

**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**

**Τμήμα: MBA**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

**Παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία**

**Μαρία Χριστίνα Σουλή**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: κ. Δημήτριος Μιχαήλ**

**Θεσσαλονίκη  
Ιανουάριος 2018**

*“The emotionally intelligent person is skilled in four areas: identifying emotions, using emotions, understanding emotions, and regulating emotions.” —*

**John Mayer and Peter Salovey**

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	4
1.1: Ιστορική αναδρομή.....	4
1.2: Ορισμοί της έννοιας «Συναισθηματική νοημοσύνη».....	5
1.2.1: McClelland.....	6
1.2.2: Gardner.....	7
1.2.3: Salovey & Mayer.....	10
1.2.4: Goleman.....	12
1.2.5: Martinez.....	16
1.2.6: Bar-on.....	16
1.2.7: Bradberry & Greaves.....	17
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Ηγεσία.....	19
2.1: Τα χαρακτηριστικά των ηγετών.....	21
2.2: Θεωρίες της ηγεσίας.....	22
2.2.1: Συναλλακτική ηγεσία.....	23
2.2.2: Μετασχηματιστική ηγεσία.....	24
2.2.3: Συμμετοχική ηγεσία.....	26
2.2.4: Αυθεντική ηγεσία.....	27
2.2.5: Ηθική ηγεσία.....	29
2.2.6: Ισορροπημένη ηγεσία.....	29
2.3: Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.....	30
2.4: Η διάκριση των κάθετων και οριζόντιων ηγετών.....	32
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	34
3.1: Τύποι ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με τη ΣΝ.....	37
3.2: Πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα.....	39
Επίλογος.....	50
Πηγές.....	52

## Περίληψη

Στη σύγχρονη εποχή το ενδιαφέρον των επιστημών που ασχολούνται με την προσωπικότητα του ανθρώπου μετατοπίστηκε σε άλλα πεδία ικανοτήτων πέρα των νοητικών. Δίδεται πλέον έμφαση στους συναισθηματικούς παράγοντες οι οποίοι μέσα από έρευνες καταγράφουν ισχύουσα θέση ως προς την εξέλιξη των σχέσεων γεγονός που συνεπάγεται στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και στον εργασιακό τομέα.

Παράλληλα, αναθεωρείται και η έννοια της ηγεσία δίνοντας πλέον μέγιστη βαρύτητα στη σημασία της συνύπαρξης του παράγοντα του συναισθήματος σε όλα τα επίπεδα και της μορφές διοίκησης. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την άρτια και ολοκληρωμένη λειτουργία οργανισμών και επιχειρήσεων. Συνηθέστερα, στους παραπάνω τομείς δε δύναται να μετρηθεί άμεσα και εύκολα η επιτυχία και η επίτευξη είτε των ποιοτικών, είτε των προσωπικών στόχων. Η γενικότερη εικόνα όμως του οργανισμού μπορεί να ξεχωρίσει το εάν υπάρχει συνεκτικότητα ανάμεσα στις ανθρώπινες σχέσεις του οργανισμού. Η σχετικά νέα έννοια που εισήχθη τα τελευταία χρόνια αποδίδει την επιτυχία στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και της ηγετικής διαχείρισης στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Στην παρούσα εργασία αποτυπώνεται από διάφορες οπτικές γωνίες η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας ενώ στη συνέχεια ακολουθεί συγκερασμός των εννοιών και ανάπτυξη των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Συγκεκριμένα ακολουθείται βιβλιογραφική μελέτη αναφέρει διεθνείς έρευνες μέσω των οποίων τονίζεται το ότι τα κίνητρα, οι κοινωνικές δεξιότητες και η ενσυναίσθηση φέρουν άμεση σύνδεση με την αποτελεσματική ηγεσία.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται στη θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο όρος της ηγεσίας. Αποδίδονται ορισμοί περί της ηγεσίας και τα μοντέλα της. Καταγράφονται τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που σκιαγραφούν τον ηγέτη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο όρος της ηγεσίας μέσα από καταγραφή των χαρακτηριστικών που φέρει ο ηγέτης. Παράλληλα, καταγράφονται βασικές θεωρίες της ηγεσίας καθώς η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η θεωρητική υπόσταση της σχέσης της αποτελεσματικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το κεφάλαιο

ολοκληρώνεται με βιβλιογραφική καταγραφή διεθνών ερευνών που παρουσιάζουν την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στους ηγέτες οργανισμών.

## Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες έντονη καταγράφεται η αναζήτηση τρόπων επιτυχίας και ευημερίας των ανθρώπων. Φαίνεται πως οι γνωστικές ικανότητες και η τεχνογνωσία δεν τα μόνα εργαλεία που μπορούν να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι Mayer και Salovey ως πρωτοπόροι, το 1990 τοποθετούν δίπλα στον όρο Διανοητική Ευφυΐα (IQ) ένα άλλο είδος νοημοσύνης, τη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ). Οι διαστάσεις που την κάνουν να ξεχωρίζει αφορούν την εμπάθυνση και κατανόηση των συναισθημάτων και την αξιοποίηση της γνώσης αυτής.

Καταλήγοντας, με ορθολογικό χειρισμό ένας άνθρωπος δύναται να πετύχει τους στόχους του είτε στην προσωπική είτε στην εργασιακή ζωή του. Η ΣΝ αποτέλεσε και εξακολουθεί να αποτελεί αντικείμενο μελέτης που απασχόλησε πολλούς τομείς με πρωταγωνιστές την Κοινωνιολογία, την Ψυχολογία και τον επιχειρησιακό κόσμο.

Παράλληλα, αναπτύχθηκαν και τα σύγχρονα μοντέλα που αναφέρονται στην αποτελεσματική ηγεσία με σκοπό τη δημιουργία εργασιακού περιβάλλον όπου θα κυριαρχεί ασφάλεια και θα παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους. Με αυτό τον τρόπο η υλοποίηση των στόχων δύναται να είναι αποτελεσματική και η ικανοποίηση όλων να έχει μακροχρόνια βάση. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία σε συνδυασμό μεταξύ τους αποκτούν επιπρόσθετη αξία παρέχοντας νέες ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη.

Στη διεθνή βιβλιογραφία εξακολουθεί να ερευνάται ο ρόλος των συναισθημάτων στις ανθρώπινες σχέσεις αλλά και σε επαγγελματικό πλαίσιο παρουσιάζοντας ότι το συναίσθημα δεν είναι απλώς ένας επιπλέον παράγοντας που χρίζει εξέτασης αλλά ότι πρόκειται για τον πρωταγωνιστή που διαδραματίζει σε περιπτώσεις όπως στην περίπτωση της ηγεσίας κεντρικό ρόλο. Μέσα από την παρούσα βιβλιογραφική μελέτη περιγράφεται ο ρόλος της ΣΝ στο τομέα της ηγεσίας.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Συναισθηματική Νοημοσύνη

### 1.1: Ιστορική αναδρομή

Η ‘Συναισθηματική Νοημοσύνη’ είναι μια έννοια που απασχολεί τον σύγχρονο άνθρωπο σε μεγάλο βαθμό κυρίως τα τελευταία χρόνια, παρόλο που η ενασχόληση και η ‘φιλοσοφική παρατήρηση’ των συναισθημάτων διαφαίνεται ξεκάθαρα μέσα από μαρτυρίες που προέρχονται από τον αρχαίο ελληνικό κόσμο. Από το 200 π.Χ. μέχρι το 300 μ.Χ. αναπτύχθηκε από τους στωικούς φιλόσοφους η πεποίθηση πως τα συναισθήματα ενός ανθρώπου σχετίζονται με την νοημοσύνη του, δίνοντας έτσι έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζουν αναφορικά με την επίτευξη στόχων των ανθρώπων έτσι ώστε να αποκτήσουν μια ‘καλή ζωή’.

Επί παραδείγματι, ο Κλεάνθης, ο Επίκτητος, ο Ζήνων κ.ά. στωικοί φιλόσοφοι, οι οποίοι παρατηρούσαν τις επιθυμίες, τις ορμές και τις διαθέσεις των ανθρώπων, τις συσχέτιζαν με την επιτυχημένη ζωή των ανθρώπων ή το αντίθετο. Οι θεωρίες των φιλοσόφων περί διάθεσης επηρέασε αργότερα την Εβραϊκή σκέψη όπως και τη Χριστιανική νοοτροπία. Ο Goleman χαρακτηριστικά αναφέρεται στον Αριστοτέλη όπου στα Ηθικά Νικομάχεια κάνει λόγο για το γεγονός του εύκολου θυμού που συνηθίζουν οι άνθρωποι οι οποίοι, ασχέτου αιτίας εμφανίζουν θυμό που δεν έρχεται τη σωστή στιγμή, ούτε με τον σωστό τρόπο, όχι απαραίτητα προς το σωστό άτομο, σπάνια στο βαθμό που χρειάζεται και όχι για τον σωστό λόγο, ενώ το αντίθετο για να συμβεί είναι αρκετά δύσκολο (Goleman, 2011).

Η «Συναισθηματική Νοημοσύνη» ως έννοια αποτελείται από δύο όρους. Ο ένας είναι η λέξη «συναίσθημα» και ο άλλος η λέξη «νοημοσύνη». Το «συναίσθημα» σχετίζεται με μια ιδιαίτερη και περίπλοκη κατάσταση συγκίνησης, που αφορά την αυξημένη αντίληψη για μια κατάσταση από μεριά του υποκειμένου, αλλά συνδυάζεται και με τις ποικίλες σωματικές αντιδράσεις που εμφανίζονται στο υποκείμενο, οι οποίες μπορεί να έχουν είτε μικρή είτε μεγάλη διάρκεια και υφίσταται από την «φύση του ανθρώπου», έτσι ώστε να αποφασίσει το υποκείμενο εάν τελικά θα αποφύγει μια κατάσταση ή εάν θα την προσεγγίσει. Με αυτόν τον τρόπο το υποκείμενο μπορεί στο μέλλον να αντιληφθεί ποικίλες πληροφορίες που σχετίζονται με τις σχέσεις και την αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον (Goleman, 2011).

Ως «νοημοσύνη» καλείται η σειρά των πνευματικών λειτουργιών που χρησιμοποιούνται από το άτομο για την αντιμετώπιση καταστάσεων, προβλημάτων, μέσω της αξιοποίησης προηγούμενων εμπειριών. Εξαιτίας της «νοημοσύνης», το υποκείμενο δύναται να αποκτήσει και να εφαρμόσει γνώσεις και δεξιότητες που αφορούν την διαβίωσή του.

Το 1872, ο Άγγλος γεωλόγος και φυσιοδίφης Δαρβίνος έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία που έχει η «συναισθηματική έκφραση» των ανθρώπων, αφού αυτή επηρεάζει σε ένα βαθμό την επιβίωση και την προσαρμοστικότητα τους (Di Fabio, 2012). Εκ διαμέτρου αντίθετες και εντελώς διαφορετικές ως έννοιες υπήρξαν για πολλούς αιώνες για τον δυτικό κόσμο οι έννοιες «συναισθήματα» και «λογική». Οι Matthews, Zeidner και Roberts (2012), αναφέρουν χαρακτηριστικά, πως ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη», αποτελεί έναν μάλλον 'υβριδικό όρο' που ενώνει τις δύο έννοιες μεταξύ τους, δίνοντας ένα οξυμωρο σχήμα που εμπεριέχει αντίθεση και σύγκρουση ανάμεσα σε διαφορετικές ψυχολογικές δυνάμεις.

Έτσι, με το πέρασμα των χρόνων, η έννοια της «Συναισθηματικής νοημοσύνης», γνώρισε μια εξέλιξη ακολουθώντας μία πορεία συνεχούς αναζήτησης αλλά και προόδου, αφού στον σύγχρονο κόσμο η παραπάνω έννοια σχετίζεται περισσότερο με την ικανότητα του ανθρώπου στο να αντιληφθεί μία κατάσταση, έτσι ώστε να καταλήξει στα ορθά για τον ίδιο συμπεράσματα, αιτιολογώντας έτσι την πληθώρα των πληροφοριών τις οποίες δέχεται για να προβεί στις αντίστοιχες πράξεις (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000).

## **1.2: Ορισμοί της έννοιας «Συναισθηματική νοημοσύνη»**

Ο όρος «Emotional Intelligence» ή αλλιώς «Συναισθηματική Νοημοσύνη», άλλες πάλι φορές είναι γνωστό και με την συντομογραφία EQ που προέρχεται από το «Emotional Quotient», αποτελεί μια σχετικά καινούργια έννοια, την οποία μελέτησαν και ανέπτυξαν κατά καιρούς οι επιστήμονες, έτσι ώστε να περιγράψουν όλα εκείνα τα στοιχεία και χαρακτηριστικά που όπως προκύπτει αποτελούν βασικό συστατικό για μια επιτυχημένη ζωή, αποτελώντας έναν από τους πλέον σημαντικούς δείκτες βελτίωσης κυρίως του εργασιακού τομέα.

Παρόλο λοιπόν που ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη» αποτελεί για τον σύγχρονο άνθρωπο μια πολυσυζητημένη και ιδιαίτερα γνωστή έκφραση με

αποτέλεσμα να εξακολουθεί να απασχολεί ένα εύρος συζητήσεων και ερευνών, παρουσιάζεται δυσκολία «τυποποίησης» της έννοιας με τύπο και ορολογία, μια και σχετίζεται ως έννοια με το συναισθηματικό πεδίο. Η σχετική βιβλιογραφία ωστόσο, προσδίδει διάφορους ορισμούς που έχουν επικρατήσει κατά καιρούς, οι οποίοι έχουν βασικά κοινά χαρακτηριστικά σημεία και οι διαφορές που προκύπτουν σχετίζονται κυρίως με την οπτική γωνία από την οποία εξετάζει κάθε φορά το θέμα ο αντίστοιχος ερευνητής και τον κλάδο της επιστήμης που αυτός αντιπροσωπεύει.

Ως έννοια από μόνη της, η «Νοημοσύνη» είναι ένα πεδίο που μελετάται και ερευνάται από αρκετές επιστήμες. Για παράδειγμα, ο κλάδος της διοίκησης, της ψυχολογίας, της κοινωνικής ψυχολογίας, των κοινωνικών επιστημών και οποιουδήποτε τομέα ασχολείται με την οργανωσιακή συμπεριφορά του ανθρώπου, τα συναισθήματα και τις γνωσιακές διεργασίες, είναι μερικοί από τους τομείς που ενασχολούνται με το θέμα αυτό.

Ο Goleman (1998) αναφέρει πως η νοημοσύνη, είναι το «εργαλείο» εκείνο το οποίο χρίζει ικανό τον άνθρωπο στο να προσαρμοστεί εντός του περιβάλλοντός του. Πιο συγκεκριμένα, η ερμηνεία που δίνει στον όρο «Νοημοσύνη» είναι: *«Η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο. ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μια κουλτούρα».*

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν πληθώρα ορολογίες οι οποίες αποπειράθηκαν να προσδώσουν με τον ορθότερο δυνατό τρόπο την έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης» στο σύνολό της ή ξεχωριστά ως έννοιες. Παρακάτω παρατίθενται μερικές από τις επικρατέστερες απόψεις ειδικών που ασχολήθηκαν με την έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης».

### **1.2.1: McClelland**

Ο Αμερικανός ψυχολόγος David McClelland, έστρεψε το ενδιαφέρον του στην έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης» την οποία και μελέτησε. Το 1973 μέσα από την «θεωρία των Επίκτητων Αναγκών» και αναλύοντας τα πορίσματά του, θεώρησε πως ένα σύνολο ξεχωριστών ικανοτήτων που μπορεί να αντιπροσωπεύουν έναν άνθρωπο όπως είναι π.χ. η πρωτοβουλία, η αυτοπειθαρχία και η ενσυναίσθηση, ήταν τα χαρακτηριστικά αυτά που ενίσχυσαν την θέση των πιο επιτυχημένων

εργαζόμενων, καθιστώντας τους έτσι ως «ξεχωριστούς», συγκριτικά με τους εργαζόμενους που είχαν μια σταθερή πορεία η οποία ήταν αναμενόμενη ως προς τις προσδοκίες της απόδοσης τους.

Ο ίδιος ασχολήθηκε επιστάμενα με την θεωρία που εστιάζει στο θέμα της «Παρακίνησης», αναλύοντας τις 3 βασικότερες ανάγκες των ανθρώπων που είναι η ανάγκη για εξουσία, η ανάγκη για επίτευξη και η ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, όπως ο ίδιος υποστηρίζει, η συνιστώσα του «συναίσθηματος», είναι εκείνη που δημιουργεί την διαφορά. Σύμφωνα με τον D. McClelland, οι ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για αναγνώριση αφορούν το συναισθηματικό του πεδίο και αποτελούν τους τρόπους εκείνους με τους οποίους ένας άνθρωπος λαμβάνει «συναίσθηματική ανατροφοδότηση», ενισχύοντας έτσι το EQ του και αποκτώντας «συναίσθηματικές» εμπειρίες που θα τον καθοδηγήσουν στο μέλλον.

### **1.2.2: Gardner**

Σταθμός στην επιστημονική προσέγγιση της έννοιας «Συναίσθηματική Νοημοσύνη», υπήρξε η θεωρητική μελέτη που αναπτύχθηκε την δεκαετία του '80, αναβαθμίζοντας την επιστημονική σκέψη και διευρύνοντας το πεδίο μελέτης της διάστασης αυτής. Σε αντίθεση με τις 'παραδοσιακές' απόψεις αναφορικά με τις έως τότε επικρατούσες θεωρίες περί νοημοσύνης, ο Gardner, καθηγητής ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ, ανέπτυξε το 1983 την θεωρία της «Πολλαπλής Νοημοσύνης» μέσα από το βιβλίο που συνέγραψε ο ίδιος με τίτλο «*Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*».

Ως εκείνη την εποχή, η νοημοσύνη είχε μια έννοια και αξιολογούνταν με βάση ορισμένα ψυχομετρικά τεστ, τα οποία είχαν ως κύριο υπόβαθρο τις μαθηματικές και γλωσσικές δεξιότητες. Έτσι, ήταν δυνατόν να μετρηθεί η Διανοητική Ευφυΐα (IQ) με την οποία το άτομο μπορούσε να εκτελέσει νοητικούς ειρμούς. Ο Gardner υποστήριξε μέσα από αυτήν θεωρία πως η νοημοσύνη αποτελείται από οκτώ ανεξάρτητα και διαφορετικά είδη και δεν είναι απλά ένα σύνολο δεξιοτήτων που βασίζεται σε λογικούς ειρμούς.

Ένα είδος νοημοσύνης που ξεχώρισε ο Gardner είναι η «Γλωσσική» Νοημοσύνη, εξαιτίας της οποίας ένα άτομο έχει την ικανότητα να επιλέξει τις κατάλληλες λέξεις για να εκφραστεί, ενώ παράλληλα συλλαμβάνει με εύκολο τρόπο

τα νοήματα από τους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρέφεται. Αναφέρεται επίσης σε ένα άλλο είδος νοημοσύνης που είναι η «Μουσική» και σχετίζεται με την αντίληψη και την αναπαραγωγή των μουσικών δομών. Η «Λογικό-Μαθηματική» Νοημοσύνη, σχετίζεται με την δεξιότητα του ανθρώπου για συλλογισμούς και επίλυση λογικών και μαθηματικών σκέψεων.

Η «Ενδο-προσωπική» Νοημοσύνη, αναφέρεται στο χαρακτηριστικό της πρόσβασης του ατόμου στα ίδια του τα συναισθήματα, τα οποία αφού τα αντιληφθεί, δύναται να τα ξεχωρίσει, αντλώντας έτσι τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στο να «διαλέξει» τελικώς τη συμπεριφορά του. Ένα άλλο είδος νοημοσύνης στο οποίο αναφέρεται ο Gardner, είναι η «Κινησθητική- Σωματική» Νοημοσύνη που με την ενισχυμένη λειτουργία της, δίδεται η δυνατότητα αναπαράστασης στο άτομο ιδεών και σκέψεων μέσω της κίνησης.

