



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
(Master in Business Administration)  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 4 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος**

**«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ  
ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ»**

**Νικόλαος Γ. Αδριανός**

Επιβλέπων Καθηγητής : **Π. Γιαννάς**  
Συνεπιβλέποντες Καθηγητές : **Α. Σπυριδάκος**  
**Ι. Σαλμόν**

Ακαδημαϊκό Έτος 2017-2018

## Πρόλογος

**Δυο λόγια για τη διπλωματική + Ευχαριστίες.**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Π. Γιαννά που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα μέλη της Επιτροπής κ. Α. Σπυριδάκο Πανηγυράκη και κ. Ι. Σαλμόν για τις ουσιαστικές τους παρατηρήσεις και τη σημαντική τους συμβολή.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου κατά τη διάρκεια των 2 και πλέον ετών που διήρκησε αυτό το μεταπτυχιακό για την αξία και προσφορά τους αλλά και την υπομονή τους στο πρόσωπό μου μιάς και ταυτόχρονα εξασκούσα και τα καθήκοντα του Κυβερνήτη Πολεμικού Πλοίου.

Πέραν αυτών, ξεχωριστή αναφορά στο έτερό μου ήμισυ για την στήριξή της και μπορώ να πω πια με σιγουριά ότι μοιραζόμαστε κοινό επίπεδο συναισθηματικής Νοημοσύνης..

**N. Αδριανός**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΕΛ.
Περίληψη	-
Εισαγωγή	1
<b>ΚΕΦ 1.0 <u>Ηγεσία</u></b>	<b>5</b>
1.1 Ανάλυση του όρου Ηγεσία	8
1.1.1 Η εννοιολογική προσέγγιση	
1.1.2 Ιστορική Ανάλυση	
1.2 Θεωρήσεις της Ηγεσίας	12
<b>ΚΕΦ 2.0 <u>Μορφές Ηγεσίας</u></b>	<b>17</b>
2.1 Τα Τρία Ερωτήματα	17
2.2 Φάσεις Διοίκησης ενός Οργανισμού	18
2.3 Συναλλακτική ηγεσία	19
2.4 Χαρισματική ηγεσία	21
2.5 Μετασχηματιστική ηγεσία	25
2.6 Υπηρετική ηγεσία	30
2.7 Πνευματική ηγεσία	35
<b>ΚΕΦ 3.0 <u>Η Ηγεσία στον Οργανισμό</u></b>	<b>40</b>
3.1 Αρχές Ηγεσίας	40
3.2 Καλλιέργεια της Ηγετικής Ικανότητας	41
3.3 Στρατιωτικό Πνεύμα και Πνεύμα Μονάδος / Εταιρική - Οργανωσιακή Κουλτούρα	41
3.4 Η Επίδραση της Ηγεσίας στην Αποδοτικότητα του Οργανισμού	43
3.5 Ο Ρόλος του Ηγέτη μέσα στον Οργανισμό	44
3.6 Η Επίδραση της Ηγεσίας στις Ομάδες του Οργανισμού	46
<b>ΚΕΦ 4.0 <u>Ηγέτης / Μάνατζερ (Διαφορές)</u></b>	<b>50</b>
<b>ΚΕΦ 5.0 <u>Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ)</u></b>	<b>52</b>

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ (Συνέχεια)

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΕΛ.
5.1 Ιστορική Επισκόπηση	54
5.2 Ορισμός της έννοιας (ΣΝ)	56
5.3 Μοντέλα Μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ)	58
5.3.1 Μοντέλο Salovey & Mayer (1990)	
5.3.2 Μοντέλο Goleman (1995)	
5.3.3 Μοντέλο Bar-On (2002)	
5.4 Σύγχρονη Θεώρηση Μοντέλων ΣΝ	60
5.5 Μοντέλο Goleman (Ανάλυση)	64
5.5.1 Χαρακτηριστικά ατόμων με υψηλή ΣΝ	
5.5.2 Κατηγορίες / Τομείς / Δεξιότητες ΣΝ	
5.6 EQ vs IQ	73
5.7 Η ΣΝ στο χώρο της Εργασίας	74
5.7.1 Συμπεράσματα ερευνών	75
5.7.2 Χαρακτηριστικά Εργαζόμενου με υψηλή ΣΝ	76
5.8 Ηγεσία και ΣΝ	77
5.8.1 Γενικά	
5.8.2 Το προφίλ του σύγχρονου Ηγέτη υπό το πρίσμα της ΣΝ	81
5.8.3 Η σημασία της ΣΝ για την επιτυχία ενός Ηγέτη	83
5.8.4 ΣΝ και Τύποι Ηγεσίας	85
5.8.5 Οι 10 βασικές συμπεριφορές ενός Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη	90
5.8.6 Επιτυχημένος τύπος Ηγεσίας	91
5.8.7 Γιατί ένας μάνατζερ χρειάζεται να έχει ΣΝ	
5.8.8 Η Ηθική Ηγεσία Πηγή Αξίας για την Επιχείρηση / Οργανισμό	95
5.8.9 Συμπεράσματα	96
5.9 Εκμάθηση και Βελτίωση (ΣΝ)	98

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ (Συνέχεια)

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΕΛ.
<b>ΚΕΦ 6.0</b> <u>Έρευνα «Περί Ηγεσίας και ΣΝ»</u>	<b>100</b>
6.1 Ερωτηματολόγιο MLQ5X – Μεθοδολογία	101
6.1.1 Γενικά	
6.1.2 Το Ερωτηματολόγιο MLQ5X	102
6.1.3 Πίνακας Σύνθεσης MLQ5X	104
6.2 Στατιστική Ανάλυση MLQ5X	105
6.2.1 Διατύπωση των Ερευνητικών Υποθέσεων Ηγεσίας MLQ5X	106
6.2.2 Ανάλυση	106
6.2.3 Μέτρα Θέσεως (Συνολικά)	108
6.2.4 Μέτρα θέσεως (Αξκοι)	111
6.2.5 1 <sup>ος</sup> Έλεγχος (Γενικά)	113
6.2.6 2 <sup>ος</sup> Έλεγχος (Γενικά)	119
6.2.4.α (Αντιλ. Αποτελεσμ. του Ηγέτη)	
6.2.4.β (Ικανοποίηση των Εργαζομένων)	
6.2.7 1 <sup>ος</sup> Έλεγχος (Αξκοι)	131
6.2.8 2 <sup>ος</sup> Έλεγχος (Αξκοι)	133
6.2.6.α (Αντιλ. Αποτελεσμ. του Ηγέτη - Αξκοι)	
6.2.6.β (Ικανοποίηση των Εργαζομένων - Αξκοι)	
6.3 Στατιστική Ανάλυση Ερωτηματολογίου ΣΝ	141
6.3.1 Διατύπωση των Ερευνητικών Υποθέσεων Ηγεσίας - ΣΝ	142
6.3.2 Ανάλυση	143
6.2.2.1 Μέτρα Θέσεως (Συνολικά)	
6.2.2.2 Μέτρα θέσεως (Αξκοι)	
6.3.3 Έλεγχος (Γενικά)	150
6.3.4 1 <sup>ος</sup> Έλεγχος (Γενικά)	152
6.3.5 2 <sup>ος</sup> Έλεγχος (Γενικά)	
6.4 Συμπεράσματα	
6.5 Προτάσεις	

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ (Συνέχεια)**

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ**

**ΣΕΛ**

**Παράρτημα «Α» ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ**

**Τι Πρέπει να Κάνει Κάποιος Για να είναι Ηγέτης;**

**Χρήσιμες Συμβουλές**

**Οδηγίες – Κατευθύνσεις**

**Οδηγίες Επικοινωνίας Με Προϊσταμένους**

**Οδηγίες Προσωπικής Ανάπτυξης**

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των εννοιών της ηγεσίας, της «συναισθηματικής νοημοσύνης», της «επικοινωνίας» και της «λήψης αποφάσεων» σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις, στον ιδιαίτερο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων και δη στο Πολεμικό Ναυτικό. Μιας και δεν υπάρχει πρότερο υλικό από τον χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων, επιλέχθηκε η μελέτη και σχέση της «Συναισθηματικής Νοημοσύνη» (ΣΝ) και ενός συγκεκριμένου είδους ηγεσίας («μετασχηματιστικής») μιας και η παγκόσμια βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί σε αυτή τις οποίες και συνδέει.

