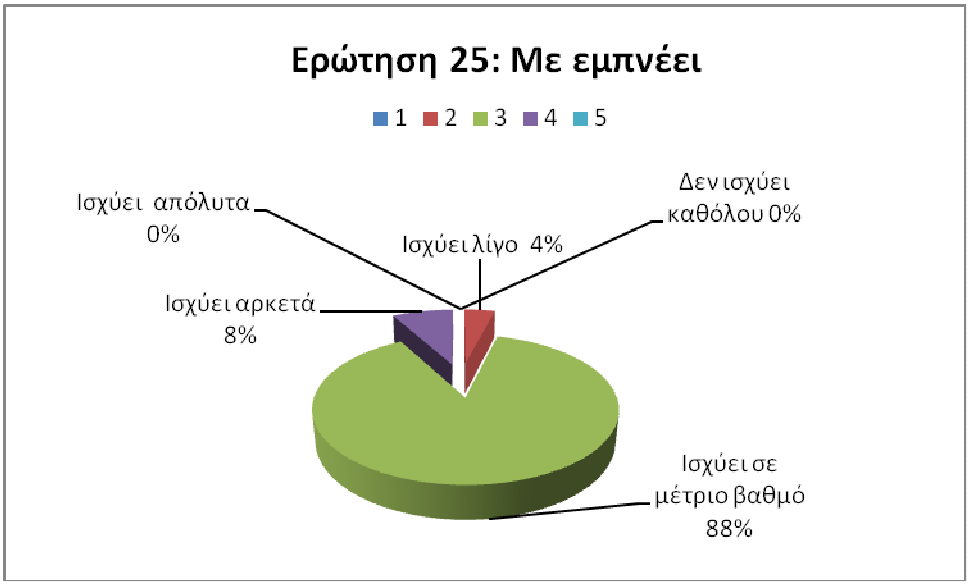
Η εικοστή δεύτερη ερώτηση πραγματεύεται την εξατομικευμένη εκτίμηση, χαρακτηριστικό της ηγεσίας, με τη συντριπτική πλειοψηφία των μαθητών να πιστεύει πως οι καθηγητές εμπνέουν εμπιστοσύνη στους μαθητές σε μέτριο βαθμό.



Και αυτή η ερώτηση πραγματεύεται την εξατομικευμένη εκτίμηση με τα αποτελέσματα να δείχνουν πως το 60% των ερωτηθέντων θεωρεί πως οι καθηγητές λειτουργούν με αξιοπρέπεια σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 36 % των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι αυτό ισχύει σε μέτριο βαθμό.



Σε αυτή την ερώτηση οι μισοί μαθητές έκριναν πως ο καθηγητής τους παροτρύνει να σκέφτονται σε ικανοποιητικό επίπεδο, ενώ περίπου το άλλο μισό σε μέτριο επίπεδο. Δηλαδή το χάρισμα, βασικό συστατικό της ηγεσίας, είναι σχετικά ανεπτυγμένο.



Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με την εικοστή πέμπτη ερώτηση, η οποία πραγματεύεται ότι και η εικοστή δεύτερη, δηλαδή την ικανότητα ηγεσίας των καθηγητών και συγκεκριμένα το χάρισμα. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες (88%) απάντησαν ότι τους εμπνέει ο καθηγητής τους σε μέτριο βαθμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έπειτα από το σχολιασμό των είκοσι πέντε ερωτήσεων, διαπιστώνουμε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και οι επιμέρους πτυχές της (χάρισμα, εξατομικευμένη εκτίμηση και διανοητική υποκίνηση), έχει θετική σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη (δηλαδή επαληθεύονται οι υποθέσεις της έρευνας). Μάλιστα από το συγκεκριμένο δείγμα και την εν λόγω έρευνα, διαπιστώνουμε ότι οι καθηγητές που βαθμολογήθηκαν έχουν αναπτύξει την ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας σε μέτριο βαθμό, ενώ υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

Όπως αναφέρει ο Χρυσαφίδης στον πρόλογό του στο Βιβλίο « Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη»,[145] *η σχολική ομάδα δεν πρέπει να αποτελεί σύνολο εγωπαθών ατόμων ούτε μάζα άβουλων όντων. Η σχολική ομάδα θα πρέπει να αποτελεί πεδίο έντιμου αγώνα, όπου επιχειρείται η άρση της αντινομίας « ατομικό – ομαδικό»*.