Επιπρόσθετα, ο Gardner, δίνοντας έμφαση σε ένα άλλο είδος νοημοσύνης, τη «Χωρική» που σχετίζεται με την αντιληπτική ικανότητα του ατόμου για διαχωρισμό των σχέσεων που έχουν τα αντικείμενα μεταξύ τους, τονίζει το πόσο ξεχωριστή είναι η ικανότητα των ανθρώπων με ανεπτυγμένη αυτού του είδους την νοημοσύνη να αναπαράγει διάφορες οπτικές εικόνες από μνήμης.

Ένα ξεχωριστό είδος νοημοσύνης, αποτελεί και η «Νατουραλιστική». Μέσα από αυτό το είδος νοημοσύνης, ενισχύεται η ικανότητα αντίληψης του ατόμου ως προς την αναγνώριση διαφόρων φυσικών μορφών, φαινόμενων της φύσης, ποικίλων γεγονότων κ.ά. Τέλος, ο ψυχολόγος αναφέρεται στη «Διαπροσωπική Νοημοσύνη», που αφορά την αντίληψη τυχόν ύπαρξης συναισθημάτων από την μεριά τρίτων ανθρώπων, κινήτρων, καθώς και των συμπεριφορών εκείνων που οι τρίτοι έχουν προς το άτομο με αυξημένη αυτού του είδους την αντίληψη, ενώ την ίδια στιγμή δύναται να υπάρχει η αντίστοιχη ικανότητα για ανταπόκριση στις αντίστοιχες διαθέσεις.

Λίγο αργότερα ο Gardner πρόσθεσε και ένα ακόμη είδος νοημοσύνης, πέρα από τα προαναφερθέντα και σχετίζεται με την υπαρξιακή νοημοσύνη. Ωστόσο, η θεωρία αυτή δεν αποδείχτηκε ακόμα. Αυτού του είδους η νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα που εμφανίζουν κάποιοι άνθρωποι για συλλογισμό υπαρξιακών θεμάτων (Gardner, 1983; 1999).

Όλα τα παραπάνω είδη νοημοσύνης και σύμφωνα πάντα με την θεωρία της «Πολλαπλής Νοημοσύνης», εμφανίζουν κάποια κύρια χαρακτηριστικά. Ένα βασικό

στοιχείο που διακατέχει από κοινού τις διάφορες δεξιότητες είναι ότι έκαστη έχει ανεξάρτητη λειτουργία από την άλλη. Επιπρόσθετα, το κάθε άτομο εμφανίζει ξεχωριστές και ποικίλες επιδόσεις που μπορεί να σχετίζονται με διαφορετικούς τομείς και αυτό μπορεί να συμβαίνει εξαιτίας επίκτητων (περιβαλλοντικών) ή γενετικών δεδομένων.

Παράλληλα, η ενδυνάμωση κάποιας δεξιότητας, η οποία όμως έχει μακροχρόνια βάση, δύναται να ενισχύσει την εξέλιξη, την ανάπτυξη και ωρίμανσή της. Με αυτόν τον τρόπο, η δια-προσωπική και η ένδο-προσωπική νοημοσύνη, που αντιπροσωπεύουν την γνώση αναφορικά με το κοινωνικό περιβάλλον και σχετίζονται με την προσαρμοστικότητα, αλλά και με τον ίδιο τον εαυτό, είναι εξίσου σημαντικές όπως είναι και η γνωσιακή νοητική ικανότητα που παλαιότερα πιστεύονταν πως διέκρινε τους ανθρώπους με υψηλή νοημοσύνη 'γενικότερα'.

Μέσα από την θεωρία περί νοημοσύνης που ανέπτυξε ο Gardner, τονίζεται η σπουδαιότητα που υπάρχει αναφορικά με τα διαφορετικά είδη νοημοσύνης που εντοπίζει στον ανθρώπινο νου. Τα διάφορα δε στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν, σύμφωνα με τον Gardner (1983) συσσωρεύονται κυρίως στην έννοια της διάνοησης, που έχει σχέση με τις ψυχικές διεργασίες του νου. Σημαντικό για τον ίδιο τον επιστήμονα είναι το στοιχείο της μάθησης, λόγω του ότι μέσω της νοημοσύνης, εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό ανεπτυγμένη η ικανότητα αυτή.

Επίσης ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα που είναι απαραίτητο σε όλες τις περιπτώσεις νοημοσύνης, είναι η συγκέντρωση, λόγω του ότι με την προσοχή και την αφοσίωση στις λεπτομέρειες των διαφόρων θεμάτων, είναι εκείνοι οι παράγοντες που ενισχύουν τις νοητικές διαδικασίες.

Ιδιαίτερα στην σύγχρονη εποχή, η παραπάνω θεωρία έχει καθιερωθεί από μεγάλη μερίδα ατόμων, εισάγοντας με αυτόν τον τρόπο στην έννοια της νοημοσύνης, εκτός από το γνωστικό πεδίο και το συναίσθημα ως έννοια (Gardner, 1983). Για τους παραπάνω λόγους, έχει αναγνωριστεί ευρέως το δεδομένο πως το συναίσθημα δύναται να έχει λειτουργική χρήση και μάλιστα μπορεί να αποτελεί μια πολύ σημαντική πηγή από όπου μπορούν να αντληθούν πληροφορίες οι οποίες να οδηγήσουν σε χρήσιμα αποτελέσματα.

### 1.2.3: Salovey & Mayer

Τα επόμενα χρόνια, οι ψυχολόγοι και μελετητές του πεδίου της «Συναισθηματικής νοημοσύνης», Salovey και Mayer του Πανεπιστημίου Yale της Αμερικής, έδωσαν μια πιο ολοκληρωμένη και οργανωμένη θεωρία. Οι προαναφερθέντες, το 1990, εμβάθυναν στην ορολογία και με επισταμένες μελέτες κυρίως στο είδος της διαπροσωπικής αλλά και της ενδο-προσωπικής νοημοσύνης που είχε αναπτύξει νωρίτερα ο Gardner, εστίασαν κυρίως στον βασικό ρόλο που έχουν τα συναισθήματα στην ανάπτυξη αυτών των ειδών της νοημοσύνης. Έτσι, προστέθηκε δίπλα στο όρο «Νοημοσύνη» και τα ο όρος «Συναισθηματική».

Οι παραπάνω μελετητές, τόνισαν την σπουδαιότητα της ύπαρξης του συναισθήματος, αλλάζοντας την διάσταση που είχε έως τότε ο όρος «Νοημοσύνη», προσάπτοντας επιπρόσθετα ακόμη δύο διαστάσεις στην ορολογία. Αυτές είναι από την μια πλευρά η στρατηγική διάσταση, που αναφέρεται διαχείριση και την κατανόηση των συναισθημάτων και από την άλλη πλευρά, είναι η εμπειρική διάσταση που σχετίζεται με την έκφραση των συναισθημάτων τα οποία έχουν γίνει αντιληπτά από το υποκείμενο, έτσι ώστε να επέλθει μια συναισθηματική πλήρωση (Mayer and Salovey (1997).

Η πρώτη εργασία που θεωρείτο ολοκληρωμένη και αφορά το θέμα της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης», δημοσιεύτηκε το 1990 από τους Salovey & Mayer. Στην μελέτη αυτή, εκφράζεται πλέον και μια ολοκληρωμένη ορολογία και περιγραφή της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης», που είναι η εξής: *«Συναισθηματική Νοημοσύνη, είναι η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».*

Οι δύο Αμερικανοί ψυχολόγοι ερευνητές, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί την ικανότητα της αποτελεσματικής και επακριβούς επεξεργασίας όλων εκείνων των συναισθηματικών πληροφοριών οι οποίες αφορούν την αναγνώριση, την ρύθμιση και τελικώς την ανάπλαση του συναισθήματος είτε προς τον ίδιο τον εαυτό του ατόμου, ή ακόμη και στα άλλα άτομα. Με αυτόν τον τρόπο, ταυτίζουν τον όρο Σ.Ν με την ικανότητα του ατόμου για αποτίμηση, αντίληψη και έκφραση των συναισθημάτων, ενώ παράλληλα, όταν τα συναισθήματα είναι αυτά που διευκολύνουν τον τρόπο κατανόησης και σκέψης του ατόμου έτσι ώστε να

καταφέρει να χρησιμοποιήσει τη συναισθηματική του γνώση για να μπορέσει να διαχειριστεί τα συναισθήματα του το υποκείμενο, τότε μπορεί να αναπτυχθεί πνευματικά και να ωριμάσει συναισθηματικά.

Τα επόμενα χρόνια, ακολούθησε μια συνεργασία των εν λόγω ψυχολόγων, με τον συγγραφέα και ψυχολόγο David Caruso (Mayer et al., 2000). Μέσα από αυτήν την συνεργασία, δίνεται άλλη μια διάσταση στην ορολογία της Σ.Ν και ορίζεται ως *«η ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους»*.

Σε αυτήν την φάση, υπερίσχυσε η άποψη πως η γνωσιακή ευφυΐα δεν είναι το ίδιο είδος ευφυΐας με την Σ.Ν και δεν δύναται να μπορεί να αξιολογηθεί με τους ίδιους τρόπους που αξιολογείται η γνωσιακή ευφυΐα. Τα διάφορα δηλαδή ψυχομετρικά τεστ που με αρκετά αξιόπιστο τρόπο μπορούν να καθορίσουν τον βαθμό της ευφυΐας του ατόμου, δεν μπορούν να μετρήσουν την Σ.Ν. Έτσι, αφού πρώτα προσδιορίστηκε από τους ίδιους η Σ.Ν, πρότειναν πως τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν Συναισθηματική Νοημοσύνη σε υψηλότερο επίπεδο συγκριτικά με κάποια άλλα, έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό κατά βάση πέντε ξεχωριστές δεξιότητες.

Η βασικότερη των δεξιοτήτων, είναι ότι τα άτομα με υψηλή Σ.Ν, είναι σε θέση να γνωρίζουν κατά κύριο λόγο τα δικά τους συναισθήματα. Έπειτα, μπορούν να τα διαχειρίζονται, αλλά και να εκφράζουν την ευαισθησία τους ως προς τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων. Η τέταρτη δεξιότητα που διακρίνει τους ανθρώπους με υψηλή Σ.Ν, είναι η ικανότητα χρήσης των ιδίων συναισθημάτων τους, έτσι ώστε να αυτό-υποκινηθούν. Τέλος, εμφανίζουν την δεξιότητα της συναισθηματικής διαπραγμάτευσης με τους άλλους ανθρώπους, αφού πρώτα ανταποκριθούν στα συναισθήματα αυτά.

Παρόλο που ήταν ανατρεπτικές, καινοτομικές και αρκετά δυναμικές οι ιδέες των Salovey & Mayer για τα έως τότε δεδομένα της επιστήμης της ψυχολογίας, αρχικά, οι προσεγγίσεις τους, έμειναν στην αφάνεια για λίγα χρόνια (Salovey et al., 1990). Ωστόσο, με τις προσθήκες από την συνεργασία τους με τον David Caruso δόθηκε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα στις επιστημονικές προσεγγίσεις των εν λόγω ψυχολόγων, οι οποίοι αποτέλεσαν «πηγή έμπνευσης» για τους επόμενους μελετητές.

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες, για να μπορέσει κάποιο είδος νοημοσύνης, να γίνει αποδεκτό όπως τα υπόλοιπα ήδη αναγνωρισμένα είδη νοημοσύνης, χρειάζεται να πληρεί συγκεκριμένα κριτήρια που σύμφωνα με τους Mayer, Caruso, και Salovey (2000) εμπεριέχονται σε 3 κύριες ομάδες. Αυτές είναι:

1) Να τηρεί τα βασικά και θεμελιώδη κριτήρια ή αλλιώς «conceptual criteria». Τα κριτήρια αυτά, σχετίζονται με όλες εκείνες τις αρχές και την ομάδα των εξειδικευμένων πνευματικών χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα της προτεινόμενης νοημοσύνης.

2) Να υπάρχουν τα συσχετιζόμενα κριτήρια ή «correlational criteria» τα οποία χρειάζεται να συγκριθούν με διάφορα εμπειρικά δεδομένα.

3) Τέλος, είναι απαραίτητο να υπάρχουν εξελίξιμα κριτήρια ή αλλιώς «development criteria» έτσι ώστε το είδος αυτό της νοημοσύνης να δύναται να είναι αναπτυσσόμενο.

#### **1.2.4: Goleman**

Ο Daniel Goleman, συγγραφέας, επιστημονικός ερευνητής και ψυχολόγος, ήταν ο άνθρωπος που γνωστοποίησε ακόμη περισσότερο στο ευρύτερο κοινό την έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης», εκδίδοντας το 1995 το βιβλίο του με τίτλο «Emotional Intelligence» το οποίο μεταφράστηκε σε 40 διαφορετικές γλώσσες. Αργότερα, το 1998, ο ίδιος έγραψε και ένα δεύτερο βιβλίο που αφορούσε συγκεκριμένα τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και το πώς αυτή λειτουργεί στον εργασιακό χώρο.

Ο εν λόγω συγγραφέας, έλαβε βραβεία για την συνεισφορά του στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο. Συγκεκριμένα, του απονέμει βραβείο καριέρας για τον τομέα της δημοσιογραφίας από την Αμερικανική Εταιρεία Ψυχολογίας και ορίστηκε επίσημος Συνεργάτης της Αμερικανικής Ένωσης για την Προώθηση της συμπεριφοριστικής Επιστήμης στο ευρύτερο κοινό.

Επίσης, αναφέρεται σε ένα είδος «νοημοσύνης της καρδιάς», ορίζοντάς την ως ικανότητα του ανθρώπου που ανάλογα με το πόσο είναι ανεπτυγμένη, δύναται να βοηθάει τον άτομο να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και κατά συνέπεια και τα συναισθήματα των υπόλοιπων ανθρώπων, έτσι ώστε με αποτελεσματικό χειρισμό να

μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις και πρωτοβουλίες, δημιουργώντας κίνητρα για τον ίδιο του τον εαυτό.

Είναι χαρακτηριστικό το απόφθεγμα που βρίσκεται στην εισαγωγή του βιβλίου που συνέγραψε ο Goleman (1995), όπου αναφέρεται στον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο Αριστοτέλη έτσι ώστε να ορίσει με την βοήθεια του γνωμικού αυτού την ουσία της έννοιας της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης». Συγκεκριμένα επέλεξε ένα σημείο από την μία από τις 3 πραγματείες του, το «Ηθικά Νικομάχεια» που αναφέρει πως: *«Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο».*

Ο συγγραφέας αναγνωρίζει 5 δεξιότητες που έχουν συναισθηματικό υπόβαθρο. Η πρώτη είναι η «Αυτοεπίγνωση» ή αλλιώς «self-awareness», όπως αναφέρει ο ίδιος και σχετίζεται με την ικανότητα για επίγνωση των ιδίων συναισθημάτων του ατόμου, την αυτοπεποίθηση και την ικανότητα για αυτό-αξιολόγηση. Μια άλλη συναισθηματική δεξιότητα που διακατέχει τον άνθρωπο με υψηλό δείκτη Σ.Ν, είναι το χαρακτηριστικό του «Αυτοελέγχου» ή αλλιώς «self-regulation», που αφορά την ικανότητα της αυτορύθμισης, της αυτοπειθαρχίας, της προσαρμοστικότητας, της ευσυνειδησίας και της αξιοπιστίας. Επιπρόσθετα, αναφέρεται στο χαρακτηριστικό των «Κινήτρων Συμπεριφοράς» ή αλλιώς «motivation» που ουσιαστικά είναι η τάση του ατόμου για δέσμευση, για αισιόδοξες σκέψεις, για πρωτοβουλίες έτσι ώστε να επιτελεστεί η επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Βασική χαρακτηριστική ικανότητα του ανθρώπου με υψηλό δείκτη Σ.Ν, πιστεύει ο ίδιος, πως είναι το στοιχείο της «Ενσυναίσθησης» ή αλλιώς «empathy» που αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των τρίτων και την κατανόηση αυτών, όπως επίσης και στον ορθό χειρισμό των διαφορετικών στοιχείων που συνθέτουν την προσωπικότητα τους.

Εν συνεχεία, ο ίδιος κάνει αναφορά στις «Κοινωνικές δεξιότητες» ή αλλιώς «social skills», που θεωρεί πως είναι μερικά από τα σημαντικότερα στοιχεία που συνθέτουν την «Συναισθηματική Νοημοσύνη» και αφορούν όλες εκείνες τις ικανότητες που έχει το άτομο για επικοινωνία, επιρροή στην συμπεριφορά των τρίτων, για ηγεσία, κ.ά., θεωρώντας πως είναι καταλυτική η δράση του στοιχείου αυτού αφού βοηθάει το άτομο στο να χειριστεί τις τυχόν διαφωνίες, το στοιχείο της ομαδικότητας,

να καλλιεργήσει συνεργασίες και να αναπτύξει σημαντικούς δεσμούς για την ζωή του και την επαγγελματική του καριέρα.

Ο εν λόγω συγγραφέας, υποστηρίζει πως ο άνθρωπος που διακατέχεται από υψηλή Σ.Ν, κατέχει γενικότερα σε καλό επίπεδο την ικανότητα της γνώσης των συναισθημάτων αλλά και της ορθής έκφρασης αυτών, αλλά επίσης, η ικανότητα αυτή σχετίζεται με την ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των μηχανισμών εκείνων που προηγήθηκαν ως πράξεις. Έτσι, μπορεί να γίνει πιο δημιουργική και «εύκολη» η χαλιναγωγή των συναισθημάτων καθώς και η εξεύρεση κινήτρων που θα ενισχύσουν διάφορα χαρακτηριστικά όπως είναι ο αυτοέλεγχος και η θέσπιση στόχων που δεν θα είναι αφηρημένοι.

Μέσα από την αναγνώριση των συναισθημάτων, όπως τονίζει ο ίδιος, είναι δυνατός και ο χειρισμός αυτών, όπως και του άγχους, της αντοχής, του ελέγχου κ.ά. Ο άνθρωπος μπορεί έτσι να αναγνωρίσει συναισθήματα και σε άλλους ανθρώπους, εξαιτίας της προηγούμενης αυτογνωσίας, με αποτέλεσμα να έχει διευρυνθεί πλέον η οπτική του. Έτσι, γίνεται πιο εύκολος ο χειρισμός των σχέσεων του και η επίτευξη πιο αποτελεσματικών συνεργασιών (Goleman, 1998).

Ο ίδιος, «ξεδίπλωσε» ουσιαστικά τη σπουδαιότητα που έχει η έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης», καθώς επίσης τόνισε το πόσο σημαντικό είναι το ότι υπάρχει η ικανότητα για συνεχή ανάπτυξη του τομέα αυτού σε έναν άνθρωπο. Εξαιτίας αυτής του της πεποίθησης, πρότεινε εντός φυσικά του θεσμικού εκπαιδευτικού πλαισίου, τη διδασκαλία της έννοιας της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης» έτσι ώστε να μπορεί να γίνει εφικτή η έννοιά της στο ευρύ κοινό.