Ο αντικειμενικός σκοπός αυτής της εργασίας δεν είναι απλά να δοθεί μόνο ο ορισμός της ηγεσίας αλλά ταυτόχρονα να περιγραφούν, η φύση, οι αρχές και οι θεωρήσεις της και να αναδειχθεί η διαφορά της με το management, να περιγραφεί τι είναι Συναισθηματική Νοημοσύνη, και πως συνδέεται με την ηγεσία αλλά και πόσο σημαντική είναι για Οργανισμούς, Επιχειρήσεις.

Στην παρούσα εργασία, γίνεται μια ανάλυση τόσο των σтил της ηγεσίας με βάση την ανάλυση των κινήτρων, ενώ στην έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνη» (ΣΝ) διερευνάται υπό το πρίσμα του Daniel Goleman.

Από την παράθεση, γίνεται κατανοητό ότι, δεν υπάρχει ένα σтил ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάντζερς, αλλά το κάθε σтил ηγεσίας είναι κατάλληλο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές συνθήκες και πρέπει να συνδυάζεται με άτομα που διαθέτουν Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Επιπλέον με βάση τη θεωρία των κινήτρων απαιτούνται διαφορετικές ηγετικές δεξιότητες.

Για το σκοπό αυτό διενεργήθηκε και εμπειρική έρευνα, στο φυσικό χώρο του Πολεμικού Ναυτικού που είναι το Πολεμικό Πλοίο.

Στη μελέτη συμμετείχαν 75 Αξιωματικοί – Υπαξιωματικοί και Δίοπτοι του Πολεμικού Ναυτικού, από τους οποίους ζητήθηκε συγκατάθεση για συμμετοχή στην έρευνα.

Τα αρχικά δεδομένα συλλέχθηκαν από ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από 5 θεματικές ενότητες, που οι τέσσερις πρώτες αφορούσαν τις έννοιες που προαναφέραμε και ένα ερωτηματολόγιο κοινωνικών και δημογραφικών στοιχείων.

Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε επεξεργασία τους με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

Οι στατιστικές αναλύσεις αποτελούνταν από τέσσερα στάδια:

α) ανάλυση παραγόντων, β) έλεγχος αξιοπιστίας, γ) συσχετίσεις και δ) βηματική παλινδρόμηση.

Μέσα από το εμπειρικό κομμάτι της έρευνας μπορούμε να δηλώσουμε, από τις παλινδρομήσεις που διενεργήσαμε, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, η επίσημη επικοινωνία και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες τόσο της μετασχηματιστικής ηγεσίας όσο και της συναλλακτικής ηγεσίας.

Οι παράγοντες που διαφοροποιούν τους ηγέτες είναι οι κοινωνικές δεξιότητες και η αυτορρύθμιση της συναισθηματικής νοημοσύνης (που αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας). Άλλωστε, γνωρίζοντας και κατέχοντας, ένας προϊστάμενος, αυτή τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να ελέγχει τις αντιδράσεις του και κατ' επέκταση είναι σε θέση να μπορεί να παρακινεί και να έχει ανεπτυγμένες τις κοινωνικές δεξιότητες της ομάδας του.

Σημαντικοί όροι: Ηγεσία, Συναισθηματική Νοημοσύνη.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ηγέτης... Μια λέξη με τόσα πολλά βαθύτερα νοήματα.

Μπαίνοντας στον 21 αιώνα η λέξη αυτή αναφέρεται όλο και πιο συχνά. Γιατί ελκύει τόσο πολύ την προσοχή και ιδίως στη παρούσα εποχή; Είναι η ηγεσία τόσο ζωτική για την ύπαρξη της ανθρώπινης κοινωνίας; Μήπως είναι μια ανάμνηση του παλαιότερου τρόπου ζωής, που μας έχει τυπωθεί στο συλλογικό υποσυνείδητο; Κομμάτι του προσωπικού μας υποσυνείδητου, μια θύμηση; Ή τέλος μια ακατάσχετη δύναμη σε μερικούς ανθρώπους που αναζητά να καθοδηγήσει άλλους;

Όπως και να έχει, ίσως θα υπάρχει πάντα ανάγκη για ηγέτες μέσα στις κοινωνίες μας, όσο οι υπόλοιποι άνθρωποι θα διαφέρουν στο τρόπο που έχουν να κατανοούν και χειρίζονται τη δυναμική και την πολυπλοκότητα της ζωής, να αντιμετωπίζουν τα καθημερινά φαινόμενα που προκύπτουν, να συνειδητοποιούν και να ελέγχουν συναισθήματα, επιθυμίες, πάθη και ιδέες, αλλά και να αποδέχονται την ευθύνη για τις σκέψεις, τα λεγόμενα και τις δράσεις τους, να αναζητούν πνευματικές διαστάσεις και για τις αποφάσεις και πράξεις τους, να διαπραγματεύονται, επικοινωνούν, να συζητούν, και να αναζητούν κοινές λύσεις, και τέλος να εκφράζουν συναισθήματα, χιούμορ ή συμπάθεια για τρίτους.

Από τη μια, καθημερινώς βομβαρδιζόμαστε από κάθε μέσο με στερεότυπα που διεκδικούν κάποιο ρόλο ηγέτη, σε όλα τα επίπεδα. Από την άλλη, σε όποια συζήτηση, η φράση «έλλειψη ηγεσίας» κυριαρχεί.

Άραγε ποιο πρόσωπο μπορεί να καθιερωθεί ως ηγέτης στη σκέψη μας. Το περίεργο και άξιο μελέτης είναι πως όσο ψάχνουμε στο παρελθόν τόσο πιο πολλά πρόσωπα μας εμπνέουν για την κατάληψη αυτής της θέσης.