Χρειάζεται λοιπόν να γίνουν αρκετές αλλαγές για να μπορεί η σχολική μονάδα , η τάξη , ο μαθητής να ανταποκριθούν στην σημερινή πολυπλοκότητα. Οι αλλαγές όμως αυτές προϋποθέτουν από την μια πλευρά τα απαραίτητα εφόδια στήριξης (επιμόρφωση, οικονομικούς κλπ πόρους) προς τους εκπαιδευτικούς και από την άλλη, την εμπιστοσύνη των εκπαιδευομένων στους άμεσους φορείς υλοποίησης των αλλαγών αυτών που είναι οι μαχόμενοι εκπαιδευτικοί στις τάξεις. Υπάρχει αναγκαιότητα των εκπαιδευτικών να εφαρμόζουν καινοτόμα προγράμματα μάθησης και να προσαρμόζονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η μεγάλη θετική συσχέτιση των συνιστωσών της συναισθηματικής νοημοσύνης με την μετασχηματιστική ηγεσία έχουν καταδειχθεί, όπως ήδη έχουμε αναφέρει από παρόμοιες μελέτες – έρευνες, στους διάφορους χώρους εργασίας. Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων της παρούσας έρευνας προέκυψε η επαλήθευση των υποθέσεων που τέθηκαν δηλαδή ότι : 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 καθηγητή – καθηγήτριας, συσχετίζονται έντονα θετικά με τη

[145] Μπρίνια, Β. (2008),*" Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη"*. Αθήνα: Σταμούλης.

μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα – τάξη μαθητών που ηγείται. Με άλλα λόγια αν κατά τις αντιλήψεις των μαθητών, οι εκπαιδευτικοί στο οργανωτικό πλαίσιο της διδασκαλίας – μάθησης στο Λύκειο, εκδηλώνουν στην τάξη προσωπικές δεξιότητες δηλαδή αυτορρύθμιση και αυτοέλεγχο συναισθημάτων και αναπτύσσουν τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και εν-συναίσθηση,) τότε αναπτύσσουν χάρισμα, διανοητική υποκίνηση και εξατομικευμένη εκτίμηση δηλαδή ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι καθηγητές-ηγέτες που κατέχουν και εκφράζουν συναισθηματική νοημοσύνη είναι και εκφραστές υποστηρίζουν και το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, , με σκοπό την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της ομάδας- τάξης που διδάσκουν. Οι μαθητές επιθυμούν θετική ενέργεια, κίνητρα και ατομική προσοχή. Οι μαθητές είναι πιθανό και λογικό πλέον ότι θα σεβαστούν και θα δεθούν συναισθηματικά με έναν μετασχηματιστικό ηγέτη - καθηγητή ο οποίος επιβραβεύει τις προσπάθειες τους, είναι διακριτικός, και πρόθυμος να τους βοηθήσει στο να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας τους έτσι ώστε να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί που διακατέχονται από ενσυναίσθηση, είναι πιθανό να αναγνωρίσουν αλλά και να δείξουν ενεργό ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μαθητών και στα συναισθήματα τους, έτσι ώστε να ανταποκριθούν συναισθηματικά στις αλλαγές τους χωριστά για κάθε ένα. Το κίνητρο θα μπορούσε να είναι χρήσιμη παράμετρος στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της σύγκρουσης καθηγητή – μαθητών για να προκύψει το συντομότερο, θετικό αποτέλεσμα.