Ως βασικά στοιχεία της Σ.Ν, στην αρχή ο Goleman (1995) όριζε την δεξιότητα της Συναισθηματικής Διαχείρισης ή αλλιώς «Emotional Management», την Ενσυναίσθηση ή αλλιώς «Empathy», την Αυτεπίγνωση ή αλλιώς «Self- Awareness», το Προσωπικό στυλ ή αλλιώς «Personal Style», την Αυτοπαρακίνηση ή «Self – Motivation», την επικοινωνία ή «Communication» και τις Διαπροσωπικές σχέσεις ή αλλιώς «Relationships». Τα παραπάνω χαρακτηριστικά σχετίζονται με κοινωνικές αλλά και προσωπικές δεξιότητες του ατόμου. Ορισμένα αναφέρονται μόνο στην αυτοεπίγνωση και τις συναισθηματικές αξίες του ατόμου ως μονάδα και ξεχωριστή οντότητα, ενώ κάποια από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά αφορούν την κοινωνική ζωή του ατόμου.

Ο ίδιος, ανέπτυξε στην συνέχεια των μελετών του ένα μοντέλο το οποίο αναφέρεται κατά βάση σε επιχειρήσεις και στον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνονται όλες εκείνες οι συναισθηματικές δεξιότητες των ατόμων μέσα στον επιχειρησιακό κόσμο. Αναφορικά με το επιχειρησιακό κομμάτι, ο Goleman, αναφέρει ότι είναι 5 τα είδη της Σ.Ν. που είναι απαραίτητο να είναι ανεπτυγμένα στον επαγγελματικό τομέα και αυτά είναι ο Αυτοέλεγχος ή αλλιώς «Self – Regulation», η Αυτεπίγνωση ή «Self-Awareness», η Ενσυναίσθηση ή «Empathy», η Παρακίνηση ή «Motivation» και φυσικά οι Κοινωνικές δεξιότητες ή αλλιώς «Social skills» τα οποία όσο πιο ανεπτυγμένα είναι ως δεξιότητες στο άτομο, τόσο πιο επιτυχημένη είναι και η επαγγελματική του καριέρα.

Σε γενικό πλαίσιο, σύμφωνα με τον Goleman, οι ικανότητες που σχετίζονται με το συναίσθημα δύναται να χωριστούν σε δυο κύριους άξονες και αυτοί είναι οι κοινωνικές δεξιότητες και οι προσωπικές. Στο βιβλίο του συγκεκριμένα αναλύει τα είδη του IQ ή αλλιώς της νοημοσύνης που έχουν μελετηθεί μέσα από πρωτοποριακές έρευνες που σχετίζονται με την συμπεριφορά και την λειτουργία του εγκεφάλου. Ο ίδιος, οδηγείται σε συμπεράσματα που προκύπτουν από έρευνες του τομέα της νευρο-επιστήμης, που ασχολείται με τα συναισθήματα, αναδεικνύοντας όλους εκείνους τους απαραίτητους σε κάποιες περιπτώσεις παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα της ζωής των ανθρώπων. Όλοι οι παράγοντες που ως κοινό έχουν το στοιχείο του συναισθήματος, δημιουργούν ένα διαφορετικό είδος νοημοσύνης και κατά προέκταση ευφυΐας που ονομάζεται «Συναισθηματική νοημοσύνη».

Όπως τονίζει ο ίδιος, η «Συναισθηματική νοημοσύνη» καθορίζει ένα επιτυχημένο σχέδιο ζωής, ενώ βρίσκεται ανεπτυγμένο ως στοιχείο σε όλους εκείνους τους ανθρώπους που έχουν επιτυχημένο το κοινωνικό στοιχείο και δεν έχουν δυσκολία στο «χτίσιμο» διαπροσωπικών σχέσεων. Ο Goleman, ξεκαθαρίζει πως το στοιχείο της ανάπτυξης της Σ.Ν, δύναται να διδαχτεί στον άνθρωπο, υποστηρίζοντας ότι τα θεαματικότερα αποτελέσματα έρχονται όταν ο άνθρωπος βρίσκεται ακόμη σε μικρή ηλικία. Με την συναισθηματική εκπαίδευση υποστηρίζει πως ενδυναμώνεται το άτομο και εξοπλίζεται με όλες εκείνες τις απαραίτητες δεξιότητες που θα το βοηθήσουν να επιτύχει στη ζωή του. Προτρέπει τους δασκάλους και τους γονείς ο ίδιος ο Goleman, έτσι ώστε να μεταδώσουν τις δεξιότητες αυτές στα παιδιά όσο αυτά είναι ακόμη μικρά.

### **1.2.5: Martinez**

Σύμφωνα με τον Martinez (1997) *«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».*

### **1.2.6: Bar-on**

Ο θεωρητικός ερευνητής και ψυχολόγος Reuven Bar-on (2000), έκανε μια άλλη προσέγγιση στον όρο Σ.Ν, την οποία περιέγραψε ως την νοημοσύνη εκείνη που σχετίζεται με το πεδίο των κοινωνικών και προσωπικών συναισθηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, το οποίο επηρεάζει τις δυνατότητες που έχει το κάθε άτομο για να ανταπεξέλθει στις διάφορες ασκούμενες πιέσεις που δέχεται από το ευρύτερο περιβάλλον του.

Ο ίδιος εισήγαγε τον ορισμό «Δείκτης Συναισθηματικότητας» ή αλλιώς «Emotional Quotient» που είναι γνωστό και ως «EQ», καθώς επίσης ονομάστηκε και «Συναισθηματικό πηλίκο» που είναι ανάλογο με το I.Q, που είναι γνωστό και ως «Δείκτη Νοημοσύνης» ή αλλιώς «Intelligence Quotient». Ο R. Bar-on, αποπειράθηκε πρώτος να δημιουργήσει μια κλίμακα μέτρησης του δείκτη της Σ.Ν (Bar-on, 1997).

Ο ίδιος το ψυχολόγος μελέτησε τις προσεγγίσεις του Gardner (1983), εκ των οποίων προήλθε και το «χτίσιμο» του δικού του μοντέλου, μέσα από το οποίο περιγράφεται η έννοια της Σ.Ν. Ο ίδιος περιγράφει την Σ.Ν ως το αποτέλεσμα που προκύπτει από 9 διαφορετικές συναισθηματικές δεξιότητες του ατόμου που είναι είτε κοινωνικές ή ενδο-συσχετιζόμενες. Αυτές είναι η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική αυτοεπίγνωση, η ικανότητα «εκμάθησης» τρίτων που προκύπτει από την συναισθηματική κατάσταση που βρίσκονται, η ικανότητα για διαχωρισμό των συναισθημάτων τρίτων, η δεξιότητα για περιγραφή με γλωσσικό τρόπο των συναισθημάτων, η αντίληψη των κανόνων έκφρασης που διακρίνονται από πολυπολιτισμικότητα, η δυνατότητα αντίληψης μιας συναισθηματικής κατάστασης που δύναται να μην είναι σε συνάρτηση με την εκφραστική πλευρά του ατόμου, η δεξιότητα που αφορά στην χρήση αυτορρυθμιστικών στρατηγικών έτσι ώστε να αλλάζουν οι τυχόν συναισθηματικές καταστάσεις που δημιουργούνται και τέλος η

ικανότητα κατανόησης της επιρροής της αυτό-συναισθηματικής έκφρασης στα τρίτα άτομα.

Ο Bar-on (1987) μέσα από την θεωρία του, εισάγει τον όρο «Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη» ή αλλιώς «Emotional Social Intelligence» που αφορά τις δύο μεγάλες κατηγορίες Νοημοσύνης για τις οποίες μίλησε ο Goleman, δηλαδή τις κοινωνικές και τις προσωπικές δεξιότητες, συνδυάζοντας όμως και τις δύο σε μια ευρύτερη έννοια. Μέσα από το είδος αυτό της νοημοσύνης, καθορίζεται και η αποτελεσματική έκφραση του εαυτού και ο τρόπος με τον οποίο αυτό γίνεται αντιληπτό από το άτομο.

Οι διαστάσεις της «Συναισθηματικής Κοινωνικής Νοημοσύνης» είναι 5 και σε αυτές βρίσκεται το άτομο όταν την κατέχει. Η πρώτη αφορά τις ενδο-προσωπικές δεξιότητες ή αλλιώς «intrapersonal skills». Σε αυτό το επίπεδο, το άτομο έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει όλα εκείνα τα αδύναμα και δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα του και δύναται επίσης να μπορεί να τα εκφράσει, κάτι που είναι ως πράξη αρκετά επικοδομητικό για το ίδιο το άτομο. Η άλλη διάσταση είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες ή αλλιώς «interpersonal skills», που χαρακτηρίζουν το άτομο με «Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη», όπου το άτομο δύναται να αναγνωρίζει πλήρως τις ανάγκες των τρίτων και να κατανοεί τα συναισθήματά τους. Bar-on (2005). Η επόμενη διάσταση είναι η γενική διάθεση ή αλλιώς «general mood», ο έλεγχος του άγχους ή στρες ή αλλιώς «stress management» και τέλος είναι και η διάσταση της προσαρμοστικότητας ή αλλιώς «adaptability».

Ουσιαστικά ο Reuven Bar-on, ορίζοντας την «Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη», δίνει έμφαση στις ικανότητες εκείνες που βοηθούν την συναισθηματική πληρότητα του ατόμου και αυξάνουν την κοινωνική του επάρκεια, δίνοντας μια ευρύτερη διάσταση στην έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης».

### **1.2.7: Bradberry & Greaves**

Οι ερευνητές Bradberry & Greaves μέσα από το βιβλίο που συνέγραψαν και αναφέρεται στη «Συναισθηματική Νοημοσύνη», το οποίο ονομάζεται «Το απλό βιβλίο» (2006), παρουσιάζουν τον παραπάνω όρο με απλούστερο, πρακτικότερο και όσο το δυνατό πιο κατανοητό τρόπο, από αυτόν του ψυχολόγου Goleman. Αναφέρονται στην «συναισθηματική διάσταση» που μπορεί να έχει η ίδια η λογική

διεργασία, ορίζοντας την Σ.Ν, ως εκείνη τη δεξιότητα των ατόμων για ‘ενσυναίσθηση’ προς τους τρίτους, ενώ μέσα από αυτήν την γνώση μπορούν παράλληλα να χειριστούν τις σχέσεις τους και την ίδια συμπεριφορά τους.

Δίνουν έμφαση στο γεγονός πως η «Συναισθηματική Νοημοσύνη» είναι αυτή που παίζει σημαντικό ρόλο για τον τρόπο της συμπεριφοράς ενός ατόμου, για τον τρόπο του χειρισμού των κοινωνικών σχέσεων και για την λήψη των προσωπικών αποφάσεων οι οποίες έχουν θετική έκβαση.

Οι συναισθηματικές ικανότητες των ανθρώπων με αυξημένη την Σ.Ν πρακτικά, καθορίζονται από τους ίδιους ότι συνοψίζονται σε 4 κατηγορίες και είναι η αυτεπίγνωση, όπου καθορίζονται οι τάσεις για συγκεκριμένες συμπεριφορές, είναι η αυτοδιαχείριση, όπου καθορίζονται οι αποφάσεις ως προς την συμπεριφορά, είναι η κοινωνική επίγνωση καθώς και η διαχείριση των σχέσεων, όπου στις δύο τελευταίες κατηγορίες γίνεται αναφορά για τις αλληλεπιδράσεις με τρίτα άτομα.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Ηγεσία

Κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, η πρόοδος προς μια πληρέστερη κατανόηση της επιρροής και της ηγεσίας χαρακτηριζόταν από εναλλαγές ενθουσιασμού και απόγνωσης. Κατά τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η αντίληψη ότι οι έμφυτες ποιότητες διαμορφώθηκαν ως σημείο της προσωπικότητας και συμπεριφοράς συνέχισαν να γίνονται αποδεκτές και υποστηριζόμενες. Παρ'όλα αυτά, υπήρχε η επιθυμία για πληρέστερες περιγραφές της πολυπλοκότητας της ηγεσίας. Η λογική και η διαισθητική ικανοποίηση που η θεωρία συμπεριφοράς και έκτακτης ανάγκης έφεραν στην αντίληψή μας για ηγεσία ήταν τεράστια. Όμως, όσο διαρκείς ήταν οι ιδέες, η ικανοποίηση ήταν προσωρινή. Ο Hunt (1999) αντιλαμβάνεται ότι το πεδίο της ηγεσίας αναζωογονήθηκε και ανανεώθηκε ξεκινώντας τη δεκαετία του '70 με την εμφάνιση των προσεγγίσεων χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας που είχαν αρχικά διατυπωθεί από τον Burns (1978) και αναπτύχθηκαν περαιτέρω από τον Bass και τους συναδέλφους του (1985). Η περίπτωση μιας σχέσης μεταξύ ηγεσίας μετασχηματισμού και επιθυμητών αποτελεσμάτων σε μια μεγάλη ποικιλία ρυθμίσεων και πολιτισμών έχει καθιερωθεί ιδιαίτερα στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Οι θεωρίες μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας έχουν κυριαρχήσει στην έρευνα για πολλές δεκαετίες. Όπως και οι περισσότερες επιστημονικές έννοιες, η κατανόηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει μεταβληθεί μέσα από διάφορες περιόδους εισαγωγής, εξήγησης και επεξεργασίας (Hunt, 1999).

Η μελέτη της ηγεσίας έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Ο Zaccaro (2007) σημείωσε ότι η ανάλυση της ηγεσίας χρονολογείται από την Hereditary Genius<sup>1</sup> του Galton (1869). Οι δύο βασικές έννοιες που λειτούργησαν ως ιδιαίτερα δημοφιλείς ήταν αρχικά ότι «ως ηγεσία αναφέρεται η χαρακτηριστική ικανότητα των ιδιαίτερων ατόμων, των οποίων οι αποφάσεις είναι ικανές να αλλάξουν την πορεία της ιστορίας μας». Κατά τη δεύτερη έννοια, που ονομάζεται Great Many theories, συνδέονται οι ιδιαίτερες ιδιότητες των ατόμων και η γενετική τους σύνθεση. Σύμφωνα με αυτή την έννοια, «Οι ιδιότητες που καθορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία ήταν φυσικές ικανότητες που μεταβιβάστηκαν από γενιά σε γενιά» (Zaccaro, 2007).

Η ηγεσία έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης. Ιδιαίτερα βοηθάει στον προσδιορισμό του οράματος και της αποστολής του

---

<sup>1</sup> κληρονομική ιδιοφυΐα

οργανισμού. Επιπλέον, διευκολύνει την οργάνωση να εφαρμόσει αποτελεσματικές στρατηγικές για την επίτευξη αυτού του οράματος. Για την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών, η πρόκληση της ηγεσίας είναι να είναι ισχυρή, αλλά όχι αγενής, να είναι ευγενής αλλά όχι αδύναμη, να είναι ταπεινή αλλά όχι δειλή, να είναι περήφανη αλλά όχι αλαζονική, να έχει χιούμορ αλλά χωρίς αυτό να λειτουργεί ανελέητα. Η ηγεσία πρέπει να περιλαμβάνει τη διαδικασία αξιολόγησης για να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της όλης διαδικασίας. Αυτή η πτυχή θα διευκολύνει τον εντοπισμό των μειονεκτημάτων και την αναζωογόνηση των στρατηγικών σύμφωνα με την αλλαγή. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία αξιολόγησης είναι σε θέση να βοηθήσει και να διατηρήσει τη συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού. Έτσι, μπορεί να ειπωθεί ότι η ηγεσία είναι γνωστή ως ο πυρήνας του οργανισμού/ επιχείρησης και πρέπει να έχει τον κεντρικό ρόλο όπως είναι ο ρόλος του αίματος και του εγκεφάλου για τον άνθρωπο (Ali Abdulridha Jabbar et al., 2017).

Η ηγεσία ορίζεται επίσης ως μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, όπου ο ηγέτης έχει μεγάλη επιρροή (McCleskey, 2014). Επιπλέον, ο Humphrey (2002) περιγράφει την ηγεσία ως μια συναισθηματική διαδικασία όπου ο ηγέτης αναγνωρίζει, διαχειρίζεται και προκαλεί συναισθήματα στους «ακολουθούς του». Ο Goleman χαρακτήρισε την ηγεσία ως «την τέχνη εφαρμογής της πειθούς προς τους ανθρώπους ώστε να εργαστούν για έναν κοινό στόχο» (Goleman, 1998). Έτσι η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα παρακίνησης, άσκησης επιρροής και δυνατότητας να επιτρέψει σε άλλους ανθρώπους να συμβάλλουν στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Anand & Udaya-Suriyan, 2010).

Επιπλέον, ο Burns (1978) ήταν ο πρώτος μελετητής που κατέγραψε την διάκριση ανάμεσα σε ένα συναλλακτικό και ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον μελετητή, οι συναλλακτικοί ηγέτες κινητοποιούν τους ακόλουθους τους προσελκύοντας το ατομικό ενδιαφέρον τους, ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες και ακόλουθοι αλληλοσυμπληρώνονται σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων (Burns, 1978). Επιπροσθέτως, ο Bass (1985) περιέγραψε την συναλλακτική ηγεσία ως ανταλλαγή ανταμοιβής για συμμόρφωση, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης αφήνει τους ακόλουθους να αισθάνονται θαυμασμό, εμπιστοσύνη και πίστη και, ως εκ τούτου, παρακινούνται να κάνουν περισσότερα από ό, τι αναμένεται από αυτούς (Vrba, 2007). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, βασίζεται περισσότερο στη συναισθηματική ηγεσία από ότι στην συναλλακτική ηγεσία (Palmer, Wallis, Burgess, & Stough, 2001).

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο στις περισσότερες οργανώσεις, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι επιθυμητό, μιας και οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, στην εμπιστοσύνη και σε δεσμεύσεις (Vrba, 2007, Cavazotte, Moreno & Hickman, 2012). Ως εκ τούτου, πολλοί μελετητές αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προάγει την καλύτερη και μεγαλύτερη οργανωτική απόδοση (Foster & Roche, 2012, Harms, 2010).

## **2.1: Τα χαρακτηριστικά των ηγετών**

Η αναζήτηση των χαρακτηριστικών των ηγετών συνεχίζεται εδώ και αιώνες. Ορισμένες ιδιότητες που διακρίνουν ένα άτομο ως ηγέτη έχουν εξερευνηθεί σε φιλοσοφικά συγγράμματα από τον Πλάτωνα έως τον Πλούταρχο, γεγονός που μας δείχνει την έγκαιρη αναγνώριση της σημασίας της ηγεσίας πριν από αιώνες. Η ιδέα της ηγεσίας βασισμένη σε ένα σύνολο ειδικών ποιοτήτων αποδείχθηκε ότι έγινε η πρώτη ισχυρή ηγετική έννοια που είναι γνωστή ως η «θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας». Έχει προταθεί ότι οι αληθινοί ηγέτες δεν αναπτύσσονται αλλά γεννιούνται με ένα σύνολο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, λόγω των οποίων είναι σε θέση να βελτιώσουν τις οργανωτικές ικανότητές τους και να ενισχύσουν τη θέση τους ως ηγέτες. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την εμφάνιση, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τις ικανότητες και τις δεξιότητες, την κληρονομιά και την κοινωνική θέση. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην Μεγάλη Θεωρία Ανθρώπων του T. Carlyle, σύμφωνα με την οποία η ιστορία μπορεί να εξηγηθεί σε μεγάλο βαθμό από την επίδραση των "μεγάλων αντρών" ή των ηρώων - ατόμων με μεγάλη επιρροή που, είτε λόγω χαρισματικής τους προσωπικότητας, της νοημοσύνης τους, της σοφίας και των πολιτικών τους ικανοτήτων, χρησιμοποίησαν τη δύναμή τους με τρόπο που είχε αποφασιστική ιστορική επίδραση.

Σύμφωνα με την θεωρία των χαρακτηριστικών του ηγέτη, ο ηγέτης χρήζει γνωρισμάτων όπως η ευφυΐα, παρατηρητικότητα, ανησυχία για τις ανάγκες άλλων ανθρώπων, κατανόηση των τρεχουσών συνθηκών, επιμονή, δυνατότητα να καθοδηγεί, αυτοπεποίθηση και ετοιμότητα για ανάληψη ευθύνης (Foti et al., 2007).