Στη σύγχρονη εποχή που ζούμε, στην εποχή της ταχύτητας και των γρήγορων αλλαγών οι επιχειρήσεις – οργανισμοί εξελίσσονται ακατάπαυστα. Κάθε φορά που απαιτείται αναβάθμιση στόχων και αποτελεσμάτων, αναδιάρθρωση, τότε συζητάμε για ηγεσία, management, προγράμματα αλλαγών και αυτόματα ακούμε όλο και πιο συχνά το όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ Emotional Quadrant) – Διαχείριση Αλλαγής. Τι είναι όμως αυτός ο όρος;

Γενικά στις σύγχρονες επιχειρήσεις τα προαναφερόμενα προγράμματα, δεν είναι κάτι σύντομο αλλά μια διαδικασία, μια διαχείριση που απαιτεί χρόνο,

προσαρμογή και φυσικά όσο πιο γρήγορα υιοθετηθεί και απορροφηθεί τόσο πιο καλά αποτελέσματα θα έχει η επιχείρηση-οργανισμός. Ωστόσο δεν πρέπει να ξεχνάμε πως σημαντικό ρόλο που καθίσταται επιτακτική ανάγκη διαδραματίζει και η ικανοποίηση των υλικών αλλά και μη αναγκών του έμψυχου παράγοντα, της κινητήριας δύναμης μιας επιχείρησης-οργανισμού. Αυτή η διάσταση απέκτησε εννοιολογικό όρο ο οποίος στις μέρες μας αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες εξέλιξης ηγετών, η Συναισθηματική Νοημοσύνη (για λόγους συντομίας θα γράφεται ως ΣΝ). Ο Daniel Goleman ήταν ίσως ο πρώτος που κατέδειξε την σημασία της ΣΝ και τη άμεση σύνδεση της με την ηγεσία. Την παρουσίασε το 1995 γνωρίζοντας μεγάλη απήχηση ιδιαίτερα στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια προχώρησε ακόμα παραπέρα διεξάγοντας μια έρευνα σε 200 επιχειρήσεις παγκοσμίως ώστε να αποδείξει – στηρίξει την σπουδαιότητα της ΣΝ. Τα αποτελέσματά της τα δημοσίευσε στο περιοδικό Harvard Business Review το οποίο και είχε μεγάλη επιτυχία. Στην έρευνα αυτή εξηγούσε το «μυστικό επιτυχίας» που σημείωναν η ηγέτες αυτοί και οι οργανισμοί. Ποιο ήταν; Σίγουρα όχι εκείνα τα χαρακτηριστικά που επικρατούσαν την εποχή όπως η αντοχή, η σκληράδα ή η ικανότητα προσέγγισης κλπ., αλλά ο υψηλός βαθμός ΣΝ έννοια στην οποία τοποθετούσε μέσα την αυτογνωσία, τον αυτοέλεγχο, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες (Goleman)<sup>1</sup> στοιχεία που μπορούν να διδαχθούν. Φυσικά, σε πολλούς, ίσως, η διαφορά μεταξύ ενός ηγέτη και ενός μάνατζερ να αρχίζει και να τελειώνει στην απλή εναλλαγή δόκιμων γραμματικών όρων. Στο σύγχρονο μάνατζμεντ οι διαφορές είναι πολλές και χρήσιμες ώστε να μπορέσουμε να δημιουργήσουμε υγιείς οργανισμούς μακριά από την σύγχυση των ρόλων που μπορεί να προκύψουν. Σε γενικές γραμμές είναι λογικό οι μάνατζερ να έρχονται σε στενή επαφή με τους ηγέτες λόγω των αυξημένων απαιτήσεων και των πολλαπλών καθηκόντων και κρίνεται σκόπιμο στην παρούσα εργασία να αναφερθούν διακριτικά οι διαφορές των, ώστε να καταλάβει κάποιος και τη σύνδεση της ηγεσίας με την ΣΝ.

Λέγοντας όμως ηγεσία, μας γεννώνται αυτόματα γενικά ερωτήματα. Όταν λέμε ηγέτης-ηγεσία, τι εννοούμε, και ποιος θα μπορούσε να είναι ο ορισμός της; Ποια η διαφορά μεταξύ ηγέτη και manager; Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη;

Πως συνδέεται με το περιβάλλον εργασίας κλπ. Αυτά θα παρουσιάσουμε παρακάτω ξεκινώντας από την Ηγεσία:

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΗΓΕΣΙΑ

## 1.0 Μια ματιά στην Ηγεσία

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις και ορισμοί για την ηγεσία. Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών και προσεγγίσεων συγκλίνουν ως προς το που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής ομάδας. Το πλήθος των διαστάσεων με τις οποίες ορίζεται η έννοια της ηγεσίας αλλά και το γεγονός ότι συμπίπτουν με διαφορετικούς ορισμούς που έχουν δοθεί δημιουργεί ακόμη μεγαλύτερη σύγχυση.

Μελετώντας την σύγχρονη βιβλιογραφία μπορούμε να ανακαλύψουμε διάφορους ορισμούς της ηγεσίας που προσπαθούν να περιγράψουν και να ερμηνεύσουν το φαινόμενο που πρωταγωνιστεί στο εργασιακό μας περιβάλλον και εν γένει στον τρόπο ζωής μας. Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με την απόδοση ορισμού για την ηγεσία οι οποίοι όμως ήταν ασαφείς. Σε άλλους δεν είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός, μεταξύ ηγεσίας και άλλων διαδικασιών επιρροής στην κοινωνία (όπως αναφέρουν οι Hollander και Julian, 1969).

Οι Bennis & Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου και ο Cashman (1998) ως μια αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

Σύμφωνα δε με τους Katz και Kahn (1978), στην έννοια της ηγεσίας, εμπεριέχονται δυο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί την επιρροή και άλλα πρόσωπα τα οποία την υφίστανται. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Hollander (1965), ηγεσία είναι μια διαδικασία στην οποία ένα άτομο μπορεί και επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας.

Ο Yukl (1969) από την άλλη, από τους σημαντικότερους αναλυτές, πιστεύει ότι ο όρος της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται την διαπίστωση και τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη ικανότητα δημιουργίας κινήτρων για την έκφραση έργου, που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων, καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας αλλά και της κουλτούρας της.

Η ηγεσία, επίσης, ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005). Ο παραπάνω ορισμός είναι ένας πλήρης και συνθετικός ορισμός που μπορεί να μας διαφωτίσει για πολλές πτυχές της ηγεσίας.

Προσπαθώντας να δούμε τον ηγέτη με κριτήρια που στηρίζονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά όπως τα συναισθήματα (κέφι, μεράκι, πάθος, ενθουσιασμός) θα διαπιστώσουμε πως ο ηγέτης πρέπει να κερδίσει τους συνεργάτες του σε αυτούς τους τομείς ώστε να τους κάνει να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό στην ομάδα με σκοπό τι άλλο από την επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς, 2005). Η διαδικασία της ηγεσίας, λοιπόν, δεν είναι μία εύκολη διαδικασία στην οποία μπορούν να εμπλακούν και ταυτόχρονα να διακριθούν όλοι. Απαιτεί χαρακτηριστικά που θα αναλύσουμε στην συνέχεια και σίγουρα δεν μπορεί να τυποποιηθεί και να αντιγραφεί.

Δεν μπορούμε, όμως, να μιλάμε με απόλυτη σιγουριά για ηγεσία, όταν η άσκηση επιρροής προέρχεται από το γεγονός και μόνο ότι κάποιος κατέχει μια θέση και ότι η επιρροή αυτή ασκείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο από όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση.

Η μορφή αυτή επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο.

Γι' αυτό ακριβώς, εφόσον πρόκειται να επιχειρηματολογήσουμε για ηγεσία, απαραίτητο χαρακτηριστικό είναι, να υπάρχει συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση που είναι το άτομο. Η παραπάνω περίπτωση άσκησης ηγεσίας λόγω θέσης αποτελεί σπάνιο φαινόμενο. Τις περισσότερες φορές συναντάμε την περίπτωση που κατά την άσκηση της διοίκησης με βάση την εξουσία που δίνει η θέση, έχουμε και το στοιχείο της προσωπικής επιρροής που χαρακτηρίζει την ηγεσία στη θέση αυτή.