Οι μελέτες που έχουν γίνει στην Ελλάδα για το συγκεκριμένο θέμα είναι ελάχιστες, χωρίς ιδιαίτερη εμβάθυνση και κυρίως αφορούν στη πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Στην παρούσα έρευνα όπου συμμετείχαν μαθητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έγινε προσπάθεια να αποτυπωθούν αξιόπιστα οι αντιλήψεις και οι συνθήκες για το συγκεκριμένο θέμα στην Ελλάδα.

Πρακτικά, αυτή η έρευνα δείχνει ότι κρίνεται απαραίτητη η συνεχής επιμόρφωση των υπηρετούντων εκπαιδευτικών αλλά και των νεοδιορισμένων καθηγητών σε θέματα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά και πρακτική εφαρμογή τέτοιων συμπεριφορών μέσα στις τάξεις. Η Διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και γενικότερα οι εμπλεκόμενοι φορείς (Σχολικοί

σύμβουλοι, επιμορφωτές κλπ) πρέπει να αναλάβουν πιο δραστικό ρόλο, με σκοπό την ενθάρρυνση αυτών των επιμορφώσεων.

Κλείνοντας οφείλουμε να αναδείξουμε το γεγονός ότι η έρευνά μας ήταν περιορισμένης εμβέλειας, το δείγμα μας σχετικά μικρό και κατά συνέπεια τα συμπεράσματά μας δεν μπορεί να γενικευθούν πέραν του περιορισμένου χώρου αλλά θεωρούμε ότι είναι ενδεικτικά της σημασίας που μπορεί να έχει ως συγκριτικό πλεονέκτημα για την εκπαίδευση η συναισθηματική νοημοσύνη και η μετασχηματιστική ηγεσία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bradberry T., Greaves J. (2006), *"Συναισθηματική νοημοσύνη"*, Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ

Γιαννακοπούλου, Ε. (2002). Οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι αντιλήψεις τους για την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου. Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα ΦΠΨ Παν. Ιωαννίνων

Goleman, D. (1995). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-γιατί το Ε.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q;*. Ελληνικά Γράμματα,1998,σελ.141-143.

Goleman, D (2000) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα*

Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A. (2002), "*Ο Νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών"* ,Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα

Θεοφανίδης, Σ., (1999). *Ποιος είναι ηγέτης*. Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση.

Κατσαλής Αντώνης, «Αποτελεσματική διοίκηση, Σκέψεις και συμβουλές», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001

Μπουραντάς Δ., "Οργανωτική θεωρία & συμπεριφορά", Εκδόσεις Team, 1992

Μπουραντάς, Δ. (2002),*"Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές."*Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ. (2005),*"Ηγεσία"*, Αθήνα : Κριτική

Μπρίνια, Β. (2008), *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλης

Ναξάκης, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν., Μπάτζιας, Φ. (1999) Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Τόμος Α., Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Πλατσίδου, Μ. (2005β). Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματικό άγχος σε δασκάλους ειδικής αγωγής. Ανακοίνωση στο 9ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ψυχολογικής Έρευνας, Ιωάννινα.

Πλατσίδου Μαρία, 2010 *«Η Συναισθηματική Νοημοσύνη -Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία»* Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 175-176

Σιάννου – Κύργιου, Ε., (1992). Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών και ο κοινωνικά προκαθορισμένος ρόλος τους. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 66: 31-39.

Φρειδερίκου, Α. και Φολερού – Τσερούλη, Φ. (1991),*"Οι δάσκαλοι του δημοτικού σχολείου"*. Αθήνα: Ύψιλον.

Χυτήρης Λ., "Οργανωσιακή συμπεριφορά", Εκδόσεις Interbooks, 1994

Χυτήρης, Λ. (2001), *"Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις"*, Αθήνα : Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2006) Μάνατζμεντ- Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adair J., "Understanding Motivation", Talbot Adair, Guilford, 1990

Abdel-Halim, A.A. (1983), *"Power equalization, Participative decision-making and Individual Differences"*. Human Relations, 36: pp. 73-88.