Γενικά ο ηγέτης σε έναν οργανισμό παρέχει το όραμα, σκέφτεται στρατηγικά και σχεδιάζει, διαχειρίζεται τις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Περαιτέρω προσπαθεί να προσαρμοστεί στον οργανισμό σύμφωνα με τις απαιτήσεις. Οι ηγέτες που διαδίδουν

την ενέργεια ενισχύουν το ηθικό καθώς επίσης αναπτύσσει τις σχέσεις με όλους τους εμπλεκόμενους. Και το πιο σημαντικό είναι ότι εξασφαλίζει τη διδασκαλία και τη μάθηση στην οργάνωση. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη να κατευθύνει τους υφισταμένους ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά τα οργανωτικά καθήκοντα.

Η ηγεσία είναι ένα σύνολο συμπεριφοράς που αναγκάζει τους ανθρώπους να διατυπώσουν τους οργανωτικούς στόχους και στη συνέχεια να τους παρακινήσει να συνεισφέρουν από κοινού για να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης. Βασικά ο ηγέτης διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού. Ο ηγέτης χρειάζεται να είναι υποστηρικτικός για να καθοδηγεί τους υφισταμένους, να μεταχειρίζεται εξίσου όλους χωρίς διακρίσεις, να εκτιμά τη συμμετοχή του καθενός, να οικοδομεί ισχυρές σχέσεις μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό τόσο κατακόρυφα όσο και οριζόντια. Το σημαντικότερο είναι ότι οι στόχοι του ηγέτη πρέπει να ενσωματωθούν με τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους του οργανισμού, ώστε να ακολουθηθεί πρωτοπορία. Η εξουσία αυτού του ηγέτη πρέπει να χρησιμοποιείται με ακρίβεια, με ειλικρίνεια και πίστη. Τέλος χρειάζεται να έχει μια σαφή διανοητική προσέγγιση σχετικά με την ανάγκη αλλαγής και τις ικανότητες του οργανισμού. (Sami, Qamar & Khalid, 2011).

Ωστόσο, μετά από την αντιμετώπιση εμποδίων κατά τη διαδικασία αναζήτησης των χαρακτηριστικών του ηγέτη, ο Stogdill κατέληξε ότι δεν υπάρχει καθολικό σύνολο χαρακτηριστικών που να ισχύει για κάθε ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά ποικίλλουν ανάλογα με τα μέλη της ομάδας που ηγείται, τις συνθήκες, τη δραστηριότητα του οργανισμού που εργάζεται και τους απώτερους στόχους. Κυρίως, είναι αρκετά είναι δύσκολο να καθοριστεί αν ένα σύνολο χαρακτηριστικών είναι καλύτερο από ένα άλλο ή όχι.

## **2.2: Θεωρίες της ηγεσίας**

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ο ηγέτης επιδιώκει την εθελοντική συμμετοχή των υφισταμένων σε μια προσπάθεια να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους. Ένας ηγέτης μπορεί να οριστεί ως άτομο που εκπροσωπεί ή επηρεάζει άλλους για να ενεργήσει έτσι ώστε να πραγματοποιήσει συγκεκριμένους στόχους. Οι σημερινοί οργανισμοί χρειάζονται αποτελεσματικούς ηγέτες που

καταλαβαίνουν τις πολυπλοκότητες του ταχέως μεταβαλλόμενου παγκόσμιου περιβάλλοντος. Εάν η εργασία είναι δομημένη και ο ηγέτης έχει καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους, η αποτελεσματικότητα θα είναι υψηλή από την πλευρά των εργαζομένων. Η μελέτη αποκάλυψε περαιτέρω ότι οι δημοκρατικοί ηγέτες δίνουν μεγάλη προσοχή στη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στη συζήτηση και μπορούν να συνεργαστούν με μια μικρή αλλά εξαιρετικά παρακινημένη ομάδα.

Οι πρώτες έρευνες για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας υπογράμμισαν και συνέδεσαν την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη με τα προσωπικά του χαρακτηριστικά (προσέγγιση χαρακτηριστικών). Αργότερα, άλλες έρευνες άρχισαν να συζητούν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας από το πρίσμα της συμπεριφοράς στην οποία συγκρίνονται οι συμπεριφορές αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών ηγετών με βάση τις αντιλήψεις των άλλων (Hartman, 1999). Ως εκ τούτου, ένα ευρύ φάσμα θεωριών έδωσε έμφαση στη ηγεσία που βασίζεται στη συμπεριφορά. Επί παραδείγματι, ξεκινώντας από τη θεωρία LPC του Fiedler (1967) μέχρι τη θεωρία “path goal” του House (1971), προς τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Quinn (1988) και τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (CVF) του Bass (1985). Σημαντική σχέση μεταξύ αυτών των ηγετικών συμπεριφορών και αποτελεσματικότητας τους έχουν αποδειχθεί (Hooijberg, et al., 2010).

Στις πιο πρόσφατες έρευνες, η ηγεσία θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα θέματα των ανθρωπίνων πόρων καθώς και στην βιβλιογραφία που αναφέρεται στη συμπεριφορά εντός ενός οργανισμού. Η πιο επικρατέστερη θεωρία ηγεσίας που χρησιμοποιήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες ήταν η θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας (TFL) που προτάθηκε από τους Bass και Avolio (Chen, Bian and Hou, 2015).

### **2.2.1: Συναλλακτική ηγεσία**

Η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται περισσότερο στις «συναλλαγές» μεταξύ του ηγέτη και του ακολούθου, από τους οποίους οι ακόλουθοι αποζημιώνονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή κριτηρίων απόδοσης (Trottier et al., 2008). Ο συναλλακτικός ηγέτης θα επικυρώσει πρώτα την σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής και στη συνέχεια θα το ανταλλάξει για μια κατάλληλη απάντηση που θα ενθαρρύνει τους υφισταμένους να βελτιώσουν την απόδοση (Scott, 2003).

Η συναλλακτική ηγεσία σε οργανισμούς διαδραματίζει έναν ρόλο ανταλλαγής μεταξύ διαχειριστών και υφισταμένων. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας θεωρείται ότι είναι η ανταλλαγή ανταμοιβών και στόχων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Jung, 2001).

Οι Bass και Avolio (1990), εξήγησαν ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες κινητοποιούν τους υποκείμενους μέσω της χρήσης ενδεχόμενων ανταμοιβών, διορθωτικών ενεργειών και επιβολής κανόνων. Εξήγησαν ότι η συναλλακτική ηγεσία εξαρτάται από την ενδεχόμενη ενίσχυση, είτε από την θετική ενδεχόμενη ανταμοιβή είτε από τις πιο αρνητικές ενεργές ή παθητικές μορφές διαχείρισης κατ'εξάιρεση. Οι συναλλαγματικοί ηγέτες παρακινούν τους ακολούθους τους μέσω ανταλλαγής.

Σύμφωνα με τον Burns (1978), ο συναλλακτικός ηγέτης τείνει να επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και τη συμμόρφωση των εργαζομένων και αυτοί οι ηγέτες βασίζονται αρκετά σε οργανωτικές ανταμοιβές και τιμωρίες για να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων.

### **2.2.2: Μετασχηματιστική ηγεσία**

Το μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ σε έναν οργανισμό επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των μελών της ομάδας (υφιστάμενοι) καθώς και στις ανάγκες τους. Οι διευθυντές με μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του συστήματος αξιών των εργαζομένων, το εμπνευσμένο επίπεδο και τις ηθικές τους αρχές βάσει των ικανοτήτων τους (Ismail et al., 2009). Σύμφωνα με τους Bass et al. (1994), ο στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα ήταν να «μετασχηματίσει» τους ανθρώπους και τις οργανώσεις μέσα σε μια κυριολεκτική έννοια - να τους μεταβάλλει στο μυαλό και την καρδιά, να διευρύνουν το βλέμμα, τη διορατικότητα και τη κατανόηση, να διευκρινίσουν τους λόγους για τους οποίους μία συμπεριφορά ταιριάζει με τις αξίες.

Σύμφωνα με τον Bass και τον Avolio (1990), η μετασχηματιστική ηγεσία συμβαίνει όταν ο ηγέτης υπερασπίζεται τα συμφέροντα των εργαζομένων, μόλις δημιουργήσουν συνείδηση και αποδοχή για το σκοπό και την ανάθεση του έργου της ομάδας για το καλό του συνόλου της ομάδας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας τους στο να βλέπουν τα επικείμενα προβλήματα από

νέα προοπτική, τους παρέχουν υποστήριξη και ενθάρρυνση ώστε επικοινωνούν με ένα όραμα, τους διεγείρουν το συναίσθημα.

Οι Bruce et al (1995), ανέφεραν ότι οι μεταμορφωτικοί ηγέτες είναι σε θέση να καθορίσουν και να διατυπώσουν ένα όραμα για τον οργανισμό όπου εργάζονται καθώς και ότι το στυλ ηγεσίας τους μπορεί να επηρεάσει ή να μετασχηματίσει μεταβλητές μεμονωμένου επιπέδου όπως είναι η αύξηση των κινήτρων και η οι αξίες σε επίπεδο οργανισμού, επί παραδείγματι ο μετασχηματισμός των πιθανών συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι Podsakoff et al. (1990), κατέγραψαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε ενεργό επίδραση στις ατομικές και οργανωτικές εκβάσεις, όπως είναι η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων. Τα υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν με υψηλότερα επίπεδα ομαδικής ισχύος.

Επιπροσθέτως, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να φαίνεται ως το ιδανικό στυλ για το σημερινό εργατικό δυναμικό. Οι έρευνες για τους σημερινούς υπαλλήλους δείχνουν ότι απαιτούν προσωπική προσοχή και ανατροφοδότηση και έτσι είναι πιθανό να απολαύσουν την εξατομικευμένη προσοχή που προσφέρουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες (Graen and Schiemann, 2013). Ωστόσο, τα άτομα αυτά φέρουν επίσης ατομικιστικά χαρακτηριστικά και λιγότερο ενδιαφέρονται για να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Θέλουν να ξεχωρίζουν ως άτομα και να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους (Twenge, 2010). Αυτά τα γνωρίσματα και οι συμπεριφορές είναι προβληματικές για τους σημερινούς ηγέτες που πρέπει να επηρεάσουν τους υπαλλήλους ώστε να καταστείλουν τα δικά τους συμφέροντα στα πλαίσια των στόχων του οργανισμού.

Δυστυχώς, το σημερινό μοντέλο ηγεσίας μετασχηματισμού παρέχει χαμηλή καθοδήγηση στους managers οι οποίοι πρέπει να φέρουν ισορροπίες μεταξύ της επίτευξης προσωπικών στόχων των υπαλλήλων αλλά και στόχων επί του συνόλου της ομάδας. Το τρέχον μοντέλο θεωρεί ότι κάθε παράγοντας μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει επιπρόσθετη επιρροή στις επιδόσεις (Northouse, 2012) και υποθέτει ότι οι οραματιστές ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους να φροντίσουν τις ανάγκες του οργανισμού. Αν και οι ηγέτες μετασχηματισμού μπορούν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των εργαζομένων για προσωπική ανάπτυξη μέσω εξατομικευμένης εξέτασης, το μοντέλο δεν εξηγεί πώς οι managers μπορούν να μεταφράσουν τις επιδόσεις των επιμέρους εργαζομένων στις οργανωτικές επιδόσεις όταν οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τα δικά τους συμφέροντα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η μελέτη των Anderson et al. (2017), καταλήγει στο ότι λόγω του ότι οι σημερινοί εργαζόμενοι είναι πιο ατομικιστές, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι λιγότερο αποτελεσματική για να τους παρακινήσει να βάλουν τις ανάγκες του οργανισμού πάνω από τις δικές τους ανάγκες. Στην ίδια έρευνα αναφέρεται ακόμη ένα πρόβλημα εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας που αντιμετωπίζουν οι εφαρμόζοντες αυτό το στυλ ηγέτες που είναι η αλλαγή στις στάσεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία και τη σταδιοδρομία τους. Επειδή οι σημερινοί υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να θέλουν να δουλεύουν για να ζήσουν και όχι να ζουν για να δουλεύουν (Ng et al., 2010), η εφαρμόζοντας την ηγεσία μπορεί να δυσκολεύονται στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω ενός εξιδανικευμένου οράματος. Μια από τις υποθέσεις του μοντέλου ηγεσίας μετασχηματισμού είναι ότι οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα όραμα για το μέλλον που θα εμπνεύσει και θα παρακινήσει τους εργαζόμενους (Bass, 1991). Ωστόσο, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η δουλειά είναι λιγότερο κεντρική στη ζωή τους, είναι λιγότερο πιθανό να επηρεαστούν από τα όσα προτείνουν οι ηγέτες. Έτσι, οι προαναφερθέντες μελετητές κατέληξαν ότι η σημερινή θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν καταφέρνει να προετοιμάσει επαρκώς τους διευθυντές για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους που θεωρούν ότι η δουλειά είναι λιγότερο κεντρική στη ζωή τους και που θέλουν περισσότερη ισορροπία εργασίας-ζωής από τις προηγούμενες γενιές.

### **2.2.3: Συμμετοχική ηγεσία**

Η συμμετοχική ηγεσία, που ονομάζεται επίσης δημοκρατική ηγεσία, είναι ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ως εκ τούτου, οι ακόλουθοι του ηγέτη αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένοι στη διαδικασία διαχείρισης, πιο αφοσιωμένοι στους στόχους και αποτελεσματικότερα υποκινούμενοι προς στην εργασία. Στη δεκαετία του 1930, ο επιστήμονας συμπεριφοράς Kurt Lewin διεξήγαγε μελέτες και αναγνώρισε τη σημασία του στυλ συμμετοχικού ηγετικού ρόλου σε οργανισμούς (Bass et al., 1995). Βάσει των συζητήσεων με τους ηγέτες των επιχειρήσεων και τους εργαζόμενους, συνόψισε ότι η συμμετοχή ήταν το πιο δημοφιλές στυλ μεταξύ των υφισταμένων στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι κοινό σε εταιρικά περιβάλλοντα, όπως οι εταιρείες τεχνολογίας της πληροφορίας, τα νοσοκομεία, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις, τα πανεπιστήμια κλπ. Οι ηγέτες που δρουν ως διαμεσολαβητές παρά ως

δικτάτορες διευκολύνουν την δημιουργία ιδεών και την ανταλλαγή πληροφοριών με τελικό στόχο να φτάσουν μια απόφαση. Επιπλέον, αποδεικτικά στοιχεία έδειξαν ότι οι νοσηλευτές που συμμετέχουν στο στυλ συμμετοχικής ηγεσίας είναι πιο επιρρεπείς στην εκτέλεση των λειτουργιών της ομάδας και των ατομικών ευθυνών (Grimm, 2010).

Όσον αφορά τη συμμετοχική ηγεσία, ο ηγέτης εμπλέκει τους ακολούθους του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της διαβούλευσης με μέλη της ομάδας, διατηρώντας παράλληλα τον έλεγχο (Aarons, 2006). Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές για την συμμετοχική ηγεσία, το πρώτο βήμα είναι η διάγνωση καταστάσεων απόφασης, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση της σημασίας της απόφασης, προσδιορίζοντας τα άτομα με τις σχετικές γνώσεις και αξιολογώντας κατά πόσο είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί μια συνάντηση. Το δεύτερο βήμα είναι να εμπνεύσει τη συμμετοχή, η οποία περιλαμβάνει την ενθάρρυνση των ανθρώπων να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, να περιγράψουν μια πρόταση ως πρόχειρη, να αναζητήσουν τρόπους καθώς επίσης και να βασιστούν σε ιδέες και προτάσεις (Mountford et al., 2016).

#### **2.2.4: Αυθεντική ηγεσία**

Παρόλο που έχει ρίζες στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία (βλέπε Novicevic, et al., 2006), η αυθεντική ηγεσία είναι μία από τις νεότερες προσεγγίσεις. Ενώ η αυθεντικότητα αναγνωρίζεται ως ένα σημαντικό χαρακτηριστικό σε άλλα ηγετικά στυλ όπως στη μετασχηματιστική ηγεσία, η άμεση μελέτη της αυθεντικής ηγεσίας είναι μια φαινομενική αντίκρουση στις συστάσεις προηγούμενων δεκαετιών για να αλλάξουν συμπεριφορές ώστε να προσαρμοστούν στις πιο πρόσφατες τάσεις στην ηγεσία, καθώς και σε κατακραυγή κατά των ανήθικων συμπεριφορών (Cooper et al., 2005). Η αυθεντική ηγεσία προέκυψε από το θετικό οργανωτικό κίνημα συμπεριφοράς για να εμβαθύνει στις ωφέλιμες πτυχές της οργανωτικής ζωής. Έτσι, η αυθεντική ηγεσία είναι παρόμοια με την ιδέα της αυθεντικής λειτουργίας του Kernis (2006), που βασίζεται στο να είμαστε αληθινοί στον εαυτό μας και να επικεντρωνόμαστε στην αυτογνωσία και τη συμμόρφωση με τη στάση και τη συμπεριφορά μας. Ως εκ τούτου, οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν προταθεί να γνωρίζουν ποιοι είναι και ποιες αξίες κατέχουν και ότι χρειάζεται να είναι σε θέση να συμπεριφέρονται με τρόπο που συμφωνεί με αυτές τις πεποιθήσεις (Avolio, et al., 2004 ). Οι ερευνητές θεωρούν την εξέλιξη της αυθεντικής ηγεσίας να

προσφέρεται από την ιδέα αυτογνωσίας και εσωτερικής ηθικής πυξίδας (Shamir and Eilam, 2005).

Η αυθεντική ηγεσία έχει βρεθεί ότι σχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις των ακόλουθων (Wang, Sui, Luthans, Wang, και Wu, 2014). Επιπρόσθετα, οι αυθεντικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της ομάδας μέσω της εμπιστοσύνης, του ψυχολογικού κεφαλαίου και του θετικού συναισθηματικού τόνου. Εκτός από τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την απόδοση, η αυθεντική ηγεσία έχει συσχετιστεί με θετικά αποτελέσματα τόσο για τους ηγέτες όσο και για τους οπαδούς. Η αυθεντική ηγεσία έχει συσχετιστεί με την ηθική και την ηγεσία μετασχηματισμού, καθώς και με την ηγετική ψυχολογική ευημερία. Ομοίως, οι ακόλουθοι ενός αυθεντικού ηγέτη αντιμετωπίζουν αυξημένη δέσμευση, αυξημένη υποστήριξη ομάδας και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους (Anderson et al., 2017).

Αν και η αυθεντική ηγεσία υποδηλώνει μια εξωτερική αντανάκλαση των εσωτερικών πεποιθήσεων, οι ερευνητές έχουν επίσης προτείνει ότι οι αλληλεπιδράσεις με άλλους, συμπεριλαμβανομένων των ακολούθων του ηγέτη, βοηθούν στη διαμόρφωση των αντιλήψεων για την απαιτούμενη ταυτότητα του ηγέτη (Sparrowe, 2005). Πράγματι, οι ερευνητές που εξετάζουν μια διαπροσωπική προοπτική της αυθεντικής ηγεσίας το θεωρούν ως μια διαδικασία μεταξύ ενός ηγέτη και των ακολούθων του, έτσι ώστε κάθε μέρος να επηρεάζει το άλλο. Παραδόξως, ενώ οι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει τη σημασία των ακολούθων για την ανάπτυξη αυθεντικής ηγεσίας (π.χ., Eagley, 2005) δόθηκε προσοχή, σχεδόν παγκοσμίως, στην ανάπτυξη ηγεσίας εις βάρος των οπαδών (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Οι Gardner, Fischer & Hunt (2009) παρατήρησαν ότι οι ηγέτες και οι ακόλουθοι μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με τα επίπεδα αυθεντικότητας τους.