Παρατηρούμε λοιπόν από τα παραπάνω, ότι το κοινό στοιχείο στους πιο πάνω ορισμούς της ηγεσίας είναι η ύπαρξη επιρροής για την επίτευξη των στόχων, των κοινών στόχων της ομάδας. Το σημαντικότερο ίσως άτομο, μετά τα ίδια τα μέλη της ομάδας, είναι ο Ηγέτης της.

Γιατί όμως, έχουμε ανάγκη από έναν ηγέτη; Σίγουρα, όλοι μας έχουμε βρεθεί υπό την ηγεσία κάποιου τρίτου ατόμου ή να ηγούμαστε εμείς επί ενός συνόλου (ο υπογράφων έχει βρεθεί και στις 2 καταστάσεις). Από τότε που πηγαίναμε σχολείο αλλά και έπειτα, στη ζωή μας προσπαθήσαμε να καταλάβουμε γιατί πρέπει κάποιος να ξεχωρίζει με αυτόν τον τρόπο.

Εκτός από ρυθμιστής και σχεδιαστής, ο ηγέτης, έχει ένα πολύ σύνθετο ρόλο με έντονες απαιτήσεις. Η απάντηση στον αν χρειαζόμαστε, κατ' ανάγκη, ένα ηγέτη στην ζωή μας είναι – ΝΑΙ .

Ένας ηγέτης υπερτονίζει την έννοια ενός συνόλου, το καθιστά ισχυρό και του δίνει το βήμα ώστε να πετύχει αυτά που στοχεύει. Η ηγεσία είναι ζωτική για την ύπαρξη της κοινωνίας. Είναι ο κινητήριο μοχλός που εμπνέει το όραμα της επιτυχίας μέσα από ηθικές αξίες που εμπεριέχονται στον χαρακτήρα και τις μεθόδους του.

Ο ηγέτης ξεχωρίζει μέσα από αξιοκρατικές διαδικασίες για τις ικανότητες και τις επιδόσεις του. Δεν επιβάλλεται καταναγκαστικά αλλά κερδίζει τον σεβασμό των συνεργατών του και τους εμπνέει εμπιστοσύνη ,παρέχοντας τους στήριξη ώστε να αποδώσουν. Έχουμε την ανάγκη από έναν ηγέτη ώστε να μας βοηθήσει να αναπτύξουμε τις προσωπικές μας ιδιαίτερες ικανότητες , να γίνει ο μέντορας μας και το παράδειγμα για να ακολουθήσουμε.

Γενικότερα λοιπόν, θα μπορούσαμε να βγάλουμε κάποιο αρχικό συμπέρασμα πως, «Ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει και να κατευθύνει την συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου.»

Σύμφωνα με τον Γ. Χολέβα (1997), η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις πολύ βασικές έννοιες: Τους «ανθρώπους», την ικανότητα «επιρροής», και τους «στόχους».

**Επομένως, ο ηγέτης οποιασδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί.**

### **1.1 Ανάλυση του όρου «Ηγεσία»**

Ας προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τον όρο καθαυτό ώστε να μπορέσουμε να αποδώσουμε ένα καλύτερο όρο του «Ηγέτη».

#### **1.1.1 Η Εννοιολογική Προσέγγιση:**

Παραπέμπει στις συνώνυμες λέξεις Ηγεμονία-Αρχηγία-Εξουσία-Διοίκηση και υποδηλώνει τη σχέση μεταξύ του Ηγέτη που είναι και ο φορέας της,

και των ηγουμένων του, των οπαδών. Τα μέσα που στηρίζουν αυτή τη σχέση είναι και των δύο είναι: Η Δύναμη, το “Χρίσμα”, η Γοητεία, ο Πλούτος, η Γνώση, η Πανουργία, η Βία, και το Πάθος για εξουσία από την πλευρά του «Ηγέτη», αλλά και η Ανάγκη, ο Φόβος, η Πίστη και η Ελπίδα από την πλευρά των ηγουμένων.

Αυτή η ιδιότυπη σχέση η οποία, δια μέσου των αιώνων, έχει πάρει την μορφή ενός άτυπου συμβολαίου, έχει την βάση της στο Όραμα, του κάθε κατά περίπτωση Ηγέτη, και έχει υιοθετηθεί από την κοινωνία / τάξη / ομάδα, με την πάντα προσδοκία της βελτίωσης με ότι σημαίνει αυτό σε γενικούς όρους.

Επομένως μπορούμε να δηλώσουμε πως κάθε Ηγεσία αναλαμβάνει την υποχρέωση να δημιουργεί ή/και να αποτρέπει γεγονότα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους, για τους οποίους δεσμεύεται, γιατί γνωρίζει πως στην περίπτωση της αποτυχίας, αυτή η σχέση δοκιμάζεται, κάποια στιγμή καταλύεται, με τραγικές συχνά συνέπειες και για τους δύο, αλλά πρωτίστως για τον Ηγέτη.

Η «Ηγεσία», ως μία των λειτουργιών της διοίκησης, αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων / σκοπών. Ως ένα υποσύστημα στο όλο σύστημα της οργανώσεως και διοικήσεως συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος.

Επομένως συμπληρώνοντας την αρχική μας σκέψη του τι είναι ηγεσία, μπορούμε τώρα να συμπληρώσουμε πιο περιγραφικά τον ορισμό:

«Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων και των ομάδων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται δεν ακολουθεί. Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή σχέση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σημαντικά στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων.

### 1.1.2 Ιστορική Ανάλυση:

Κατά την αρχαιότητα ο ηγέτης έπρεπε να είναι «ευγενής» αλλά και να κατέχει Αρετές, Αξίες, Αρχές, Κώδικες. Τις αρετές τις αποκτάμε αφού πρώτα τις εφαρμόσουμε στην πράξη, όπως συμβαίνει αντίστοιχα και στις τέχνες. Η εξάσκηση στις αρετές και τις αξίες, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να αποτελέσει τρόπο ζωής, και η εφαρμογή τους πρέπει να είναι αποτέλεσμα συνήθειας.

Για τον Αριστοτέλη η φιλοσοφική ενασχόληση δεν πρέπει να έχει ως στόχο τη θεωρητική γνώση, δηλαδή να μάθουμε μόνο τι είναι αρετή, αλλά πώς πρέπει να πράττουμε, επειδή από την επανάληψη των πράξεων μας (ορθών ή εσφαλμένων) εξαρτάται και το ποιες θα είναι τελικά οι έξεις μας, οι συνήθειές μας. Ο Αριστοτέλης, επισημαίνει ότι «οι άνθρωποι γίνονται δίκαιοι κάνοντας δίκαιες πράξεις, σώφρονες κάνοντας σώφρονες πράξεις και ανδρείοι κάνοντας ανδρείες πράξεις» και τονίζει ότι τις συνήθειες που η κοινωνία επαινεί τις ονομάζουμε αρετές. Η ηθική αρετή συνεπώς είναι μία έξις / στάση ζωής επαινετή από την κοινωνία. Αυτό σημαίνει πως η ανθρώπινη φύση δεν είναι εξαρχής ενάρετη, είναι όμως επιδεκτική στις αρετές, τέλειοι όμως σε αυτές γινόμαστε «διά τού έθους», με άσκηση σε ικανό βάθος χρόνου.