Austin, E. J., Saklofske, D. H., & Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional psychology. *Personality and Individual Differences, 38*, 547-558.

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence.* Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-on, R. (2000), *"Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory"*. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.) The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.

Bass, B.M. (1985), *"Leadership and performance beyond expectations"*. Free Press, New York.

Bass, B.M. (1990), *"From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.* Organizational Dynamics, American Management Assosiation,New York 18. pp. 19-31.

Bass, B. M. 1997, Two decades of research and development in Transformational Leadership. Psychology Press. European. Journal of work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32

Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985), *"Leaders: the strategies for taking charge"*. New York: Harper & Row.

Bennis, W. & Nanus, 1985, Visionary Leadership, New York Free Press, p.8

Bennis, W.G. (1990), *"A Force for Change: How leadership differs from management"*, US/UK: Macmillan

Bennis W., "On becoming a leader", Εκδόσεις Businnes Books, 1999

Bezzina (2000), *"Educational leadership for twenty-first century Malta: Breaking the bonds of dependency"*. International Journal of Educational Management, 14(7), pp. 299–307.

Blake, R. and Mouton, J. (1964), *"The Managerial Grid"*. Houston: Gulf Publ. Co.

Borg, M. G., and Riding, R. (1991), *"Occupational stress and satisfaction in teaching."* British Educational Research Journal, 17(3), pp. 263–281.

Boyatzis, R. E., and Goleman, D. (2001), *"The Emotional Competence Inventory":*University edition. Boston, MA: Hay Group.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K. (1999). Clustering Competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI).

Ανακτημένο στις 10/6/2010 από http://www.eiconsortium.org/pdf/eci_acticle.pdf

Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behavior. *Personality and Individual Differences, 36,* 1387-1402.-561.

Brackett, M.A., Rivers, S.E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychoogy, 91,* 780–795

Brown, F.W. and Moshavi, D. (2005), *"Tranformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence"*. Journal of Organizational Behavior, 26(7), pp. 867- 871.

Brown, F.W., Bryant, S.E., and Reilly, M.D. (2006),*"Does emotional intelligence, as measured by the EQI, influence transformational leadership and/or desirable outcomes"?* Leadership and Organization Development Journal, 27(5), pp. 330-351.

Bryman, A. (1992), *"Charisma and leadership in organizations"*. London: Sage Publications

Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations*. Στο: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., (eds), *Handbook of organization Studies* (pp. 276-292). London: Sage Publications.

Burns, J.M. (1978), *"Leadership"*. New York: Harper & Row.

Burrel, G. (1996), *"Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of analysis"*. Στο: S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, (ed.), Handbook of organization Studies (pp. 642-658). London: Sage Publications.

Caruso, D., Mayer, J.D., & Salovey, P. (2002), *"Emotional intelligence and emotional leadership"*. In R. Riggio & S. Murphy (Eds.), Multiple intelligences and leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cashman Kevin, Leadership from the inside out: Becoming a leader for life, 1998

Cavallo K. & Brienza D., 2001.*Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study.* The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. www.eiconsortium.org

Chan, D. W., and Hui, E. K. P. (1998), *"Stress, support and psychological symptoms among guidance and nonguidance secondary school teachers in Hong Kong"*. School Psychology International, 19, pp. 169-178

Cherniss, C., (2000) Social and Emotional Competence in the Workplace. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Demelopment, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace.* San Francisco: Jossey- Bass Inc., pp. 433-452

Cherniss, C. and Goleman, D. (2001), "The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations". Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Chiva, R. and Alegre, J. (2008), "Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability", *Personnel Review*, Vol. 37, No. 6, pp. 680–701.

Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences, 28,* 539

Conger, J.A. (1989),"*The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership"*. San Francisco: Jossey-Bass

Daft, 2004,Organization Theory and Design, 8th end, International Thomson Publishing Company

Davies, B. (2002), "*Rethinking schools and school leadership for the twenty-first century: Changes and challenges"*. The International Journal of Educational Management, 16(4), pp. 196–206.

Day, A.L., & Carroll, S.A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences, 36,* 1443–1458.

Denham, S. A., Blair, K. A., DeMulder, E., Levitas, J., Sawyer, K., & Auerbach-Major, S. (2003). Preschool emotional competence: pathway to social competence.

Child Development, 74, 238–256

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., and Spangler, W. D. (2004), *"Transformational leadership and team performance"*. Journal of Organizational Change Management, 17(2), 177.

Druskat, V.U. & Wolf, S.B. 2001, „Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness

Eisenhardt, K.M. (1989) 'Building Theories From Case Study Research', *Academy Of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp.532–550.

Engelberg, E., & Sjoberg, L. (2004). Money attitudes and emotional intelligence. *Journal of Appied Social Psychology, 36,* 2027–2047

Elfenbein, H. A., Foo, M. D., White, J. B., Tan, H. H, & Aik, V. C. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition ability for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior, 31,* 205-223.

Fernandez-Araoz, 2001, *"The Challenge of Hiring senior executives" in C. Cherniss and D. Goleman (eds) "The Emotionally Intelligence Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individual Groups and Organization"* San Francisco : Jossey – Bass.

Fineman, S. (2004), “Getting the measure of emotion - and the cautionary tale of emotional intelligence”. *Human Relations*, Vol. 57, No. 6, pp. 719–740

Gardner, H. (1983), *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books, Fontana Press, London

Goleman, D**.** (1995), *“Emotional intelligence”*. NY: Bantam Books.

Goleman, D. (2000), *“Leadership that gets results”*. Harvard Business Review, March-April. pp. 78-90

Halpin, A.W., (1957), *“The observed leader behavior and ideal leader behavior of aircraft commanders and school superintendents”*. In R.M. Stodgil and A.E. Coons (Eds.) Leader behavior: Its description and measurment. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Hartog, D. D. House, R.J. Hanges, E.J. Ruiz-Quintanilla, S.A. & Dorfman, P.W.1999**,** "Culture specific and cross-culturally-generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?", Leadership Quarterly, Vol. 10 pp.219 – 256

Hellriegel, D. et al 2005, Management, 10th Edition, International Thomson Publishing Company

Higgs,M.J. and Dulewicz, V. (1999), *Making Sense of Emotional Intelligence*, Windsor: NFER- Nelson.

Hoffman, B.J. and Frost, B.C. (2006), *"Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination"*. International Journal of Manpower, 27, pp. 37-51

House, R.J.(1971), *"A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness"*. Administration Science Quarterly, 16, pp. 21-38.

House, R.J. and Mitchell, T. (1974), *"Path-Goal Theory of Leadership"*. Journal of Contemporary Business, 3: pp. 81-98.

House, R.J. (1977), *"A theory of charismatic leadership"*. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), Leadership: the cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Iordanoglou, D. (2007), *"The teacher as leader: The relationship between emotional intelligence, leadership effectiveness, commitment and satisfaction"*. Journal of Leadership Studies, 1(3), pp. 57-66

Jacobs, R. L. (2001), *"Using human resource functions to enhance emotional intelligence"*. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.) *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 159-181). San Francisco: Jossey-Bass.

Kanji, G. and Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence, *Total Quality Management & Business Excellence*, 12 (6), pp. 701-718.

Kotter John P. “what leaders really do”Breakthrough leadership, Harvard business review, December 2001, V. 29 No 2

Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967), *“Organization and Environment”*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Lees, A., and Barnard, D. (1999), *“Highly effective headteachers: An analysis of a sample of diagnostic data from the Leadership Programme for Serving Headteachers”*. Report prepared for Hay/McBer

Lewin, K., Lippit, R. and White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentaly Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, May

Lopes, P.N., Côté,, S., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Emotional intelligence and positive work outcomes. *Psichothema, 18,* 132–138.