Επιπροσθέτως, οι αυθεντικοί ηγέτες υποκινούνται από την αυτογνωσία και την ευκαιρία να οδηγήσουν τους άλλους με αυθεντικό τρόπο προς τους ανεπτυγμένους εαυτούς τους (Avolio et al., 2004). Για ορισμένους ηγέτες, συμπεριφορές όπως η έγκαιρη άφιξη και η καθυστέρηση θα αντικατοπτρίζουν τις εσωτερικές τους πεποιθήσεις για τη σημασία της εργασίας στη ζωή τους. Στο βαθμό που εκτιμούν την κεντρική θέση εργασίας, οι αυθεντικοί ηγέτες μπορεί να βιώσουν μια αποσύνδεση με τους εργαζόμενους των τελευταίων ετών που επιθυμούν περισσότερη αναψυχή και λιγότερη εργασία (Twenge and Kasser, 2013). Αυτή η ασυνέπεια στις αξίες θα

υπονομεύσει τη σχέση ηγέτη-ακόλουθου που βασίζεται στην αναγνώριση αξίας και την εξομοίωση (Avolio και Gardner, 2005).

### **2.2.5: Ηθική ηγεσία**

Μια άλλη αναδύομενη θεωρία στον τομέα της ηγεσίας είναι η ηθική ηγεσία, η οποία βασίζεται στην κατανόηση τόσο της ηθικής όσο και της ηγεσίας, προκειμένου να εξηγήσει πώς οι ηγέτες συμπεριφέρονται δεοντολογικά και προωθούν την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των ακολούθων τους (Brown & Treviño, 2006). Το ενδιαφέρον για τις θεωρίες ηθικής ηγεσίας οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό σε εταιρικά σκάνδαλα κατά την έναρξη της νέας χιλιετίας που υπογράμμισαν την ανάγκη να γίνει κατανοητό όχι μόνο πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι ηγέτες αλλά και πώς η συμπεριφορά τους επηρεάζει την ηθική λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, δεν είναι αρκετό για τους ηγέτες να συμπεριφέρονται δεοντολογικά αλλά χρειάζεται να οδηγήσουν και άλλους να το κάνουν (Brown et al., 2005).

Οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν μορφές συναλλακτικής ηγεσίας καθώς εφαρμόζουν δεοντολογικά πρότυπα και εξασφαλίζουν τη συμμόρφωσή τους με αυτά. Αν και σχετίζεται με άλλα στυλ ηγεσίας, η ηθική ηγεσία είναι επίσης μοναδική (Brown et al., 2005). Ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να συμπεριφέρονται ανήθικα, οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την εξιδανικευμένη τους επιρροή μόνο για αλτρουιστικούς σκοπούς (Brown et al., 2005). Η ηθική ηγεσία συνδέεται επίσης με ηγέτες που θεωρούνται ειλικρινείς και οι οποίοι αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους τους δίκαια (Treviño, Brown, και Hartman, 2003).

### **2.2.6: Ισορροπημένη ηγεσία**

Η ισορροπημένη ηγεσία έγινε δημοφιλής στην έρευνα στον τομέα της εκπαίδευσης πριν εισέλθει στη σφαίρα της διοίκησης. Αρχικά ορίστηκε στο πλαίσιο της ηγεσίας των εκπαιδευτικών ως συνδυασμός ταυτότητας και προσαρμοστικότητας, μέσω της οποίας οι άνθρωποι γίνονται ισορροπημένοι ηγέτες (Hertneky, 2010). Η βιβλιογραφία που αναφέρεται σε διοικητικά θέματα συσχετίζει τον όρο με την ανάγκη των ηγετών να εξισορροπούν διαφορετικούς ρόλους, όπως ο καινοτόμος, ο συντονιστής, ο διευκολυντής κλπ. (Shim et al., 2002) ή ως ισορροπία στις τέσσερις κινήσεις α) επιρροή και κίνητρο, β) εξειδικευμένες γνώσεις, γ) δύναμη και ανταμοιβή, και δ) τιμωρία (Lawrence and Pirson, 2015).

Η σχετικά νέα έννοια της ισορροπημένης ηγεσίας στη διοίκηση συνδυάζει τις έννοιες της κοινής και κάθετης ηγεσίας και επικεντρώνεται στη δυναμική της αλληλεπίδρασής τους. Στην καρδιά της έγκειται η έννοια ενός κοινωνικο-γνωστικού χώρου (μια γνωστική κατανόηση, που μοιράζεται ο κάθετος ηγέτης και τα μέλη της ομάδας του). Τα στοιχεία που ρυθμίζουν το εάν η ηγεσία κινείται περισσότερο προς την κάθετη ή την οριζόντια έχουν ως εξής:

- Ενδυνάμωση: ο βαθμός στον οποίο επιτρέπεται από τον κάθετο ηγέτη σε ένα μέλος της ομάδας να αναλάβει έναν οριζόντιο ηγετικό ρόλο

- Αυτοδιαχείριση: η ικανότητα ενός δυνητικά οριζόντιου ηγέτη να διαχειριστεί τον εαυτό του στα μάτια της ομάδας του και του κάθετου ηγέτη. Η σωστή αυτοδιαχείριση είναι μια απαίτηση για την απόκτηση της εμπιστοσύνης ώστε να μπορέσει να οδηγήσει τους υπόλοιπους στην ομάδα.

- Το να είναι γνωστές οι ιδιαίτερες δεξιότητες και η προσβασιμότητα κάθε μέλους της ομάδας προκειμένου να γίνεται αισθητό πότε πρέπει να γίνει η μεταφορά ηγεσίας μεταξύ των μελών της ομάδας.

### **2.3: Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας**

Η ηγεσία ως όρος έχει καθοριστεί ως η σχέση μεταξύ εκείνων που φιλοδοξούν να οδηγήσουν και εκείνων που επιλέγουν να ακολουθήσουν (Posner, 2015). Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία επικεντρώνεται σε μια σημαντική έννοια γνωστή ως ηγετική αποτελεσματικότητα. Οι Palmer, et al., (2001) καθόρισαν τους αποτελεσματικούς ηγέτες ως εκείνους που έχουν μετασχηματιστικό και όχι συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, ο Liu et al. (2002) δήλωσαν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους είναι επιτυχημένοι ως ηγέτες. Επίσης πρότειναν οι ποιοτικές σχέσεις με τους ακολούθους να αποτελούν το θεμέλιο της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Ομοίως, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ορίζεται ως η ικανότητα και η προθυμία ενός ηγέτη ή ενός διευθυντή να χρησιμοποιήσει ένα κατάλληλο στυλ ηγεσίας που ταιριάζει καλύτερα με την ετοιμότητα των ακολούθων (Chen & Silverthorne, 2005). Ωστόσο, ο Erkutlu, δήλωσε ότι ο ορισμός της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας διαφέρει από τον έναν ερευνητή στον άλλον, επειδή η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη

εξαρτάται από το αποτέλεσμα που επιλέχθηκε ως κριτήριο αποτελεσματικότητας (Erkutlu, 2008).

Τέλος, είναι σημαντικό ότι όλοι οι οργανισμοί προσπαθούν να εξοπλίσουν τους εργαζόμενους με ηγετικές ικανότητες. Αυτό συμβαίνει διότι οι ηγετικοί ρόλοι και διαδικασίες είναι απαραίτητες για την καθοδήγηση, τη δημιουργία ευθυγράμμισης και την ενθάρρυνση της δέσμευσης εντός ομάδων ανθρώπων.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έχει σχεδιαστεί για να μετρήσει την αντίληψη του συμμετέχοντα σχετικά με το πόσο αποτελεσματικός θεωρείται ότι ο ηγέτης μπορεί να είναι στη διαχείριση ενός μεγάλου οργανισμού (Nana et al., 2010). Ένα από τα κύρια μοντέλα που μετρά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι το «Full Range of Leadership Model». Το μεγάλου εύρους μοντέλο ηγεσίας διαφοροποιεί την παθητική από την ενεργό ηγεσία και υποδεικνύει ότι οι πιο δραστήριες μορφές ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικές. Αυτό το μοντέλο υποστηρίζει ότι οι ηγέτες έχουν μία λίστα συμπεριφορών που εμπλέκονται σε μεταβαλλόμενους βαθμούς συχνότητας. Οι Kouzes και Posner το 2002 εξήγησαν ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο πρακτικών και συμπεριφορών. Αυτές οι πρακτικές παρέχουν ένα πρότυπο για τους ηγέτες του οργανισμού να επιτύχουν στόχους ή να εκτελέσουν το έργο τους (Ebrahimi Mehrabani & Azmi Mohamad, 2015). Αργότερα, οι Kouzes et al. (2012) υπογράμμισαν τη σημασία των καλών σχέσεων για αποτελεσματική ηγεσία και επικεντρώθηκαν στις ηγετικές πρακτικές που οικοδομούν τις αποτελεσματικές σχέσεις (Posner, 2015). Σε πολύ πιο πρόσφατες μελέτες, αυτές οι πρακτικές συνοψίστηκαν με ένα μοντέλο που είναι γνωστό ως μοντέλο απογραφής πρακτικής ηγεσίας (Leadership Practice Inventory- LPI). Αυτό το μοντέλο ασχολείται με τις προκλήσεις της ηγεσίας εστιάζοντας στην ευθύνη και τις επιδόσεις (Hage & Posner, 2015).

Παλαιότερες έρευνες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ηγετών έχουν δείξει ότι το στυλ ηγεσίας μπορεί να φέρει σημαντικό αντίκτυπο σε μεταβλητές όπως η ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα και η απόδοση της ομάδας (π.χ., Judge and Piccolo, 2004). Οι μελέτες έχουν επίσης συνδέσει τις σχέσεις των υπαλλήλων-εποπτών με την οργανωτική δέσμευση και τις μειωμένες προθέσεις για τον κύκλο εργασιών (π.χ., Han & Jekel, 2011). Αυτές οι μελέτες υπογραμμίζουν την αξία της ύπαρξης κατάλληλων ηγετών προκειμένου να αξιοποιηθούν οι πόροι του ανθρώπινου κεφαλαίου.

## 2.4: Η διάκριση των κάθετων και οριζόντιων ηγετών

Η διάκριση των ηγετών, ειδικά μέσα από το πρίσμα της συμπεριφοράς τους, είναι ένα κλασικό θέμα στην έρευνα. Ο Κομφούκιος, το 500 π.Χ., προσδιόρισε τέσσερις αρετές των ηγετών, ήτοι jen (αγάπη ή συμπεριφορά για σχέσεις), li (σωστή συμπεριφορά ή ανησυχία για τη διαδικασία), xiao (ευσέβεια ή αξίες) και zhang rong (ανησυχία για μετριοπάθεια) (Collinson et al., 2000). Οι μεταγενέστερες μελέτες έδειξαν ποσοτικά ότι η αναδυόμενη ηγεσία σε μικρές ομάδες αναγνωρίζεται από τις λεκτικές και μη λεκτικές παραμέτρους των μελών και ότι οι προφορικές ενδείξεις είναι πιο σημαντικές από τις μη λεκτικές.

Η έρευνα στη διαχείριση έργων ξεκίνησε με το θέμα της αναγνώρισης του ηγέτη κατά την αλλαγή της χιλιετίας. Προηγούμενες μελέτες αφορούσαν κυρίως τις διαχειριστικές δεξιότητες και τα γνωρίσματα (Hauschildt et al., 2000). Αυτές οι μελέτες βασίζονταν στη θεωρητική σχολή της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρουσιάζοντας επί παραδείγματι, τη σημασία των συναισθηματικών δυνατοτήτων για τους ηγέτες (Clarke, 2010), προσδιορίζοντας τα προφίλ προσωπικότητας επιτυχημένων ηγετών ή το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης συναισθηματικής νοημοσύνης για ηγέτες έργων (Turner & Lloyd-Walker, 2008). Καμία από αυτές τις μελέτες δεν εξέτασε την αναγνώριση των οριζόντιων ηγετών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα περισσότερα στελέχη αναζητούσαν τεχνογνωσία και πείρα στον τομέα της διαχείρισης έργων. Τα στυλ και οι δεξιότητες της ηγεσίας φαινόταν να είναι περισσότερο ο αποφασιστικός παράγοντας για σύνθετα έργα και λιγότερο για τα πιο απλά έργα.

Τη στιγμή που ένα μέλος της ομάδας αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο, διαθέτει σημαντική εξουσία για να προωθήσει το έργο. Επομένως, ελέγχεται η μεταφορά της εξουσίας της ηγεσίας. Ενεργοποιείται μέσω του κάθετου ηγέτη ο οποίος προσδιορίζει τους πιθανούς υποψηφίους. Για τις καταστάσεις αυτές της προσωρινής ενδυνάμωσης των μελών της οργάνωσης σε οριζόντιους ηγέτες, ο ρόλος του κάθετου ηγέτη γίνεται ένας παράγοντας, αλλά και ένας «κοινωνικός αρχιτέκτονας», ο οποίος γνωρίζει την ευρύτερη οργάνωση και είναι ικανός να εντοπίσει και να βρει και να κινητοποιήσει τους σωστούς πόρους για αυτά τα καθήκοντα (Cox et al., 2003). Η σχετική έννοια της κατανεμημένης ηγεσίας υποθέτει επίσης ότι η ηγεσία είναι κοινή σε όλα τα μέλη της ομάδας, αλλά υποθέτει ότι η μεταφορά της εξουσίας της ηγεσίας δεν ελέγχεται τόσο

από τον κάθετο ηγέτη (Bolden, 2011). Εδώ η ηγεσία βασίζεται στην κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας και άλλων ενδιαφερομένων, οι οποίοι επιδιώκουν ενεργά μια ποικιλία διαφορετικών απόψεων σε κάθε ζήτημα, προκειμένου να χαράξουν τον καλύτερο δρόμο προς τα εμπρός (Lindgren & Packendorff, 2009). Ο προσδιορισμός των ηγετών είναι μια ομαδική διαδικασία και δεν ελέγχεται από έναν κάθετο ηγέτη.

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία**

"Η μη γνωστική συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε ενδεχομένως να συμβάλει σε μια πιο ολιστική κατανόηση της διαπροσωπικής επιρροής και της ηγεσίας" (Brown & Moshavi, 2005). Η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία των οργανισμών και περίπου το 90% της επιτυχημένης ηγεσίας οφείλεται στη ΣΝ (Chen, Jacobs & Spencer, 1998). Επιπλέον, οι επιτυχημένοι ηγέτες μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους και να ανταποκριθούν στα συναισθήματα των άλλων. Μπορούν να τονώσουν και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, αφού έχουν καλές κοινωνικές δεξιότητες και χαρακτηρίζονται από ενσυναίσθηση. Επιπλέον, ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των υπαλλήλων, λόγω των υψηλών δεξιοτήτων αυτορρύθμισης και αυτογνωσίας τους (Goleman, 2000).

Από τη μια πλευρά, η ηγεσία ορίζεται ως μια διαδικασία που προκαλεί συναισθήματα (George, 2000) και επομένως για την αποτελεσματική ηγεσία η ΣΝ λειτουργεί θετικά. Πολλοί μελετητές έχουν μελετήσει τη σχέση μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε διάφορους τομείς και αναφέρουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και της ΣΝ (Lopes et al, 2006, Rosete & Ciarrochi, 2005). Από την άλλη πλευρά, η ΣΝ βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Walter et al., 2011).

Οι Leban & Zulauf (2004) αναφέρουν ότι το μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ του υπεύθυνου ενός έργου, επηρεάζει θετικά στην πραγματική απόδοση του έργου. Μελετητές υποστηρίζουν ότι η ΣΝ είναι σημαντικό και βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας (Sadri, 2012). Οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ μπορούν να αναγνωρίσουν, να εκτιμήσουν, να προβλέψουν και να διαχειριστούν τα συναισθήματα με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγηθούν σε θετική αλληλεπίδραση και παρακίνηση των μελών της ομάδας τους (George, 2000).

Οι Harrison and Clough (2006) ανέλυσαν 15 ηγέτες και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μοιράζονται το χαρακτηριστικό της ηγετικής συμπεριφοράς της ΣΝ και του παραγωγικού ναρκισσισμού. Επιπλέον, οι Barling, Slater και Kelloway (2000) αναφέρουν στις μελέτες τους ότι η ΣΝ συνδέεται με πολλές πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ οι Higgs και Aitken (2003) αναφέρουν την ΣΝ σε πολλά στυλ ηγεσίας κάνοντας ιδιαίτερη μνεία στην ικανότητά της να προβλέψει

ηγητικό δυναμικό. Επιπλέον, οι Rosete & Ciarrochi (2005) συνδέουν τη ΣΝ με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Το 1995, ο Goleman, μετά από δειγματοληψία 500 οργανισμών από την Hay Group, κατέληξε ότι η εξαιρετική απόδοση των κορυφαίων ηγετών οφείλεται στη ΣΝ. Ωστόσο, οι Zeidner et al. (2004) και οι Antonakis et al. (2009), επικρίνουν την έρευνα του Goleman λέγοντας ότι δεν υπάρχει καμία εμπειρική έρευνα που να υποστηρίζει τον ισχυρισμό του Goleman σχετικά με τα θετικά αποτελέσματα της ΣΝ. Αυτή η άποψη λειτουργεί αντίθετα με μεγάλο ερευνητικό όγκο που πραγματοποιήθηκε και παρουσίασε τη θετική σχέση μεταξύ της ΣΝ και της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η συναισθηματική κατάσταση ενός ηγέτη επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων του/της, εάν βρίσκεται σε χαρούμενη διάθεση οι εργαζόμενοι γύρω του/της αντιμετωπίζουν τα γεγονότα με πιο θετικό τρόπο, γίνονται πιο αισιόδοξοι, αποτελεσματικοί και δημιουργικοί. Το αντίθετο ισχύει όταν η συναισθηματική κατάσταση του ηγέτη είναι αρνητική, δημιουργώντας ένα δυσλειτουργικό περιβάλλον (Goleman, Boyatzis & McKee, 2001).

Οι έρευνες του Kerr et al. (2006) σχετικά με 38 επόπτες και τους 1258 υφισταμένους τους χρησιμοποιώντας το εργαλείο MSCEIT για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ της ΣΝ και αποτελεσματικής ηγεσίας, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ τους. Επιπλέον, η μελέτη Palmer et al. (2001) σχετικά με την ΣΝ των 43 μανατζερ καταλήγει επίσης σε μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ΣΝ και σειράς από συνιστώσες. Η σύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας γίνεται με παράγοντες όπως το κίνητρο, η έμπνευση, η ικανότητα διαχείρισης και παρακολούθησης συναισθημάτων (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Επιπλέον, η μελέτη των Gardner και Stough (2002) σε 110 ανώτερου επιπέδου μανατζερ που αναλύει αν η ΣΝ προβλέπει το στυλ ηγεσίας, καταγράφει ότι τα επίπεδα της ΣΝ συσχετίζονται ιδιαίτερα με όλα τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η μελέτη του Weinberger (2002) σχετικά με τη σχέση μεταξύ της ΣΝ και της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναφέρει ότι παρουσία υψηλής ΣΝ οδηγεί σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικής ηγεσίας, κάτι που επιβεβαιώνεται και από τους Brown et al. (2006).

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σχετίζεται με το πόσο καλά μπορεί ένας ηγέτης να λειτουργεί απέναντι στους υπαλλήλους του, κάνοντας ερωτήσεις για το πώς

νώθουν σε τακτικά χρονικά διαστήματα, μέσω δίκαιης μεταχείρισης τους, υποστηρίζοντας και βοηθώντας τους, προσφέροντας την δυνατότητα εμπλοκής τους και επιτρέποντάς τους να εργάζονται ομαδικά (Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006).