Όπως τις διακρίνει ο Αριστοτέλης υπάρχει ένας αριθμός διανοητικών αρετών (του νου) και ηθικών αρετών (του χαρακτήρα), καθώς επίσης και ένας αριθμός αξιών μιας κοινωνίας (Πίνακας 1):

ΑΡΕΤΕΣ & ΑΞΙΕΣ		
ΑΡΕΤΕΣ		
Προαιρετικές/Επιθυμητές Διακρίνονται σε:	Διανοητικές ή Αρετές του νου (της σκέψης):	Σοφία -Ανπληρητικότητα - Φρόνηση
	Ηθικές	Γενναιοδωρία - Αυτοσυγκράτηση
ΑΞΙΕΣ	Ιδανικά μιας Κοινωνίας	Δικαιοσύνη -Ελευθερία - Ισότητα -Συνεργασία -

**Πίνακας 1:** Αρετές και Αξίες σύμφωνα με τον Αριστοτέλη (Ηθικά Μεγάλα, Ηθικά Νικομάχεια)

Στο ερώτημα ποια η διαφορά μεταξύ των αρετών και των αξιών, μια απάντηση, δίδεται από τον Πωλ Ρόμπινσον (Paul Robinson 2008, σελ 5), ο οποίος επισημαίνει τον κίνδυνο της σύγχυσης που εμφιλοχωρεί στη διάκριση



μεταξύ των αξιών και των αρετών, «επειδή, οι αρετές συχνά μπερδεύονται με τις αξίες» και διευκρινίζει ότι:

«Οι αρετές αντιπροσωπεύουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να διακρίνουν τα άτομα, όπως είναι η ανδρεία, ενώ οι αξίες αντιπροσωπεύουν τα ιδανικά για τα οποία νοιάζεται η κοινωνία, όπως η ελευθερία».

Ενώ Αρχές, για ένα άτομο είναι θεμελιώδεις κανόνες ή πιστεύω, που υπαγορεύουν μια συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά απέναντι σε ηθικά διλήμματα, αποκαλύπτοντας την πίστη του σε αναγνωρισμένες αξίες.

Για παράδειγμα, μια αρχαία αρχή της ηγεσίας είναι: «Γίνε εσύ - δώσε πρώτος το παράδειγμα στους υφισταμένους σου». Βάση και θεμελιώδης κανόνας αυτών των Αρχών και Αξιών είναι ο σεβασμός της προσωπικής σφαίρας του ετέρου.

Ο καθηγητής της φιλοσοφίας Don Schmincke (2000), αναφέρεται στον αυστηρό κώδικα των Σαμουράι, τον γνωστό με το όνομα μπουσίντο (bushido):

«Πάνω από χίλια χρόνια πριν, μια ομάδα από ανώτερα στελέχη, αναζήτησαν τη σοφία της εξαιρετικής ηγεσίας, έτσι ώστε να μπορέσουν να δημιουργήσουν άριστους οργανισμούς.

Με αυτό που ανακάλυψαν σχημάτισαν ένα από τα πιο μοναδικά πλαίσια διοίκησης στην ιστορία, το οποίο άντεξε για επτακόσια χρόνια. Μερικοί υποστηρίζουν ότι αυτό έθεσε το ευρύτερο πλαίσιο για τον σημερινό τους ρόλο στην παγκόσμια σκηνή».

Ποια ήταν αυτή η ανακάλυψη που είχε τόσο σοβαρά αποτελέσματα στην πορεία του ιαπωνικού έθνους ώστε έθεσε τις βάσεις για τον παγκόσμιο ρόλο που διαδραματίζει σήμερα η Ιαπωνία;

Δεν ήταν τίποτα άλλο, από τη θέσπιση ενός πλήρους κώδικα ηθικής για την επιτυχή ηγεσία. Αυτό που έφερε την επιτυχία δεν ήταν μόνο η επινόηση του κώδικα, αλλά ο τρόπος εφαρμογής του καθόσον αυτός ο κώδικας απετέλεσε ουσιαστικά μια φιλοσοφία ζωής για αυτούς που τον υιοθέτησαν.

Αυτό είναι το πιο σημαντικό σημείο της όλης επινόησης, η εφαρμογή του κώδικα όχι μόνο στη ζωή αλλά και στη θέα του θανάτου.

Όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί, ιδρύματα και μεγάλες εταιρείες έχουν σχεδιάσει κανόνες οι οποίοι ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετούν ονομάζονται κώδικες ηθικής, κώδικες δεοντολογίας και συμπεριφοράς, κ.λπ. Η

συνέπεια με την οποία ακολουθούν αυτούς τους κανόνες, τους δίνει τη δυνατότητα της επιτυχίας και της μακροβιότητας ή όχι, τους δίνει τον τρόπο της επιβίωσης ή του θανάτου.

Για τους στρατιωτικούς οργανισμούς οι κώδικες διακρίνονται σε δύο κυρίως είδη:

α. Στους κώδικες ηθικής (Code of Ethics), που αποτελούν την κωδικοποίηση των αρχών και των αξιών τις οποίες απαιτούν από τα μέλη τους να ενστερνιστούν, προκειμένου να διακρίνουν το ορθό από το λάθος και να επιλέγουν το ορθό.

β. Στους κώδικες συμπεριφοράς ή δεοντολογίας (Code of Conduct), που είναι ειδικοί κανόνες και βασίζονται στις αρχές και τις αξίες του στρατιωτικού οργανισμού και διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά, η οποία επιβάλλεται να ακολουθείται από τα μέλη του στις μεταξύ τους σχέσεις, αλλά και στις σχέσεις τους με τα άλλα μέλη της κοινωνίας.

Αυτοί οι κώδικες αποσκοπούν στην κατά το δυνατόν διαμόρφωση μιας ενιαίας συμπεριφοράς, από τα μέλη του στρατού που θα διακρίνονται για τις αρχές και τις αξίες του χαρακτήρα τους και θα εκδηλώνονται με μια συμπεριφορά που θα απηχεί το στρατιωτικό ήθος.

## **1.2 Θεωρήσεις Ηγεσίας - Τα Γενικά Χαρακτηριστικά**

Λόγω της σημασίας της για όλα τα είδη εργασίας / ενέργειας μεταξύ ομάδων, υπάρχει μεγάλος όγκος θεωρίας αλλά και έρευνας γύρω από την έννοια της ηγεσίας, που έχουν καταλήξει σε συγκεκριμένες θεωρήσεις για τον ηγέτη. Θα αποτυπώσουμε τις βασικές εξ' αυτών.

Ένα θέμα που ταλανίζει εδώ και χρόνια τους μελετητές είναι το αν ηγέτης γεννιέσαι και έχεις έμφυτα κάποια χαρακτηριστικά (Vermadakis, 2008) ή αν γίνεσαι στην πορεία μέσα από συνεχή δουλειά και εκπαίδευση (Mullins, 1994). Και οι δύο απόψεις έχουν ισχυρά επιχειρήματα υπέρ και κατά , αλλά η επικράτηση μιας εκ των δύο θεωριών θα θέσει γερά τα θεμέλια στην αναζήτηση νέων ηγετών αναλόγως με την έκβαση του αποτελέσματος. Από την άλλη το ότι και οι δύο παραμένουν στην επικαιρότητα και ακολουθούνται από πολλούς οργανισμούς δείχνει πως ίσως να ισχύουν ταυτόχρονα και πως δεν είναι κατ' ανάγκη αντίθετες αλλά θα μπορούσε να είναι και συμπληρωματικές.