Mayer, J.D., and Salovey, P. (1997),*“ What is emotional intelligence?”* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence:Implications for educators, pp. 3-31. New York, Basic Books.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets

traditional standards for an intelligence. *Intelligence, 27,* 267–298.

Mayer, J.D., DiPaolo, M.T., and Salovey, P. (1990), “Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence”, *Journal of Personality Assessment,* Vol. 54, pp. 772–781

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000a). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (97-117). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence* (pp. 396–420). New York: Cambridge University Press.

Mayer, J., Salovey, P., and Caruso, D.R. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence.* San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist, 63* (6), 503–517.

McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.

Megerian, LE & SosiK, JJ 1996, „An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership", Journal of Leadership, 3, 31-48

Meredith, J. (1998) 'Building Operations Management Theory through Case and Field Research', *Journal of Operations Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 441–454

Mestre, J.M., Guil, R., Lopes, P.N., Salovey, P., & Gil-Olarte, P. (2006). Emotional intelligence and social and academic adaptation to school. *Psicothema, 18,* 112–17.

Mikolajczak, M., & Luminet, O. (2008). Trait Emotional Intelligence and the Cognitive Appraisal of Stressful Events: An Exploratory Study. *Personality and Individual Differences, 44,* 1445–1453.

Montana, P and Charnov B. (1993). *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Mueller, J., & Curhan, J. (2006). Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *International Journal of Conflict Management, 17,* 110–28

Nanus, B. 1992, Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z, and Stough, C. (2001),"*Emotional intelligence and effective leadership"*. Leadership and Organization Development Journal, 22(1), pp. 5-10.

Patton, M.Q. (1987) *How to Use Qualitative Methods in Evaluation,* USA: SAGE Publications.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality, 15,* 425-448.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence. Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality, 17,* 39–57.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2004). *Technical manual of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue).* London: University of London, Institute of Education.

Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences, 36,* 277-293.

Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology, 98,* 273– 289.

Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. *School Psychology International, 31,* 60-76

Polychroniou, P. 2008, Transformational leadership and Work Motivation in Modern Organizations, Advances in Management 1, 9-12.

Polychroniou P., (2008), *"Styles of Handling Conflict in Greek organizations:The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence"*. International Journal of Organizational Behavior, 13 (1), pp.52-67

Polychroniou, P. (2009), *"Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness"* Team Performance Management, Vol. 15 No. 7/8, 2009 pp. 343-356.

Rahim, A. 1983, 'A measure of styles of handling interpersonal conflict', Academy of management journal', Vol.26, N.2, pp.368-376

Rahim, M.A., Psenicka, C., Zhao, J.H., Yu, C.S., Polychroniou, P., Chan, K.A., Yee, K.W., Alves, M.G., Lee, C.W., Rahman, M.S., Ferdausy, S. and Wyk, R.V. (2002), *"A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries"*,International Journal of Organizational Analysis, Vo10 No 4, pp. 402-27.

Rahim, A. Psenicka, C. Polychroniou, P. Dias, J. Rahman M. & Ferdausy S. 2006, Emotional Intelligence and Tranformational Leadership: A Cross Cultural Study, Current Topics in Management, 11, Transformational Publishers, 223-236

Reddin, W.J. (1967), *"The 3-D Management Style Theory.":* Training and

Development Journal, April, pp. 8-17.

Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L.(1998), *"Contemporary issues in leadership"*. Colorado: Westview Press.

Salovey,P.& Mayer,J.D.(1990) "Emotional Intelligence", Imagination, Cognition and Personality, Vol.9,No.3, pp.185-202

Ryback, D. 1998, Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ. Boston: Butterwork-Heinemann

Sashkin, M. (1986), *"The vision in leadership"*. Training and development Journal, 40, pp. 58-61.