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους για να επηρεάσουν το προσωπικό τους μέσω ενός αριθμού μηχανισμών. Σύμφωνα με τον Pescosolido (2002), οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες προσφέρουν στα μέλη της ομάδας μια λύση στα προβλήματα που τους απειλούν, επαναπροσδιορίζουν τους στόχους, αυξάνουν την απόδοση και ερμηνεύουν τις διφορούμενες καταστάσεις εργασίας. Οι Jordan και Lawrence (2009) προσθέτουν ότι οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες σέβονται τις διαφορετικές απόψεις μιας ομάδας, ξεπερνούν την απογοήτευση με τα μέλη της ομάδας, έχουν μεταδοτικό βαθμό ενθουσιασμού και δημιουργούν μια χαρούμενη ατμόσφαιρα στην ομάδα. Σύμφωνα με τους Druskat και Wolff (2001), George (2000) και Kaplan et al. (2014), σημειώθηκαν παρόμοιες συμπεριφορές της ομάδας που είναι τυπικές για τους συναισθηματικά ευφυείς διαχειριστές. Μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι οι υπάλληλοι που αντιλαμβάνονται τους managers τους ως συναισθηματικά ευφυείς γνωρίζουν ότι είναι προικισμένοι με κοινωνικο-ψυχολογικές ικανότητες σχετικές με την εργασία, τις οποίες μπορούν να αντλήσουν όταν χρειάζεται (π.χ. Newman et al., 2014).

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορεί να είναι σημαντικό. Σε σύγκριση με τις διοικητικές και κατασκευαστικές εργασίες, τα περισσότερα περιβάλλοντα λιανικής πώλησης και εξυπηρέτησης έχουν υψηλό δείγμα συναισθηματικών συνθηκών. Ιδιαίτερα σε επαγγέλματα με συχνές πελατειακές ή διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, έχει αποδειχθεί ότι η ΣΝ έχει θετικό αντίκτυπο στην στάση, τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις του ηγέτη εντός μίας επιχείρησης αλλά και των υπαλλήλων που τον ακολουθούν (Kluemper et al., 2013).

Επίσης οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες εντός μίας επιχείρησης, ανιχνεύουν τα συναισθήματα των υπαλλήλων τους μέσω λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, όπως εκφράσεις του προσώπου, φωνητικές αποχρώσεις και κινήσεις του σώματος. Αυτή η ικανότητα τους δίνει τη δυνατότητα να ανταποκριθούν με τρόπους που συνδέονται με την υψηλή ικανοποίηση θέσεων εργασίας και ομάδας εργασίας (Whiteoak & Manning, 2012). Επιπλέον, δεδομένου ότι οι άνθρωποι συχνά εκφράζουν πληροφορίες σχετικά με την εργασία μέσω του συναισθήματος, οι συναισθηματικά έξυπνοι manager προσφέρουν όχι μόνο συναισθηματικούς αλλά και άλλους τύπους

υποστήριξης στους υπαλλήλους τους (Walter, Cole, Van Der Vegt, Rubin & Bommer, 2012). Έτσι, η αναφορά σε έναν συναισθηματικά ευφυή ηγέτη μίας εταιρίας ή οργανισμού σημαίνει την δυνατότητα πρόσβασης σε σχετικό πλούτο διαφόρων πόρων (Sonenshein, 2014).

Αρκετές μελέτες υποδεικνύουν ότι οι συναισθηματικά έξυπνοι διευθυντές δρουν θετικά στην ομαδική απόδοση και ότι οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες το κάνουν αυτό με τη διαχείριση των συναισθηματικών συμπεριφορών των μελών της επιχείρησης ή του οργανισμού (π.χ., George, 1995, Sy, Cote, & Saavendra, 2005).

Επειδή οι ηγέτες επιτυγχάνουν τα αποτελέσματά τους μέσω άλλων, οι Wilderom et al. (2015), εξέτασαν τους έμμεσους μηχανισμούς μέσω των οποίων η ΣΝ ενός διευθυντή μπορεί να επηρεάσει τις αντικειμενικές επιδόσεις. Ένας πρώτος έμμεσος τρόπος μέσω του οποίου τα συναισθηματικά ευφυή διευθυντικά στελέχη μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους και να αποθηκεύσουν τις επιδόσεις τους είναι η δημιουργία και διατήρηση συνεκτικής ατμόσφαιρας μέσα στην ομάδα δηλαδή την κατάλληλη ατμόσφαιρα που ενώνει όλους για μία αρμονική συνεργασία. Η συνοχή μεταξύ των μελών μίας ομάδας ορίζεται από υψηλό επίπεδο συναισθημάτων αλληλεγγύης, αρμονίας και υπερηφάνειας στην εκτέλεση του συνολικού ομαδικού έργου (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003).

### **3.1: Τύποι ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με τη ΣΝ**

Η μοναδική δουλειά ενός ηγέτη είναι να επιτύχει αποτελέσματα. Αλλά ακόμη και με όλα τα προγράμματα κατάρτισης ηγεσίας και τις συμβουλές που βασίζονται στην εμπειρογνωμοσύνη, η αποτελεσματική ηγεσία εξακολουθεί να μην εφαρμόζεται από πολλούς ανθρώπους και οργανισμούς. Ένας λόγος, λέει ο Daniel Goleman, είναι ότι τέτοιοι εμπειρογνώμονες προσφέρουν συμβουλές βασισμένες σε συμπεράσματα, εμπειρία και ένστικτο, όχι σε ποσοτικά δεδομένα.

Βασιζόμενος στην έρευνα περισσότερων από 3.000 στελεχών, ο Goleman διερευνά ποιες ακριβείς συμπεριφορές ηγεσίας αποφέρουν θετικά αποτελέσματα. Περιγράφει έξι ξεχωριστά στυλ ηγεσίας, ο καθένας από τους οποίους προέρχεται από διαφορετικές συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κάθε στυλ έχει ένα ξεχωριστό αποτέλεσμα στην ατμόσφαιρα εργασίας μιας εταιρείας, ενός τμήματος ή μιας ομάδας και, με τη σειρά της, στην οικονομική της απόδοση. Τα στυλ, μόνο με το

όνομα και με σύντομη περιγραφή, θα αντηχούν με όποιον καθοδηγεί, καθοδηγείται ή, όπως συμβαίνει με τους περισσότερους από εμάς, κάνει και τα δύο.

Πιο συγκεκριμένα, οι καταναγκαστικοί ηγέτες (commanding), απαιτούν άμεση συμμόρφωση. Η φράση που τους ταιριάζει είναι «Κάνε ότι λέω» και συνηθέστερα αυτό το στυλ λειτουργεί καλύτερα ότι υπάρχουν προβληματικοί υπάλληλοι. Εν συνεχεία, οι οραματιστές ηγέτες (visionary), κινητοποιούν τους ανθρώπους προς ένα όραμα με συνηθέστερη φράση που χρησιμοποιούν το «Έλα μαζί μου». Η λειτουργία της ΣΝ σε αυτούς τους ηγέτες αναπτύσσει την ενσυναίσθηση, την αυτοπεποίθηση και την αναγκαία αλλαγή. Η εφαρμογή του εν λόγω στυλ είναι απαραίτητη εφόσον οι αλλαγές επιβάλουν ένα νέο όραμα ή όταν μια ξεκάθαρη κατεύθυνση είναι αναγκαία να χαραχθεί.

Επίσης, οι ανθρωπιστές ηγέτες (affiliate), δημιουργούν συναισθηματικούς δεσμούς και αρμονία. Κινούνται υπό την λογική του ότι «Οι άνθρωποι έρχονται πρώτα». Λειτουργούν με ενσυναίσθηση, αναπτύσσουν την επικοινωνία και χτίζουν σχέσεις μεταξύ της ομάδας τους. Η λειτουργία αυτού του τύπου ηγέτη είναι προτιμότερο να καταγράφεται όταν υπάρχουν ρήξεις σε μια ομάδα ή για την παρακίνηση των μελών της ομάδας κατά τη διάρκεια αγχωτικών περιστάσεων. Καθώς επίσης και οι δημοκρατικοί ηγέτες (democratic), συνάπτουν συναίνεση μέσω της συμμετοχής. Η χρησιμοποιούμενη έκφραση των δημοκρατικών ηγετών είναι «Εσύ τι πιστεύεις;» καθώς επίσης βασίζονται στην ηγεσία του συνόλου της ομάδας, στην επικοινωνία και στην συνεργασία. Η εφαρμογή είναι χρησιμότερη κατά την ανάγκη αποκόμισης πληροφοριών από πολύτιμους υπαλλήλους.

Αναφορικά με τους καθοδηγητικούς ηγέτες (pacesetter), αναμένετε από αυτούς η αριστεία ορίζοντας υψηλά πρότυπα για την απόδοση. Η έκφραση που αναφέρει ο Goleman και χαρακτηρίζει αυτού του είδους τους ηγέτες είναι «Κινήσου με το ρυθμό μου». Τέλος, οι συμβουλευτικοί ηγέτες (coaching), αναπτύσσουν ανθρώπους για το μέλλον. Δεν διστάζουν δοκιμάζουν και ο στόχος τους είναι να βοηθήσουν έναν υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του ή να αναπτύξει μακροπρόθεσμα τα δυνατά σημεία των ικανοτήτων του.

Η έρευνα δείχνει ότι οι ηγέτες που έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα δεν βασίζονται σε ένα μόνο ηγετικό στυλ. Ο Goleman περιγράφει λεπτομερώς τους τύπους επιχειρησιακών καταστάσεων κάθε στυλ που ταιριάζει καλύτερα και εξηγεί πώς οι

ηγέτες που στερούνται ενός ή περισσότερων μορφών μπορούν να επεκτείνουν τα πεπερητόρια τους. Υποστηρίζει αυτό που οι ηγέτες της πρακτικής μπορούν να αλλάξουν μεταξύ των μορφών ηγεσίας για να παράγουν ισχυρά αποτελέσματα, μετατρέποντας έτσι την τέχνη της ηγεσίας σε μια επιστήμη.

### **3.2: Πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα**

Σε έρευνα των Dincer et al. (2011), μελετήθηκε η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των managers ως στρατηγικοί λήπτες αποφάσεων στα πλαίσια της ηγετικής τους συμπεριφοράς. Τα δεδομένα της μελέτης συγκεντρώθηκαν μέσω δύο μελετών σχετικά με τους ανώτερους και μεσαίου επιπέδου διευθυντές του λιανικού τομέα στην Τουρκία. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αποκτήθηκαν και σχολιάστηκαν μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS 17.

Οι προαναφερόμενες μεταβλητές είναι σημαντικές εάν μια επιχείρηση επιθυμεί να είναι επιτυχής. Για να γίνει αυτό οι άνθρωποι στην επιχείρηση πρέπει να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Τα παραπάνω σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης είναι δυνατόν να συμβούν με την ύπαρξη σημείων της ΣΝ όπως είναι η ύπαρξη αυτοπεποίθησης και ικανότητας εντοπισμού, εκτίμησης και ελέγχου των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και των υπολοίπων στην ομάδα. Σε αυτή τη μελέτη, τα τέσσερα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης που ελήφθησαν ως κριτήρια ήταν η αυτογνωσία, ο αυτορρύθμιση, το κίνητρο και η ενσυναίσθηση. Η έρευνα διεξήχθη από συνολικά 57 managers για την έρευνα με τίτλο «*The significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as a strategic Decision Makers*» όπου και καταγράφηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και οι καινοτόμες συμπεριφορές εργασίας επηρεάζονται θετικά. Όταν ο βαθμός ΣΝ αυξάνει, το επίπεδο της καινοτόμου συμπεριφοράς εργασίας αυξάνεται και αντίστροφα. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία Mann-Whitney τόσο για τη συναισθηματική νοημοσύνη (EI) όσο και για τη συμπεριφορά της καινοτόμου εργασίας (IWB) ξεχωριστά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης, φαίνεται ο διαχειριστής ως στρατηγικός υπεύθυνος λήψης αποφάσεων με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης λειτουργεί καλύτερα κατά τη λήψη αποφάσεων, η σημασία της οποίας είναι τεράστια, επηρεάζονταν την απόδοση και τις επιδόσεις της διοίκησης.

Οι Obradovic et al. (2012), εκπόνησαν έρευνα σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών διαχείρισης έργων και πληροφοριών και την επαγγελματική τους επιτυχία. Οι συνέπειες αυτής της έρευνας είναι σημαντικές για τους διαχειριστές έργων οι οποίοι επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοση και το ποσοστό επιτυχίας τους στους οργανισμούς και στην πολιτική ανθρώπινων πόρων. Θεωρητικά εξετάστηκαν οι ενδεχόμενες επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιτυχία των διαχειριστών του έργου μέσω της αναθεώρησης για την έννοια και τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα ευρήματα αριθμημένων εμπειρικών μελετών και τις θεωρίες της ηγεσίας. Η συμπλήρωση αυτών των θεωρητικών εκτιμήσεων με την έρευνα έδειξε σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής επιτυχίας των διαχειριστών. Διεξήχθη έρευνα σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 75 διαχειριστών έργου από 10 κορυφαίες εταιρείες της Σερβίας. Το μέσο συλλογής δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο. Η εμπειρική έρευνα αποκαλύπτει ότι υπάρχει πολύ υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής επιτυχίας των ηγετών και τα ευρήματα αυτά θα πρέπει να έχουν διάφορες συνέπειες για την πρακτική των διαχειριστών του έργου.

Στη μελέτη του ο Batool (2013), κατέγραψε την σχέση της ΣΝ με την αποτελεσματική ηγεσία. Για την μελέτη του χρησιμοποίησε δύο υποθέσεις. Αυτές ήταν το εάν η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά στην ανάπτυξη της Ηγεσίας καθώς και το εάν η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με την κατανόηση της ηγεσίας. Για το σκοπό αυτής της μελέτης, ένα αντίγραφο ερωτηματολογίου διανεμήθηκε σε 50 άτομα που άνηκαν σε διαφορετικά επαγγέλματα. Μερικά εκ των συμμετεχόντων ήταν γιατροί, νοσηλευτές, ιατρικό προσωπικό και τραπεζίτες. Οι έρευνες ήταν όλες εμπιστευτικές. Δεν αναφέρθηκαν ονόματα και δεν δόθηκε καμία πληρωμή στους ερωτηθέντες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Υπήρχαν 37 άνδρες και 13 γυναίκες ηλικίας μεταξύ 25-50.

Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης από έναν ηγέτη (σε οποιοδήποτε οργανισμό) σύμφωνα με τον μελετητή σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική ηγεσία. Συγκεκριμένα τονίζει ότι η μελέτη του αντικατοπτρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στη μείωση του άγχους βελτιώνοντας τις επιδόσεις και την αίσθηση της επιτυχίας παρέχοντας κίνητρα στους υφιστάμενους στο πλαίσιο του οργανισμού και συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας των

εργαζομένων ώστε να ανταποκριθούν στους οργανωτικούς τελικούς στόχους με ηθικό τρόπο θέτοντας θετικές επιπτώσεις στην κοινωνία στο σύνολό της.

Επιπροσθέτως, τονίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα «χρήσιμο εργαλείο» που βοηθά έναν ηγέτη να κρίνει τους ανθρώπους πιο ξεκάθαρα και να δημιουργεί μια σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων. Παράλληλα, βοηθά στον ηγέτη να αναπτύξει αίσθηση ευαισθησίας, συναίσθημα ισορροπίας και ένα ισχυρό μείγμα γνωστικής ικανότητας (λογική, εννοιολογική και δημιουργική σκέψη), όπως επίσης και διαπροσωπικές δεξιότητες, επιρροές δεξιότητες καθώς και επικοινωνιακές δεξιότητες. Ολοκληρώνοντας την κριτική της μελέτης του, ο Batool (2013), αναφέρει τα λόγια του.

Το ίδιο έτος η Wagner (2013), σε αντίστοιχη μελέτη στόχευσε στον εντοπισμό των επιπτώσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Με βάση την καθαρά δευτερογενή έρευνα την οποία ανέλυσε η Wagner, οδηγείται στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη κάνει τους ηγέτες πιο αποτελεσματικούς και επιτυχημένους. Το συμπέρασμα αυτό υποστηρίζεται από διαφορετικά ευρήματα από την πρωτοβάθμια έρευνα, όπως του Trehan (2012), ο οποίος βρήκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την ηγεσία, τα κίνητρα, την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη διαχείριση της αλλαγής σε επίπεδο εμπιστοσύνης κατά 99%. Αναφέρει επίσης, την μελέτη του Clarke (2010) που απέδειξε τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την προσωπικότητα και τις γνωστικές ικανότητες ως μεταβλητές ελέγχου.

Δεδομένου ότι η συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί επιβεβαιωμένη, θα πρέπει να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα όπως αναφέρει η Wagner, αφενός σχετικά με την ικανότητα μέτρησης και ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και αφετέρου με τις επιπτώσεις της συναισθηματικής ευφυούς ηγεσίας, π.χ. για το κίνητρο των εργαζομένων, την πίστη τους, την ικανοποίηση του πελάτη ή την επίτευξη στόχων.

Τη σχέση μεταξύ της ΣΝ, του ηγετικού στυλ και των αποτελεσμάτων της ηγεσίας θέλησαν να καταγράψουν και οι Grunes et al. (2014). Σε αυτή τους την προσπάθεια εκπόνησαν μελέτη. Το τελικό δείγμα συμμετεχόντων στη μελέτη, αποτελείτο από 144 ηγέτες στον τομέα της εκπαίδευσης (52 άνδρες και 92 γυναίκες) και 432 άλλους συμμετέχοντες. Όπως αναμένεται υπήρξε μια σημαντική σχέση μεταξύ

του συνόλου της ΣΝ και των στρατηγικών και εμπειρικών περιοχών και της διαχείρισης των συναισθημάτων, της κατανόησης συναισθημάτων, την χρήση και την αντίληψη των συναισθημάτων.

Καθώς δεν διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας σύμφωνα με τον ρόλο των ηγετών (διευθυντής, υποδιευθυντής, τριτογενής συντονιστής, επικεφαλής τμήματος και διαχειριστής), κατέληξαν στο ότι είναι πιθανό η ΣΝ να μπορεί να μην αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον προσδιορισμό της θέσης των ηγετών μέσα στην ιεραρχία των ηγετών αναφερόμενοι στα σχολεία της Αυστραλίας.