α. Η αρχαιότερη γνωστή ερμηνεία της ηγεσίας είναι η «γενετική θεώρησης», η πίστη δηλαδή ότι η είναι κληρονομική, «ελέω θεού». Η πεποίθηση αυτή διατηρήθηκε μέχρι και στον εικοστό αιώνα, επειδή προσέφερε μία άμεση ερμηνεία στην καταγωγή της ηγεσίας.

β. Οι πρώτες ουσιαστικές μελέτες (Don Schmincke 2000, J. Potter 1987, J. Richardson 1996), κυρίως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, βασίσθηκαν στην προσπάθεια χαρακτήρα και ικανοτήτων δηλαδή, εντοπισμού των χαρακτηριστικών - φυσικών πνευματικών, ψυχικών. Σε αυτές τις μελέτες βασίσθηκε η θεώρηση Ηγεσίας «βάσει των χαρακτηριστικών.».

Βέβαια, όλοι οι ηγέτες δεν έχουν όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία αναγράφονταν στις μελέτες και πολλά άτομα, που δεν είναι ηγέτες, μπορεί να έχουν τα περισσότερα ή και όλα.

Με βάση τη θεώρηση αυτή, δεν εξηγείται σε ποιο βαθμό θα πρέπει να έχει κάθε χαρακτηριστικό ένας ηγέτης, ενώ δεν έχει διαπιστωθεί ομοιομορφία των εντοπιζόμενων χαρακτηριστικών με πραγματικές περιπτώσεις ηγεσίας. Παρόλα αυτά μπορεί κάποιος να ισχυρισθεί ότι υφίσταται συσχετισμός μεταξύ κάποιων ορισμένων χαρακτηριστικών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

γ. Επίσης, έχουν γίνει έρευνες ομόζυγων διδύμων (Bouchard-Lykken-McGue-Segal 1979), τα οποία παρακολουθούσαν καθώς μεγάλωναν και προσπάθησαν να βρουν αν είχαν παρόμοια εξέλιξη στον ηγετικό τους ρόλο. Από τις έρευνες αυτές δεν βρέθηκε κάποια συστηματική σχέση ηγεσίας - κληρονομικότητας. Ακόμα και στις περιπτώσεις που βρέθηκαν δυο παιδιά με παρόμοια πορεία στο θέμα αυτό, δεν μπόρεσε να αποδοθεί με σιγουριά στην κληρονομικότητα. Αντιθέτως, η πιο σημαντική παράμετρος για τη διαμόρφωση της ηγετικής τάσης των ατόμων φάνηκε ότι είναι ο τρόπος ζωής και οι εμπειρίες στην πολύ νεαρή ηλικία.

δ. Έχοντας υπόψη ότι βάσει των χαρακτηριστικών, η θεώρηση της ηγεσίας δεν καλύπτεται πλήρως στην έννοιά της, η προσοχή στράφηκε στη μελέτη των ιστορικών περιπτώσεων, όπου «ηγέτες» υπήρξαν προϊόν συγκεκριμένων καταστάσεων και συγκυριών, οπότε φάνηκε ότι η ηγεσία επηρεάζεται ισχυρά από την κατάσταση, μέσα από την οποία αναδύεται ο ηγέτης και στην οποία λειτουργεί. Τέτοιες χαρακτηριστικές περιπτώσεις, όπως αναφέρει ο Brenner W, (2016), ήταν η κατάσταση που επικρατούσε στη Γερμανία του 1930 όπου διευκόλυνε την άνοδο του Hitler, η άνοδος του Mussolini στην Ιταλία, η

εμφάνιση του Roosevelt στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσεως του 1930, η επικράτηση του Mao TseTung στην Κίνα μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο κ.α.

Αυτή η «κατά περίπτωση ηγεσία» αναγνωρίζει ότι υπάρχει αλληλεπίδραση, αλληλεξάρτηση μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη. Υποστηρίζει τη θεωρία των οπαδών, ότι δηλαδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους, στους οποίους διαβλέπουν, σωστά ή λανθασμένα, ένα μέσον για την εκπλήρωση των δικών τους προσωπικών επιθυμιών. Ο ηγέτης, λοιπόν, είναι το πρόσωπο που αναγνωρίζει αυτές τις επιθυμίες και αναλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες ή εκτελεί εκείνα τα προγράμματα, που σκοπεύουν στην ικανοποίησή τους. Αυτή η θεώρηση έχει σημασία για τα διοικητικά στελέχη, όταν σχεδιάζουν το περιβάλλον για την απόδοση των υφισταμένων τους.

Η προγραφήσα θεώρηση είναι επίσης γνωστή και ως «θεώρηση εξαρτήσεως» (Brenner W. 2016).

ε. Άλλοι θεωρούν ότι ηγεσία είναι κάθε διαδικασία, στην οποία η ικανότητα του ηγέτη να εξασκεί επιρροή εξαρτάται από τη συγκεκριμένη ομαδική εργασία (περίπτωση) και τον βαθμό στον οποίο το ύψος, η προσωπικότητα και οι μέθοδοι του ηγέτη ταιριάζουν στην ομάδα. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες όχι μόνο λόγω των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους, αλλά και λόγω συγκυριακών παραγόντων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και της συγκεκριμένης περίπτωσης. Δηλαδή η απόδοση της ομάδας θα εξαρτηθεί από τον κατάλληλο συνδυασμό των μεθόδων ηγεσίας και από τον βαθμό στον οποίο η κατάσταση διευκολύνει τον ηγέτη να εξασκήσει επιρροή επί των μελών της ομάδας. Το «ενδεχόμενο» να συνυπάρξουν οι δύο προϋποθέσεις ή να καλλιεργηθεί, κυρίως η δεύτερη, έδωσε και το όνομα «ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας». Ουσιαστικά, πρόκειται περί συνδυασμού των προηγούμενων θεωρήσεων.

Κατ' αυτήν, τρεις είναι οι «κρίσιμες διαστάσεις» σε κάθε κατάσταση, που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη: η δύναμη της θέσεως, η διάρθρωση των καθηκόντων και η σχέση ηγέτη-μελών. Οι δύο πρώτες ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τις οργανώσεις.

Η τρίτη, σημαντικότερη, σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας σέβονται, εμπιστεύονται και αγαπούν έναν ηγέτη και είναι πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν.

στ. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από τα παραπάνω, είναι σίγουρα δύσκολο να διαπιστώσουμε τη θεωρία του τι είναι ηγεσία και από τι εξαρτάται.

Ερχόμενοι πιο κοντά στους μελετητές της εποχής μας (Kotter 2001), μπορούμε να παραθέσουμε ότι:

Η σωστή επιλογή ενός ηγέτη πηγάζει από την αξιολόγηση και την ιεράρχηση των κριτηρίων από τους αρμόδιους ώστε τα προσόντα του να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τους στόχους που έχουν τεθεί σε μία επιχείρηση.

Μία τέτοια κατηγορία προσόντων είναι οι διοικητικές ικανότητες. Εδώ συναντάμε την στρατηγική σκέψη, τον προγραμματισμό, την οργάνωση συντονισμού, ελέγχου και λήψης αποφάσεων. Αυτές οι ηγετικές ικανότητες σίγουρα τοποθετούν τον ηγέτη ψηλά στα μάτια των εργαζομένων / υφισταμένων του, εμπνέοντας τους εμπιστοσύνη μέσω ενός πάντα εφικτού και κοινού οράματος ώστε να δημιουργούνται κίνητρα, να τους καθοδηγεί και να επιτυγχάνει αποτελέσματα για το «κοινό καλό» ενώ παράλληλα να οδηγεί τους οργανισμούς σε πρόοδο μέσω συνεχούς βελτιωτικής αλλαγής σύμφωνα με τις όποιες τάσεις που δημιουργούνται και τροποποιούνται από την αγορά κάθε στιγμή.