Sashkin, M. (1988), *"The visionary leader"*. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds.), Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.

Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1998), *"A new vision of leadership"*. In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.). Contemporary issues in leadership. Colorado: West view Press.

Schutte et all (1998), *Development and validation of a measure of emotional intelligence*, Personality and Individual Differences, Vol. 25, No. 2, pp. 167-177.

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.

Smith, P.B, Peterson, M.F., (1988). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage Publications.

Song, L.J., Huang, G., Peng, K.Z., Law, K.S., Wongd, C. & Chen, Z. (2010). The differential effects of general mental ability and emotional intelligence on academic performance and social interactions. *Intelligence, 38,* 137-143.

SosiK, JJ & Megerian, LE 1999, „Understanding leader emotional intelligence and performance", Group & Organization Management, 24,367-390

Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (Eds.) (1957). *"Leader behavior: Its description and measurment."* Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University

Sudman, S., and Bradburn, N. (1982), *Asking Questions: A Practical Guide to Questionnaire Design*, Jossey-Bass, USA

Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958), *"How to choose a leadership pattern"*. Harvard Business Review, 36, March-April, pp. 95-101.

Tsiplitaris, A. (2004,), *"Teachers on the edge of a nervous breakdown"*. Sunday Eleftherotypia (March 7), pp. 48–49.

Vroom, V. and Yetton, P.(1973), *"Leadership and Decision-Making"*. University of Pittsburg Press.

Weber, M. (1979), *"The Theory of social and Economic Organization"*. Oxford University Press.

Weierter, S.J.M. (1997), *"Who wants to play 'follow the leader?': A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics"*, Leadership Quarterly, Vol. 8 pp.171-93.

Wall, B. L. (2007) *Coaching for Emotional Intelligence: The secret to developing the star potential in your employees* , American Management Association International

Wong, E. O. W. (2003), *"Leadership style for school-based management in Hong Kong"*. International Journal of Educational Management, 17(6), pp. 243–247.

Yin, R.K. (1984) *Case Study Research,* USA, CA: SAGE.

Yukl, G. A. (1989) *"Leadership in Organizations"*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zaleznik, A., (1977). Managers and Leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55: 67-78.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R., & MacCann, C. (2003). Development of

emotion intelligence: Towards a multi-level investment model. *Human Development, 46,* 69-96.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΤΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Αγαπητοί μαθητές,

Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου εργασίας στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Σκοπός της είναι να μελετήσει τις αντιλήψεις των μαθητών σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη καθώς επίσης και τη μετασχηματιστική ηγεσία του καθηγητή τους στο ελληνικό σχολείο στη μέση εκπαίδευση.

Για το λόγο αυτό, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από εσάς είναι απαραίτητη. Οι απαντήσεις σας θα μείνουν ανώνυμες.

Επαγγελματικά και δημογραφικά στοιχεία/χαρακτηριστικά

Στοιχεία μαθητή/τριας που αξιολογεί

1) Φύλο: Άντρας _____ Γυναίκα _____

2) Ηλικία:

3) Τάξη:

4) Σχολείο:

Στοιχεία καθηγητή/τριας που αξιολογείται

1) Φύλο: Άντρας _____ Γυναίκα _____

2) Ηλικία:

3) Ειδικότητα εκπαιδευτικού:

4) Σχολείο:2^{ο}

Οδηγίες συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στον καθηγητή τον οποίο αξιολογείτε. Σας παρακαλώ να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντηση σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε, τόσο η απάντηση σας θα πλησιάζει το «5». Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1)	Είναι καλός στην αναγνώριση των συναισθημάτων του.					
2)	Είναι καλός στο διαχωρισμό των συναισθημάτων από τις πράξεις του.					
3)	Παραμένει ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις					
4)	Είναι καλός στη διαχείριση του θυμού του.					
5)	Αντιμετωπίζει τα προβλήματα χωρίς να μειώνει τους συνεργάτες του					
6)	Τα συναισθήματά του δεν παρεμβάλλονται στην ικανότητά του να συγκεντρωθεί και να πετύχει τους στόχους του					
7)	Έχει πλήρη αυτοέλεγχο και δεν είναι παρορμητικός.					
8)	Μπορεί εύκολα να μπαίνει στη θέση του άλλου.					
9)	Δείχνει κατανόηση και ευαισθησία στα συναισθήματα των άλλων.					
10)	Είναι καλός στο να ακούει αυτά που λένε οι άλλοι.					
11)	Αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα που διαβιβάζονται μέσω μη λεκτικών μηνυμάτων					
12)	Επιθυμεί να θέτει και να επιτυγχάνει υψηλούς στόχους					
13)	Είναι καλός στην επίλυση προβλημάτων στις σχέσεις του.					

14)	Όταν είναι ευδιάθετος είναι σε θέση να «επινοεί» νέες ιδέες.					
15)	Αναζητεί δραστηριότητες που τον κάνουν χαρούμενο					
16)	Είναι καλός στο να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις και να συνεργάζεται με άλλους.					
17)	Οι άλλοι άνθρωποι τον – την εμπιστεύονται εύκολα.					
18)	Συγχαίρει τους άλλους όταν κάνουν κάτι καλά.					
19)	Βοηθάει άλλους ανθρώπους να αισθανθούν καλύτερα όταν έχουν κακή διάθεση.					
20)	Στο μυαλό μου είναι ένα σύμβολο επιτυχίας και ολοκλήρωσης					
21)	Μου δίνει ουσιαστικές λύσεις ξεπερνώντας τις τυπικές διαδικασίες					
22)	Μου εμπνέει εμπιστοσύνη για να υπερνικήσω οποιοδήποτε εμπόδιο					
23)	Λειτουργεί με αξιοπρέπεια					
24)	Με ενθαρρύνει να σκέφτομαι					
25)	Με εμπνέει					
Σύνολο κλίμακας: Προσθέτουμε **τους βαθμούς** για τις επιλογές μας:						

Σας ευχαριστώ για το χρόνο και το ενδιαφέρον σας

Ερωτηματολόγιο των 33-στοιχείων της Shutte et al (1998)- *Schutte Self Report Emotional Intelligence Test*

(1) I know when to speak about my personal problems to others

(2) When I am faced with obstacles, I remember times I faced similar obstacles and overcame them

(3) I expect that I will do well on most thins I try

(4) Other people find it easy to confide in me

(5) I find it hard to understand the non-verbal messages of other people*

(6) Some of the major events of my life have led me to re-evaluate what is important and not important

(7) When my mood changes, I see new possibilities

(8) Emotions are one of the things that make my life worth living

(9) I am aware of my emotions as I experience them

(10) I expect good things to happen

(11) I like to share my emotions with others

(12) When I experience a positive emotion, I know how to make it last

(13) I arrange events others enjoy

(14) I seek out activities that make me happy

(15) I am aware of the none-verbal messages I send to others

(16) I present myself in a way that makes a good impression on others

(17) When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas

(18) By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing

(19) I know why my emotions change

(20) When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas

(21) I have control over my emotions

(22) I easily recognize my emotions as I experience them

(23) I motivate myself by imagining a good outcome to tasks I take on

(24) I compliment others when they have done something well

(25) I am aware of the non-verbal messages other people send

(26) When another person tells me about an important event in his or her life, I almost feel as though I have experienced this event myself

(27) When I feel a change in emotions, I tend to come up with new ideas

(28) When I am faced with a challenge, I give up because I believe I will fail*

(29) I know what other people are feeling just by looking at them

(30) I help other people feel better when they are down

(31) I use good moods to help myself keep trying in the face of obstacles

(32) I can tell how people are feeling by listening to the tone of their voice

(33) It is difficult for me to understand why people feel the way they do*__