Επίσης, για την αξιολόγηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνδυασμό με την ηγεσία, διεξήχθη εκτεταμένη έρευνα πεδίου κατά την περίοδο Απριλίου-Ιουνίου 2012, με τη συμμετοχή πολλών ιδρυμάτων και οργανισμών της χώρας Βασάου. Η μελέτη περίπτωσης περιελάμβανε ερωτηματολόγιο που απευθύνεται σε 15 άτομα που εργάζονται σε ανώτατα διοικητικά τμήματα ή τμήματα ανθρωπίνων πόρων. Το ερωτηματολόγιο περιέχει ένα σύνολο 10 ερωτήσεων που σχετίζονται με τις κύριες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η έρευνα σε εν λόγω οργανωτικά ιδρύματα έχει αποκαλύψει το γεγονός ότι σε μια ατομική, ομαδική ή οργανωτική κλίμακα η συναισθηματική νοημοσύνη συγκλίνει στην άσκηση ηγεσίας, αφού η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη μπορεί να έχει αποφασιστική επίδραση στο κλίμα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, και επίσης μπορεί να επηρεάσει, με παρόμοιο τρόπο, τον ηγέτη. Η Petrovici (2013), που ανέλαβε την εκπόνηση αυτής της έρευνας καταλήγει ότι ένας συναισθηματικά έξυπνος ηγέτης έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί κατάλληλα αυτές τις επιρροές προκειμένου να μειώσει στο ελάχιστο τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να επηρεάσουν τη συναισθηματική λειτουργία της ομάδας ή του οργανισμού συμφωνώντας με τα αποτελέσματα των Kelner, et al. (1994). Με αυτό τον τρόπο, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη μπορεί να μεταφερθεί στην ομάδα, τελικά μετατρέποντας το στάδιο της ωριμότητας της οργανωτικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Η επιλογή των εργαζομένων σε έναν οργανισμό καταλήγει η Petrovici που βασίζεται στο κριτήριο της συναισθηματικής νοημοσύνης καταγράφει θετικά αποτελέσματα ιδιαίτερα όταν χρησιμοποιείται για άτομα που καταλαμβάνουν υψηλότερες διοικητικές θέσεις και ηγούνται. Χρησιμοποιεί ένα παράδειγμα του McClelland (1999) μιας πολυεθνικής εταιρείας, στην οποία το ποσοστό ετήσιου κύκλου εργασιών για τους managers ήταν 25%, το οποίο

δημιουργούσε σημαντικές οικονομικές ζημίες στην εταιρεία. Μετά την επιλογή που βασίζεται σε συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, το ποσοστό μειώθηκε σημαντικά, πράγμα που σήμαινε σημαντική μείωση του κόστους. Στο επίπεδο της ομάδας, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη δημιουργεί την ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματα με τρόπο που καλλιεργεί την εμπιστοσύνη, την ταυτότητα και την ομαδική αποτελεσματικότητα, μεγιστοποιώντας έτσι τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα στα επίπεδα του οργανισμού. Καταλήγει, ότι υπό το φως αυτών των απόψεων, δημιουργεί την ελπίδα για νέες κατευθύνσεις δράσης για το τι μπορεί να σημαίνει, μέσα σε μια οργάνωση, συναισθηματικά έξυπνος ηγέτης ή συναισθηματικά έξυπνη ηγεσία.

Το 2015 ο Abeykoon ολοκλήρωσε τη μελέτη του αναφορικά με την αναζήτηση του εάν η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως θετική και σημαντική επιρροή στην ικανοποίηση από την εργασία του στρατιωτικού εργατικού δυναμικού μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο βασισμένο στην κλίμακα Likert πέντε επιπέδων για τη μέτρηση των συμμετεχόντων. Εκ των συμπερασμάτων καταγράφηκε ότι κατά την σύγκριση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία η ύπαρξη θετικής σχέσης. Παράλληλα, η τρέχουσα μελέτη διαπίστωσε ότι η εφαρμογή ικανοτήτων που σχετίζονται με τη ΣΝ στο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Ηγετών μπορεί να δημιουργήσει αποτελεσματικούς ηγέτες στον στρατό.

Η μελέτη των Nabih et al. (2016), επικεντρώνεται στη μέτρηση του αντίκτυπου της συναισθηματικής νοημοσύνης, συγκεκριμένα σε διαστάσεις όπως είναι η αυτο-συγκίνηση, η ρύθμιση των συναισθημάτων και τη χρήση των συναισθημάτων ως ανεξάρτητες μεταβλητές που επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή που είναι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Έτσι, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι είναι οι ανώτεροί τους λειτουργούν ως ηγέτες (Liu, et al., 2002). Αυξανόμενος αριθμός ερευνών έχει συζητήσει τη σημασία της μέτρησης της ηγεσίας ως μια εξαρτημένη μεταβλητή, επειδή είναι σημαντική για όλους τους οργανισμούς που προσπαθούν να εξοπλίσουν τους υπαλλήλους με ηγετικές ικανότητες δεδομένου ότι οι ηγετικοί ρόλοι και οι διαδικασίες είναι απαραίτητες για τον καθορισμό της σωστής κατεύθυνσης ενός οργανισμού, τη δημιουργία ευθυγράμμισης και την ενθάρρυνση δέσμευσης μεταξύ ομάδων ανθρώπων (Amagoh, 2009).

Αν και σε άλλες μελέτες υποτίθεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικής ηγεσίας, όπως στη μελέτη των Kerr et al. (2006) όπου καταγράφεται ότι η ΣΝ ορίζεται ως βασικός και καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικής ηγεσίας, συνδέοντας υψηλότερες βαθμολογίες ΣΝ με υψηλότερη αποτελεσματικότητα στην ηγεσία, επειδή το υψηλό επίπεδο ΣΝ μπορεί να επιτρέψει σε έναν ηγέτη να παρακολουθεί ευκολότερα τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται τα μέλη της ομάδας εργασίας και έτσι δύναται να αναλάβουν την κατάλληλη δράση (Kerr et al., 2006). Επίσης, οι Riggio και Reichard υποθέτουν ότι ο ηγέτης του συναισθηματικού ελέγχου είναι θετικά συνδεδεμένος με την αποτελεσματική ηγεσία; όπου ο συναισθηματικός έλεγχος είναι η ικανότητα να ρυθμίζει τόσο την έκφραση και την εμπειρία των συναισθημάτων, ορίζεται ως ένα κρίσιμο στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης και είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο χώρο εργασίας (Riggio et al., 2008). Ομοίως, οι McDermott et al. (2011), στη μελέτη τους αναφέρουν ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες ορίζονται ως κρίσιμη συνιστώσα της ανάπτυξης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Τέλος, οι συγγραφείς αναφέρουν την μελέτη των Howard et al (2014), όπου καταγράφεται η εξάρτηση της ηγεσίας από την ανάπτυξη της αυτογνωσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συνεπώς, οι συγγραφείς καταλήγουν στην υπόθεση ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη των Nabih et al. (2016), ήταν το μοντέλο Leadership Practice Inventory model (LPI) (Posner and Kouzes, 1988) και η κλίμακα Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) (Wong and Law, 2002). Τα αποτελέσματα της μελέτης τους παρουσιάζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μια ισχυρή θετική και σημαντική σχέση με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ικανότητα των ανθρώπων να εργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδες, να διαχειρίζονται το άγχος και να οδηγούν τους άλλους αποτελεσματικά (Rosete & Ciarrochi, 2005). Επιπλέον, καταγράφεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στη βελτίωση της ηγεσίας και της απόδοσης καθώς και επηρεάζει έτσι την αποτελεσματικότητα των ηγετών (Leary, et al., 2009).

Στην ανάλυση παλινδρόμησης, η συναισθηματική νοημοσύνη αποδείχθηκε ότι έχει επίδραση με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Επομένως, αυτό υποστηρίζει την υπόθεση της τρέχουσας μελέτης. Ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται

θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτό συμμορφώνεται με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών που είχαν ήδη αναφέρει στο θεωρητικό τους πλαίσιο.

Τέλος, η μελέτη αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δείκτη αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, διαπιστώνοντας παράλληλα ότι οι συμμετέχοντες υπάλληλοι στη μελέτη τους βρέθηκαν ως συναισθηματικά ευφείς. Η αυτοεκτίμηση και η αυτοσυγκράτηση του συναισθήματος ήταν οι πιο σημαντικοί παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στον οργανισμό που εφαρμόστηκε η μελέτη. Από την άλλη πλευρά, η ρύθμιση των συναισθημάτων φαίνεται να είναι δύσκολο να ελεγχθεί, επομένως είναι ο μικρότερος παράγοντας που επηρεάζει την ηγετική αποτελεσματικότητα.

Επιπροσθέτως, το 2016 η μελέτη των Badri- Harun et al. σκόπιμα επικεντρώθηκε στη σχέση μεταξύ των μορφών ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας όπου η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιείται ως μεσολαβητής της σχέσης. Μελετώντας την μέχρι τότε βιβλιογραφία οι μελετητές κατέληξαν στο ότι η ηγεσία αποτελείται από στοιχεία επιρροής, καθοδήγησης, επίτευξης στόχων και ανταλλαγής συναισθημάτων μεταξύ των ηγετών και των ατόμων. Με άλλα λόγια, η ΣΝ καταγράφει ισχυρή λειτουργία στη διαδικασία ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό.

Η μελέτη σχεδιάστηκε για να εξετάσει την ΣΝ ως μεσολαβητή μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τους συγγραφείς και δεδομένου ότι η μελέτη αυτή περιορίζεται σε μία μόνο εταιρεία που εδρεύει στη Μαλαισία, τα συμπεράσματα αντιπροσωπεύουν μόνο τη συγκεκριμένη εταιρεία..

Επιπροσθέτως, σημειώνεται από την Dua (2016), ότι λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος οι ηγετικές θέσεις απαιτούν συχνά περισσότερες ικανότητες πέρα από την τεχνική τεχνογνωσία. Η μελέτη που ακολουθήθηκε από την Dua, είχε ως στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ΣΝ και του στυλ λήψης αποφάσεων σε ηγέτες επιχειρηματίες της Ινδίας.

Το δείγμα για τη μελέτη αποτελείται από τέσσερις ινδικές επιχειρήσεις στον τομέα της μεταποίησης. Πρόκειται για μεσαίου μεγέθους ινδικές επιχειρήσεις, όπου τα ηγετικά στελέχη αυτών διαχειρίζονται τις καθημερινές λειτουργίες και συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Το συνολικό μέγεθος του δείγματος

είναι 150 (ανώτεροι υπάλληλοι επιχειρηματικών επιχειρήσεων). Για τους σκοπούς της συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια. Η μελέτη διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής συναισθηματικής νοημοσύνης και της επιρροής της σε διαφορετικά σχήματα λήψης αποφάσεων. Κατασκευάστηκαν ερευνητικές εργασίες και έγκυρα μοντέλα για την ΣΝ και το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται. Εκ των αποτελεσμάτων, η ΣΝ οδηγεί σε ποικιλία στυλ ηγετικών αποφάσεων.

Το 2016 εκπονήθηκε και η μελέτη της Dabke όπου και μελετά την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής συμπεριφοράς του ηγέτη στα πλαίσια εφαρμογής αποτελεσματικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε δείγμα διακοσίων μεσαίων και ανωτέρων διευθυντικών στελεχών από τομείς όπως της πληροφορικής, της τραπεζικής και των κατασκευών. Τα διευθυντικά στελέχη θεωρήθηκε ότι πληρούσαν τα κριτήρια ένταξης όταν ήταν στην εν λόγω θέση για περισσότερο από 6 μήνες, είχαν τουλάχιστον τρεις άμεσους υπαλλήλους και ήταν έτοιμοι για διαδικασία συλλογής δεδομένων πολλαπλών πηγών.

Η ανάλυση δεδομένων διεξήχθη χρησιμοποιώντας την έκδοση λογισμικού του προγράμματος Statistical Packaging for Social Science (SPSS) 17.0. Τα ευρήματα της έρευνας έφεραν στην επιφάνεια τις διαφορές στις προσδοκίες των ανωτέρων και υφισταμένων από τον ηγέτη. Οι υφισταμένοι εκτιμούν και συνδέουν την ΣΝ με την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Αντίθετα, οι προϊστάμενοι δίνουν μεγάλη έμφαση στις γνωστικές και συμπεριφορικές πτυχές, δίνοντας μικρότερη σημασία στις συναισθηματικές και τις ανθρώπινες δεξιότητες. Αυτά τα ευρήματα έχουν σοβαρές συνέπειες για τον ηγέτη που προσπαθεί να τηρεί τις ισορροπίες.

Ο ηγέτης σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας θα πρέπει να συντονίζεται με τα συναισθήματα των υποκείμενων ατόμων και να τους παράσχει την κατάλληλη υποστήριξη και κατανόηση προσπαθώντας παράλληλα να τους παρακινεί θετικά. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να επιδεικνύει σαφή αίσθηση σκοπού, προσανατολισμό στόχου και επαγγελματικής προοπτικής σε επίσημες συναντήσεις, έτσι ώστε τα ανώτερα στελέχη να είναι πεπεισμένα για εργασιακές του ικανότητες.

Ταυτόχρονα, ο ηγέτης προτείνεται να εξισορροπεί τη γνωστική και συναισθηματική συνιστώσα. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές θα πρέπει να απορροφούν την καθοδηγούμενη από την εργασία ηγεσία, ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Sinha (1980, 1984) που αναφέρεται σε ένα συνδυασμό ηγετικών μορφών. Το μοντέλο

προσανατολισμένο στην εργασία, υποδεικνύει ότι ένας ιδανικός ηγέτης στην Ινδία είναι τόσο επινοητικός όσο και προσανατολισμένος στην εργασία. Αυτή η τάση υποστηρίζεται στην τρέχουσα μελέτη, όπου οι υφιστάμενοι προτιμούν το ανθρώπινο πρόσωπο του ηγέτη και οι ανώτεροι θα προτιμούσαν έναν προσανατολισμένο στην εργασία ηγέτη. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο ηγέτης με το ανθρώπινο πρόσωπο δείχνει αγάπη, φροντίδα για τους υφισταμένους και πραγματική δέσμευση για την πρόοδό τους. Η φροντιστική ανθρώπινη ηγετική μορφή εξαρτάται από την εκπλήρωση των καθηκόντων των υφισταμένων. Παράλληλα, ο ηγέτης γίνεται πηγή υποστήριξης με την προϋπόθεση ότι οι «ακόλουθοί» του τον σέβονται, τον υπακούουν, εργάζονται σκληρά και δεσμεύονται στην παραγωγικότητα.

Αντίστοιχες έρευνες πραγματοποιήθηκαν και στην υγειονομική περίθαλψη τονίζοντας ότι ο εξαιρετικός ηγέτης δύναται να αναπτύξει αυτό που μπορεί να περιγραφεί ως συντονισμένες σχέσεις με τους άλλους (Boyatzis et al., 2005). Το γεγονός αυτό επιτυγχάνεται δημιουργώντας ένα θετικό συναισθηματικό πλαίσιο στις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις και επίσης πραγματοποιώντας γνήσιες, αυθεντικές σχέσεις με άλλους. Αυτοί οι ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι άλλοι εμπλέκονται ιδιαίτερα, καθιστώντας τους πρόθυμους και ικανούς να συνεισφέρουν με το πλήρες δυναμικό τους. Αντίθετα, οι ηγέτες που δημιουργούν έναν αρνητικό συναισθηματικό πλαίσιο στις αλληλεπιδράσεις τους και που είναι εντελώς εκτός συγχρονισμού με τα άτομα που καθοδηγούν, δημιουργούν ένα τοξικό οργανωτικό περιβάλλον.

Στη μελέτη του Smith (2016), καταγράφεται ότι οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες γνωρίζουν και κατανοούν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων. Γίνεται εκτενής αναφορά σε σημαντικές έρευνες που έχουν καταγράψει συνδέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ατομικής και οργανωτικής απόδοσης στα πλαίσια του ηγέτη ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης, μια εκτεταμένη ανασκόπηση σχετικών ερευνητικών μελετών δείχνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ιατρού σχετίζεται θετικά με μια σειρά σημαντικών αποτελεσμάτων συμπεριλαμβανομένης της ομαδικής εργασίας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, την παρηγορητική και συμπαθητική φροντίδα των ασθενών και την ποιότητα της σχέσης γιατρού-ασθενούς (Arora et al., 2010). Οι γιατροί που λειτουργούν ως ηγέτες σε ένα χώρο υγείας (νοσοκομείο, κλινική κ.ά.) λειτουργούν ως υπεύθυνοι που βασίζονται στη γνώση, δημιουργώντας και εφαρμόζοντας λύσεις σε

περίπλοκα προβλήματα σε συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ο γιατρός ηγέτης βρίσκεται αντιμέτωπος με την ενίοτε συντριπτική ευθύνη να παραδώσει την καλύτερη δυνατή απόφαση για την επίτευξη ή την περαιτέρω αποστολή της κλινικής οντότητας. Η ικανότητα των χώρων υγείας να εξετάζουν, να αξιολογούν και να εφαρμόζουν αποφάσεις ποιότητας εξαρτάται από ένα πλήθος εγγενών και εξωγενών παραγόντων. Ενώ η διαχείριση εξωγενών μεταβλητών μπορεί να είναι πιο δύσκολο να ελεγχθεί, η ταυτοποίηση και η διαχείριση ανθρώπινων μεταβλητών όπως το συναίσθημα είναι ζωτικής σημασίας στην προσπάθεια να αυξηθεί η ποιότητα των αποφάσεων και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο της κλινικής επιχείρησης.

Επιπλέον, οι Gaur & Gupta (2017) εκπονούν μελέτη με σκοπό να αντικατοπτρίσουν νέα παραδείγματα ηγεσίας που πλαισιώνουν την ανάπτυξη της οργάνωσης που βασίζεται στη γνώση. Η μελέτη τους στοχεύει να ξεκινήσει με τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI) ως βασικές για άτομο που βρίσκεται σε ηγετική θέση που βασίζεται στη γνώση σε ένα οργανισμό και για τον ρόλο που διαδραματίζει ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης στη δημιουργία συναισθηματικών ευφών ομάδων. Η μεθοδολογία της έρευνας βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο 12 ερωτήσεων των Buckingham και Coffman (1999), σχετικά με την εμπλοκή των εργαζομένων με σκοπό οι ηγέτες και τα μέλη της ομάδας να γίνουν γνώστες των συναισθημάτων τους αλλά και των υπολοίπων.

Εκ των αποτελεσμάτων της μελέτης, ο ηγέτης βασισμένος στη γνώση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός οργανισμού. Ο ηγέτης που βασίζεται στη γνώση διαθέτει ικανότητες που περιλαμβάνουν την οικοδόμηση σχέσεων, την ανταλλαγή πληροφοριών, την ανάπτυξη νέων ιδεών και την ενίσχυση της προσωπικής και ομαδικής συνειδητοποίησης της μάθησης. Αυτά τα στοιχεία παρουσιάζονται μέσα από αυτήν την μελέτη με ιδιαίτερα ομοιότητα με τις ικανότητες της Σ.Ν.

Οι διαφορετικές έννοιες της ΣΝ και η συσχέτιση της ΣΝ με διαφορετικές μεταβλητές όπως η ηλικία, η ικανοποίηση από την εργασία και οι επιδόσεις εμφανίστηκαν στη μελέτη. Σύμφωνα με τους ερευνητές, τα βασικά χαρακτηριστικά της ΣΝ είναι η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες είναι επίσης οι απαιτούμενες ικανότητες για τους ηγέτες που βασίζονται στη γνώση, καθώς αυτά τα χαρακτηριστικά συμβάλλουν στην ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών. ΤΗ ΣΝ παρέχει μια πλατφόρμα για τη δημιουργία μιας

οργανωτικής κουλτούρας που βασίζεται στην κατανόηση, την ανταλλαγή, την ενσυναίσθηση και την εμπιστοσύνη. Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την απόδοση των μελών της ομάδας και την επίτευξη στόχων από αυτούς. Οι ερευνητές επίσης προτείνουν ότι οι ηγέτες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τις συναισθηματικές ικανότητες των εργαζομένων και να εισάγουν τα χαρακτηριστικά της ΣΝ σε αυτά για την ανάπτυξη της ομάδας και του οργανισμού στο σύνολό του. Η ΣΝ προτείνεται ότι χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί ως αναπτυξιακό εργαλείο για τη δημιουργία ηγετών που βασίζονται στη γνώση. Το άτομο που δύναται να διαχειρισθεί τα συναισθήματά του αλλά και των άλλων μπορεί να οικοδομήσει θετικές σχέσεις οδηγώντας όλους στην απόκτηση και τη δημιουργία της γνώσης.