Πέραν αυτών, όπως πολύ σωστά συμπεραίνει κάποιος, απαιτούνται επιπλέον, αξίες και αρετές όπως η ακεραιότητα, η δικαιοσύνη, η συναίνεση, η ειλικρίνεια, η εντιμότητα, η αξιοκρατία, η υπευθυνότητα και η ανθρωπιά ώστε ο ηγέτης να είναι αποδεκτός από όλους όσους τον ακολουθούν.

Για να καταφέρει, λοιπόν, ένας ηγέτης να διοικήσει ένα σύνολο ανθρώπων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις είτε μεγάλης είτε μικρής κλίμακας, θα πρέπει να διακρίνεται / διακατέχεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που παρουσιάστηκαν λίγο πιο πάνω και τα οποία θα πρέπει να είναι σε αρμονία μεταξύ τους. Η περιγραφή των σημαντικότερων από αυτά τα χαρακτηριστικά προβάλλεται παρακάτω (Kotter, 2001) :

1. Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί

Δεν είναι δυνατόν να κατευθύνει σωστά μια ομάδα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν δεν ξέρει ο ίδιος πολύ καλά το αντικείμενο καθώς και το που περίπου θέλει η ομάδα να φτάσει.

2. Αντικειμενικότητα

Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά την δουλειά των μελών της ομάδας, γεγονός που προϋποθέτει βέβαια σταθερότητα και ακεραιότητα στον χαρακτήρα.

3. Πειθώ / Αποφασιστικότητα

Η πειθώ είναι ένα από τα κύρια όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Ανά πάσα στιγμή να είναι αποφασιστικός , αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση.

4. Δημιουργικότητα / Νεωτερισμός

Και τα δύο αυτά συνδέονται με την εφαρμογή των νέων ιδεών , αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πως , που και πότε θα εφαρμοστούν.

5. Έμπνευση

Η εμπιστοσύνη των υφισταμένων προς τον ηγέτη είναι απαραίτητη αλλά και αντίστροφη (και αυτός με την σειρά του να τους εμπνέει). Έτσι θα καταφέρει να κατευθύνει τον τρόπο σκέψης τους προς το δικό του πλέγμα σκέψης. Παράλληλα τους ενθαρρύνει να συμμετάσχουν σε νέες προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας του αποτελέσματος.

6. Δημοκρατικότητα

Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει και να μπορούν αλλά και να εκφράζουν την άποψη τους ασχέτως αν οι υπόλοιποι συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτή.

7. Όραμα

Ο ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής, να προβλέπει το μέλλον, να διακρίνει τις αλλαγές που χρειάζονται έγκαιρα και να τις εφαρμόζει με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται αποδεκτές από το εργασιακό σύνολο χωρίς εντάσεις.

8. Ηθικές αξίες

Το ήθος του ηγέτη παραδειγματίζει πάντα την ομάδα.

Έχοντας όλα αυτά κατά νου μπορούμε να πάρουμε μια γεύση από τις πιο κυρίαρχες μορφές ηγεσίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων και γενικότερα, παρατηρούμε πως οι ηγέτες με σημαντικό έργο και ικανότητες είναι δύσκολο να βρεθούν , να ευδοκιμήσουν και να οδηγήσουν τις ομάδες τους στις επιτυχίες.

Είναι σημαντικό αλλά και ταυτόχρονα απογοητευτικό, πως στην Ελλάδα υπάρχει έλλειμμα ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα (Μπουραντάς, 2005). Από τη άλλη, στην παγκόσμια κοινότητα άτομα που κατέχουν ήδη θέσεις εξουσίας / ηγεσίας, χρησιμοποιούν τις θέσεις αυτές προς όφελός τους, αγκιστρωμένοι, με αποτέλεσμα άλλες ηγετικές μονάδες να μην μπορούν να ευημερήσουν να χάνονται, να εξασθενούν και να καταρρέουν. Γι' αυτούς και για ακόμα περισσότερους λόγους που θα ερευνήσουμε στη συνέχεια γίνεται επιτακτική η ανάγκη αναφοράς συγκεκριμένων συγλ στην ηγεσία , με ενιαία γραμμή και όραμα όπου θα μπορέσουν να διαχειριστούν τις δυσκολίες και θα είναι άνθρωποι έτοιμοι για επαγγελματικές και προσωπικές θυσίες ώστε το έργο τους να έχει συνέχεια και αποτελέσματα.

### 2.1 Τα Τρία Ερωτήματα

Μία θεωρία που πραγματεύεται ηγεσία θα πρέπει να απαντά τρεις συγκεκριμένες ερωτήσεις ώστε να μπορέσει να διεκδικήσει μία ανταγωνιστική θέση στη σύγχρονη διοίκηση (Mostowicz, 2009).

Η πρώτη από αυτές αφορά το (What) δηλαδή ποιος είναι ο στόχος μιας επιχείρησης . Ο ηγέτης είναι συγκεκριμένος , οριοθετεί και αποσαφηνίζει το τι ζητάει από τα υπόλοιπα μέλη και μέχρι σε ποιο σημείο θέλει να φτάσουν.

Το (How) είναι η επόμενη ερώτηση πού τίθεται και εξηγεί ποιες μέθοδοι θα πρέπει να ακολουθηθούν για να μπορέσει η ομάδα να πετύχει τους στόχους της , Επιπλέον αυτές οι μέθοδοι θα πρέπει να δικαιολογηθούν (Why), γιατί επιλέχθηκαν, με ποια κριτήρια και με ποια επιχειρήματα κατέληξαν εκεί στην συγκεκριμένη επιλογή.



## 2.2 Φάσεις Διοίκησης ενός Οργανισμού

Στον τομέα της διοίκησης, ενός οργανισμού, η περίοδος αυτή χωρίζεται σε τρεις φάσεις. Μέσα από αυτή την διαδικασία ένας ηγέτης, πρέπει να τροποποιήσει τον κοινωνικό του ρόλο, να προσδιορίσει τους στόχους του και σε τελική φάση να τους εκτελέσει αναζητώντας τα επιθυμητά αποτελέσματα (Mostowicz, 2009).

Η πρώτη φάση αφορά το παρελθόν «past» όπου ο ηγέτης αναζητά κάτι από τον εαυτό του. Η αυτογνωσία είναι μεγάλο πλεονέκτημα ώστε ο ηγέτης να μπορέσει στην συνέχεια να προσδιορίσει ξεκάθαρα τους στόχους του και τις επιθυμίες του. Επίσης, τονίζεται η διαφορά μεταξύ θεωρίας και πράξης δηλαδή, τι λέω/θέλω/σκέφτομαι να κάνω με το τι στην πραγματικότητα πράττω. Επιπλέον, ο τομέας αυτός αφορά και το ζήτημα της ηθικής διοίκησης. Πολλές φορές ενεργούμε μηχανικά χωρίς πλήρη ευθύνη των πράξεων μας και αυτό συμβαίνει επειδή είμαστε άνθρωποι και έχουμε συναισθήματα. Έτσι ακόμη κι αν ο ηγέτης ενεργήσει ανήθικα αυτό δεν σημαίνει πάντα ότι το έκανε με πρόθεση.