Οι Pekaar et al. (2018), παρουσίασαν μία μελέτη με στόχο την ανάπτυξη ενός εργαλείου μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ). Στα πλαίσια αυτής της μελέτης επίσης εξέτασαν ένα δείγμα ηγετών για να καθορίσουν εάν το ηγετικό τους στυλ και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους συνδέονται με την ΣΝ τους. Μια μετα-ανάλυση έδειξε ότι οι ηγέτες υψηλού επιπέδου ΣΝ έχουν την τάση να χρησιμοποιούν ένα ηγετικό στυλ, με το οποίο οι ακόλουθοι ενθαρρύνονται να μάθουν και να επιτύχουν, καθώς και να αναπτυχθούν ατομικά (Harms & Credé, 2010). Αυτό το αποκαλούμενο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (Bass, 1985) είχε μια διορθωμένη μετααναλυτική συσχέτιση  $\rho = 0,56$  (βασισμένη σε δεδομένα ίδιας πηγής). Η διορθωμένη μετααναλυτική συσχέτιση με την συναλλακτική ηγεσία, ένα στυλ που χαρακτηρίζεται από έμφαση στις ανταμοιβές και τα λάθη, ήταν σημαντικά χαμηλότερη. Επιπλέον, η ΣΝ συνδέθηκε θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Harms & Credé, 2010). Αναμένονταν ότι εκ των αποτελεσμάτων η ρύθμιση της συναισθηματικής συμπεριφοράς που επικεντρώνεται σε άλλους είναι σημαντική στην συσχέτιση ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ηγέτες που μπορούν να διαχειριστούν επαρκώς τα συναισθήματα των ακολούθων τους θα μπορούσαν να μετέτρεπαν αυτή τη γνώση ή την ικανότητα σε ένα ηγετικό στυλ που περιλαμβάνει ενθάρρυνση ή συναισθηματική υποστήριξη. Εν συνεχεία, η πρακτική αυτή θα αυξήσει την αποτελεσματικότητά τους ως ηγέτες. Έτσι, δημιουργήθηκε η υπόθεση ότι κυρίως η ρύθμιση συναισθημάτων των άλλων συνδέεται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που επιβεβαιώθηκαν.

## Επίλογος

Στη σύγχρονη εποχή, επιστήμονες από διάφορα πεδία όπως είναι της Ψυχολογίας και των Κοινωνικών Επιστημών ασχολήθηκαν με ένα διαφορετικό είδος νοημοσύνης, που αναλύθηκε κυρίως τα τελευταία χρόνια. Το είδος αυτό ονομάζεται συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) και δεν αρκείται μόνο στην ικανότητα του ατόμου για αφηρημένη σκέψη και μάθηση. Σύγχρονοι μελετητές έδωσαν πολυδιάστατες ερμηνείες στη σημασία της ΣΝ. Κοινή συνιστώσα των μελετητών είναι ο συναισθηματικός παράγοντας που δύναται να επηρεάσει τη σκέψη του ατόμου και να αναπτύξει κάποιες άλλες πτυχές της προσωπικότητάς του. Μέσω της αυτοεπίγνωσης, σε συνδυασμό με τις κοινωνικές δεξιότητες, το άτομο δύναται να καθορίσει στόχους και να τους επιτύχει.

Μελετητές υποστήριξαν πως με την ανάπτυξη του παράγοντα της ΣΝ, το άτομο λαμβάνει τα κατάλληλα εφόδια έτσι ώστε να καταφέρει να προσαρμοστεί με ευκολία στους διάφορους τομείς της ζωής του. Στη σημερινή εποχή, ο επιχειρηματικός κόσμος προσαρμόζεται συνεχώς σε καινούργια διεθνή μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία είναι η ανταγωνιστικότητα και η διαχείριση άπειρων πληροφοριών. Ο τομέας της διοίκησης έχει λάβει νέες διαστάσεις και οι ειδικοί αναπτύσσουν μοντέλα τα οποία λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη ΣΝ των ατόμων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Ο στόχος είναι η παραγωγικότητα καθώς και η εξασφάλιση ποιότητας. Στο μεγεθυντικό φακό τοποθετείται η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανεπτυγμένη ΣΝ «απαιτείται» από όλους τους συμμετέχοντες σε έναν οργανισμό με κυριότερη έμφαση στα ηγετικά στελέχη. Τα μοντέλα ηγεσίας στοχεύουν στη δημιουργία ασφάλειας και αποτελεσματικότητας σε μακροχρόνια βάση. Ουσιαστικά η ηγεσία αναφέρεται στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης έτσι ώστε να επιτελεστεί το όραμα του οργανισμού. Εμπεριέχει ωστόσο και την έννοια της κοινωνικής αλληλεπίδρασης όπου ο ηγέτης φέρει τη μεγαλύτερη ίσως επιρροή.

Ο ηγέτης, για να αναπτύξει την τέχνη εφαρμογής της πειθούς προς τους ακολούθους του είναι σημαντικό εκτός από ανεπτυγμένη γνωσιακή ευφυΐα να χαρακτηρίζεται και από ΣΝ. Ο συνδυασμός αυτών των δύο χαρακτηριστικών και ο βαθμός στον οποίο υπάρχουν καθορίζει το μοντέλο ηγεσίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των θετικότερων αποτελεσμάτων.

Η εφαρμογή «έξυπνων» συναισθημάτων σε οποιοδήποτε οργανισμό από έναν ηγέτη για να είναι αποτελεσματική πρέπει να βρίσκεται σε συνάρτηση με το είδος της ηγεσίας που εφαρμόζεται. Μέσα από ποικίλες μελέτες διαφαίνονται οι επιπτώσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους στόχους του οργανισμού στα πλαίσια της ηγεσίας. Με τη χρήση της ΣΝ ο ηγέτης καταφέρνει να μειώσει το άγχος των ακολούθων του, να βελτιώσει τις επιδόσεις και μέσα από την αίσθηση της επιτυχίας παρέχει κίνητρα στους υφιστάμενους στο πλαίσιο του οργανισμού και συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων ώστε να ανταποκριθούν στους οργανωτικούς τελικούς στόχους με ηθικό τρόπο θέτοντας θετικές επιπτώσεις στην κοινωνία.

Είναι λοιπόν ένα χρήσιμο εφόδιο του ηγέτη που τον βοηθά να συνδέει μεταξύ τους ανθρώπους στο πνεύμα συνεργασίας αναπτύσσοντας την ευαισθησία, την ισορροπία και τη δημιουργική σκέψη των μελών της ομάδας του. Η ποιότητα της ηγεσίας αυξάνεται μέσω της παρακίνησης της ΣΝ που φέρει ο ηγέτης και αυτό είναι ένα δεδομένο που έχει αντιληφθεί ο σύγχρονος επιχειρησιακός κόσμος, λειτουργώντας ως πολύτιμη πηγή από όπου αντλούνται πληροφορίες για σημαντικές επιχειρησιακές αποφάσεις.

Τα τελευταία χρόνια έγινε κατανοητό ότι μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να περιγράφονται διαφορετικές ικανότητες από τη γνωστική νοημοσύνη αλλά η μία συμπληρώνει την άλλη. Συνοψίζοντας, η εξειδικευμένη χρήση συναισθηματικής εργατικής τακτικής μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να γίνουν πιο αποτελεσματικοί με διάφορους τρόπους. Πρώτον, δύναται να βοηθήσει τους ηγέτες να καθιερώσουν καλύτερες σχέσεις ηγέτη-μελών, να επιδείξουν χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία, και ίσως ακόμη και να είναι πιο προσανατολισμένοι στην εργασία, ως ρεαλιστές και συναλλακτικοί ηγέτες. Η εφαρμογή της συναισθηματικής εργασίας δύναται να είναι δύσκολη και αγχωτική για τους ηγέτες και τους ακολούθους τους συγχρόνως και η εφαρμογή συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας δύναται να προάγει τη θετική ευημερία αντί του στρες ως γεγονός που διακρίνει τους αποτελεσματικούς ή μη αποτελεσματικούς ηγέτες. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυθεντικά τη συναισθηματική τους νοημοσύνη δύναται να εγκαθιδρύσουν και εμπιστευτικές σχέσεις με υφισταμένους. Οι ηγέτες με υψηλή ηθική δέσμευση και ηθική πειθαρχία είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν συναισθηματικές μεθόδους εργασίας για να επιτύχουν ηθικούς στόχους.

## Πηγές

Aarons GA. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatr Serv.*;57:1162-1169.

Abeykoon AMDK (2015). *Impact of Emotional Intelligence of Leadership Effectiveness on Job Satisfaction of Sri Lanka Army*. Proceedings of 8th International Research Conference, KDU.

Algera P.M., Lips-Wiersma M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23, 118-131

Ali Abdulridha Jabbar, and Ali Mohammed Hussein. (2017). “THE ROLE OF LEADERSHIP IN STRATEGIC MANAGEMENT.” *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(5), 99-106

Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.

Anand, R., & Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65-76.

Anderson H. J., Baur J. E., Griffith J. A, Buckley M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation, *The Leadership Quarterly*, Volume 28, (1), 245-260.

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.

Arora S, Ashrafian H, Davis R, et al. Emotional intelligence in medicine: a systematic review through the context of the ACGME competencies. *Med Educ*. 2010;44:749–764.

Avolio B.J., Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338

Avolio B.J., W.L. Gardner, F.O. Walumbwa, F. Luthans, D.R. May. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15 (6), 801-823

Badri- Harun Az., Zainol M. R., Amar Amz., Shaari Z. Hus. Emotional Intelligence as Mediator between Leadership Styles and Leadership Effectiveness: A Theoretical Framework. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(1), 116-121

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, K.E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

Bar-on, R. (1997), “*Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*”. Technical manual. Toronto: Multi-Health System.

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* (363-388). San Francisco: Jossey-Bass.

Bass B. M. and Avolio B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27

Bass Bernard M. and Avolio Bruce J. (1994) *Improving organizational effectiveness-Through transformational leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, California

Bass BM, Avolio BJ. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire e 5x Short Form*. Redwood: Mind Garden.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, Collier Macmillan. 84-94.

Batool Bano Fakhra, Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly* 2013, Volume 4, Number 3

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989–1004.

Bolden, R., 2011. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *Int. J. Manag. Rev.* 13 (3), 251–269.

Boyatzis RE, McKee A. *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press; 2005.

Bradberry Tr., Greaves J. (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη. Το Απλό Βιβλίο*. Αθήνα: Κριτική

Brown M.E., Treviño L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616

Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134

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

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

Bruce Tracey J. and Timonthy R. Hinkin (1995). How transformational leaders lead in the hospitality industry, *Internal Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165-176

Buckingham, M. and Coffman, C. (1999), *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, New York, NY.

Burns, J.M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York: Harper & Row.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickman, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.

Chen, A., Bian, M. and Hou, Y. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance. *Personnel Review*, 44(4), 438-453.

Chen, J. and Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280-288.

Chen, W., Jacobs, R., & Spencer, L. M. (1998). Calculating the competencies of stars. *GOLEMAN, D. Working with Emotional Intelligence, Primera edición. New York: Bantam Books*, 377-380.

Clarke, N. (2010). Projects are emotional: how project managers' emotional awareness can influence decisions and behaviours in projects. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 3 (4), 604–624.

Collinson, D., Plan, K., Wilkinson, R. (2000). *Fifty Eastern Thinkers*. Routledge, London, UK.

Cooper C., Scandura T.A., Schriesheim C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 116, 474-495

Cox, J.F., Pearce, C.L., Perry, M.L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: how shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. In: *Pearce, C.L., Conger, J.A. (Eds.), Shared Leadership*. SAGE Publications Inc, USA, Thousand Oaks, CA, USA, 48–76

Dabke Deepika (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Business Perspectives and Research* 4(1) 27–40.

Di Fabio, A., & Kenny, M. (2011) Promoting emotional intelligence and career decision making among Italian high school students. *Journal of Career Assessment*, 19, 21-34.

Dincer H., Gencerb G., Orhanc N., Sahinbasd K. The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as Strategic Decision-Makers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 909–919

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80–90.

Dua Yesha Seth. (2016). Emotional Intelligence of Entrepreneurs and their Decision- making Style: Role of Vision. *Jindal Journal of Business Research* 4(1&2) 101–114

Eagley A.H. (2005). Achieving relationship authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474

Ebrahimi Mehrabani, S. and Azmi Mohamad, N. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure). *Journal of Mgmt Development*, 34(7), 821-853.

Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Mgmt Development*, 27(7), 708-726.

Foster, C., & Roche, F. (2014). Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 316-334.

Foti R., Hauenstein N., (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 92 (2), 347–355

Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. London: Macmillan and Company.

Gardner, J. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gardner, J. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligence for the 21st century*. New York: BasicBooks Gardner W.L., D. Fischer, J.G.J. Hunt. (2009).

Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *Leadership Quarterly*, 20 (3), 466-482

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.

Gaur N., Gupta V. (2017). Emotional Intelligence as Predictor of Leadership Development in Knowledge-based Organizations. *International Journal of Management Research*, Vol. 8, No. 1

George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778–794.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.

Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Πεδίο

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-53.

Graen G.B., Schiemann W.A. (2013). Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 452-469

Grimm JW. (2010). Effective leadership: making the difference. *J Emerg Nurs.*;36: 74-77

Hage, J. and Posner, B. (2015). Religion, religiosity, and leadership practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 396-412.

Han G.H., Jekel M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*, 19, 41-49

Harms, P.D. & Grede, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.

Harrison, J.K., & Clough, M.W. (2006). Characteristics of “state of the art” leaders: Productive narcissism versus emotional intelligence and level 5 capabilities. *The Social Science Journal*, 43(2), 287-292.

Hartman, L. (1999). A psychological analysis of leadership effectiveness. *Strategy & Leadership*, 27(6), 30-32.

Hauschildt, J., Keim, G., Medcof, J.W. (2000). Realistic criteria for project manager selection and development. *Proj. Manag. J.* 31 (3), 23–32.

Hertneky, R.P., 2010. The role of balance in women's leadership self-identity. *Adv. Women Leadersh. J.* 30 (14), 1–14.

Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814-823.

Hooijberg, R., Lane, N. and Diversé, A. (2010). Leader effectiveness and integrity: wishful thinking?. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 59 – 75.

Humphrey, R.H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.

Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *Leadership Quarterly*, 10, 129–144.

Ismail A., Halim F. A., Munna D. N., Abdullah A., Shminan A. S. and Muda A. L. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality, *J. Bus. Manage.*, 4(4), 3-12

Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, 15, 452–469.

Judge T.A., Piccolo R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768

Jung D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups , *Creativity Research Journal*, 13, 185-195

Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K., & Nicolaidis, V. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25, 563–580.

Kelner, S., Rivers, C. & O'Connell, K. (1994). *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*. Boston: McBer & Company

Kernis M.H., Goldman M.B. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.

Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance. *Journal of Management*, 39(4), 878–905.

Lawrence, P.R., Pirson, M., 2015. Economistic and humanistic narratives of leadership in the age of globality: toward a renewed Darwinian theory of leadership. *J. Bus. Ethics* 128 (1), 383–394.

Leary, M., Reilly, M. and Brown, F. (2009). A study of personality preferences and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(5), 421-434.

Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.

Lindgren, M., Packendorff, J., 2009. Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. *Int. J. Proj. Organ. Manag.* 1 (3), 285–308

Liu, C., Yu, Z. and Tjosvold, D. (2002). Production and people values: their impact on relationships and leader effectiveness in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 134-14

Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18(1), 132-138.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.

Martinez, M. N. (1997). The smarts that count. *HR Magazine*, 42 (11), 72-78.

Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. (2012). Emotional intelligence: A promise unfulfilled? *Japanese Psychological Research*, 54, 105–127

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

Mayer, J.D., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*, 320-342. San Francisco: Jossey-Bass

McClelland, D.C. (1999). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9, 331-339.

McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76- 93.

McDermott, A., Kidney, R. and Flood, P. (2011). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 358-378.

Mountford J, Webb C. (2009). When clinicians lead. *McKinsey Q Healthc.*;2:1-8

Nabih Yas., Metwally Aym. H., Nawar Yeh. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business and Management Review*, Volume 7 Number 5, 113-142

Nana, E., Jackson, B. and St J Burch, G. (2010). Attributing leadership personality and effectiveness from the leader's face: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 720-742.

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120–138.

Ng E.S., Schweitzer L., Lyons S.T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292

Northouse P.G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. Sage, Thousand Oaks, CA

Novicevic M.M., Harvey M.G., Buckley M.R., Brown J.A., Evans R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 64-76

Obradovic Vl., Jovanovic P., Petrovic D., Mihic M., Mitrovic Z. Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 74 ( 2013 ) 274 – 284

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

Pekaar K. A., Bakker Arn. B., van der Linden D., Born M. Ph. (2018). Self- and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences* 120, 222–233

Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13, 583–599.

Petrovici M. Am. (2014). Emotionally Intelligent Leader(ship): An Efficient Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 141, 227 – 231

Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman R. H. and Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, 107-142

Posner, B. (2015). An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7), 885-898.

Posner, B. and Kouzes, J. (1988). Development and Validation of the Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), 483-496

Riggio, R. and Reichard, R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.

Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9,185-211

Sami, Qamar & Khalid (2011). Exploring the leadership terrain. *Journal of economics and behavioral studies* 3(3) 185-189.

Scott E. B. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge, *Journal of Leadership & Organization Studies*, 9(4), 32-44

Shamir B., Eilam G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417

Shim, S., Lusch, R.F., Goldsberry, E. (2002). Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics. *Int. J. Retail Distrib. Manag.* 30 (4), 186–201.

Sinha, J.B.P. (1980). *The nurturant-task leader: a model of the effective executive*. New Delhi: Concept Publishing House.

Sinha, J.B.P. (1984). A model of effective leadership styles in India. *International Studies of Management & Organization*, 14(2–3), 86–98.

Smith M. L. (2016) Resonant Leadership and Emotional Intelligence in Plastic Surgery Leadership. *Plast Reconstr Surg Glob Open. Oct; 4(10)*.

Sonenshein, S. (2014). How organizations foster the creative use of resources. *Academy of Management Journal*, 57, 814–848.

Sparrowe R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439

Stogdill R., (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25, 35–71

Sy, T., Cote, S., & Saavendra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295–305.

Trehan, Daljit Rai; Shrivastav, U. S. S. (2012). Perception of Top Management Executives Towards Importance of EI for Professional Success. In *IUP Journal of Management Research* 11 (3), 54-67.

Treviño L.K., Brown M., Hartman L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37

Trottier T., Van Wart M. and Wang X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations, *Public Administration Review*, 319-333

Turner, R., Lloyd-Walker, B. (2008). Emotional intelligence (EI) capabilities training: can it develop EI in project teams? *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 1 (4), 512–534

Twenge J.M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210

Twenge J.M., Kasser T. (2013). Generational changes in materialism and work centrality, 1976–2007 associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 883-897

Vrba, M. (2007). Emotional intelligence skills and leadership behaviour in a sample of South African first-line managers. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 16(2), 25-35.

Wagner B. (2013). *Impacts of emotional intelligence on leadership effectiveness. New Challenges of Economic and Business Development*, Riga, University of Latvia

Walter, F., Cole, M. S., Van Der Vegt, G. S., Rubin, R. S., & Bommer, W. H. (2012). Emotion recognition and emergent leadership: Unraveling mediating mechanisms and boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 23, 977–991.

Walter, F., Cole, M.S., & Humphrey, R.H. (2011). Emotional intelligence: sine qua non of leadership or folderol? *The Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59.

Wang H., Sui Y., Luthans F., Wang D., Wu Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21

Weinberger, L.A. (2002). Emotional intelligence: Its connection to HRD theory and practice. *Human Resource Development Review*, 1(2), 215-243.

Whiteoak, J. W., & Manning, R. L. (2012). Emotional intelligence and its implications on individual and group performance: A study investigating employee perceptions in the United Arab Emirates. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 1660–1687.

Wilderom C. P. M., Hur Younghee, Wiersma Uco J., Van Den Berg P. T. and Lee J. (2015). From manager's emotional intelligence to objective store performance: Through store cohesiveness and sales-directed employee behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 825–844

Wong, C.S. and Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R.D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.