Στην δεύτερη φάση, το τώρα «present», συναντάμε τον κοινωνικό και εργασιακό περίγυρο του διευθυντή. Διακρίνουμε την ικανότητα του να ψυχογραφεί τα συναισθήματα των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται τις αντιδράσεις που δημιουργούνται από αυτά. Τονίζεται ο αυτοέλεγχος ως βασικό στοιχείο ενός «ηγέτη». Από την άλλη πλευρά δεν μπορούμε να ελέγξουμε το υποσυνείδητο μας που είναι η αιτία, μερικές φορές, για κάποιες πράξεις μας που δεν συνάδουν με τις συνειδητές αποφάσεις μας.

Στην τρίτη και τελευταία φάση της διαδικασίας το μέλλον «future» διακρίνουμε την ανάγκη για έναν στόχο ένα σκοπό. Όλοι μας χρειαζόμαστε έναν σκοπό για να αποδώσουμε καλύτερα και αυτό απορρέει από την ανθρώπινη φύση μας. Είναι ο λόγος, το κίνητρο που κυνηγάς έναν στόχο. Σε αυτό το σημείο το απαραίτητο προσόν είναι η ωριμότητα η οποία κερδίζεται με την εμπειρία και την διανοητική ανάπτυξη.

## 2.3 Συναλλακτική Ηγεσία

### 2.3.1 Ορισμός

Η Συναλλακτική Ηγεσία προσδιορίζεται ως ένα πλέγμα λειτουργιών και εργασιών , σε ορισμένα πλαίσια , βασισμένα σε μια ξεκάθαρη ροή οδηγιών με ανταποδώσεις αμοιβών και ποινών. Οι συναλλακτικοί ηγέτες συνδέονται με τους εργαζομένους τους βάση ενός είδους συμβολαίου, άτυπου ή τυπικού , με το οποίο οι συμβαλλόμενοι συμφωνούν να ανταλλάσσουν υπηρεσίες. Στους υφιστάμενους θα παρέχονται αμοιβές και ποινές αναλόγως με την τήρηση ή μη, των νόμιμων απαιτήσεων από την εργασία. Το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των σκοπών του οργανισμού παρά στον ανθρώπινο παράγοντα (Harris, 2003).

Τα βασικά χαρακτηριστικά των συναλλακτικών ηγετών περιλαμβάνουν:

α. Κίνητρα.

Μέσω των κινήτρων να μεγαλώνει το ενδιαφέρον του εργαζομένου , μέσω υλικών ή πνευματικών ώστε να αποδώσει πιο παραγωγικά.

β. Υιοθέτηση ανταμοιβών και ποινών βάση πειθαρχικού ελέγχου εργαζομένων.

- Επίκεντρο τους είναι η επιχείρηση και οι στόχοι της.

- Είναι η πλέον αναγνωρισμένη μορφή ηγεσίας , με μεγάλη πρακτική επιτυχία και αποδοχή από τις περισσότερες επιχειρήσεις στον κόσμο.

Ο ρόλος του ηγέτη στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας είναι λίγο πιο περιορισμένος και καθορισμένος σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές.

Ο υφιστάμενος αμείβεται με ένα συγκεκριμένο ποσό ανάλογα τις υπηρεσίες που έχουν συμφωνηθεί να προσφέρει. Σε αυτήν την περίπτωση ο ηγέτης έχει ως κύριο ρόλο τον έλεγχο του εργαζομένου ως προς την τήρηση της συμφωνίας και την εφαρμογή των συμφωνηθέντων. Προσπαθεί να μάθει τι ανάγκες προκύπτουν και επιχειρεί να τις ικανοποιήσει , με αντάλλαγμα την βέλτιστη εργασιακή τους απόδοση (Ράπτης, 2007).

Για τον συναλλακτικό ηγέτη υπάρχουν τρεις κύριοι παράγοντες που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Η ίδια η προσωπικότητα του ηγέτη σε συνδυασμό με τους υφιστάμενους του και την κατάσταση που επικρατεί επηρεάζει μια πιο πολύπλοκη διαδικασία μεταβολών.

Απαραίτητη προϋπόθεση συναλλακτικής ηγεσίας είναι η ιδανική συμπεριφορά. Ο Ηγέτης υποχρεούται να αποτελεί πρότυπο εργαζομένου και να δίνει το παράδειγμα στους υφιστάμενους του. Μέσα από το ενδιαφέρον του για τις ανάγκες των άλλων κερδίζει τον θαυμασμό , τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη των υπολοίπων. Χρησιμοποιεί την εξουσία που του έχει παραχωρηθεί για το κοινό καλό και όχι για τη επιβολή του προσωπικού του οφέλους (Ζαβλανός, 1998). Επίσης , καθήκον του είναι να εμπνέει τα άτομα γύρω του ώστε να αποκτούν ενθουσιασμό και αισιοδοξία. Πάντα σαφής, μεταδίδει με αποφασιστικότητα τις προσδοκίες του στους υφισταμένους. Αναγνωρίζει και δέχεται τις διαφορετικές ανάγκες που προκύπτουν για κάθε ξεχωριστό εργαζόμενο και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει στοχεύοντας στην καλύτερη απόδοση του μέχρι τα όρια της εν ενεργεία συμφωνίας.

#### Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Ρεαλιστική μορφή , που ανταποκρίνεται στις σημερινές απαιτήσεις και υιοθετείται από τους περισσότερους οργανισμούς.	Δεν εμβαθύνει στα πραγματικά προβλήματα των εργαζομένων , αλλά χρησιμοποιεί ένα πεζό σύστημα συναλλαγών
Αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες του προσωπικού	Ο ηγέτης έχει έναν πιο καθορισμένο ρόλο , και περιορίζεται από σύμφωνα και συνθήκες.
Υπάρχει μια ξεκάθαρη και συμφωνημένη σχέση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου.	Ο εργαζόμενος δεσμεύεται , χρησιμοποιούνται υλιστικά κίνητρα και η πίεση που ασκείται είναι έντονη.
Διαθέτει ένα σύνολο κανόνων που ακολουθείται πιστά από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.	Σε περιπτώσεις που η συμφωνία ανταλλαγής υπηρεσιών – αγαθών είναι ασύμφωρη για κάποιον από τους δύο, συχνά υποκύπτει στην συμφωνία αυτός που έχει περισσότερο ανάγκη.
Ισορροπία ανάμεσα στις σχέσεις των εργαζομένων.	Η προσωπικότητα του ηγέτη δεν έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.
Αξιοκρατικό σύστημα ανταμοιβών και κυρώσεων.	

**Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Συναλλακτικής Ηγεσίας (Ζαβλανός 1998)**

Αποδοχή , εντυπώσεις , επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ανεκτικό σε τέτοιου είδους ηγεσίες. Αποδέχεται τον ρόλο του και διαπραγματεύεται τους όρους με τους οποίους θα εργαστεί. Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει πλήρη εικόνα των αιτημάτων του οργανισμού και επιχειρεί να ικανοποιήσει τους εργαζομένους μέχρι το σημείο

εκείνο που δεν επηρεάζει τους στόχους που έχει θέσει αλλά ταυτόχρονα να βρίσκει ευχαριστημένους και τους εργαζόμενούς του. Η αξιοκρατία είναι ίσως η πιο απαραίτητη ηθική αξία στην Συναλλακτική Ηγεσία, λόγω των περιορισμών των εντάσεων στον χώρο εργασίας. Οποιοσδήποτε διακρίσεις μπορεί να προκαλέσουν αρνητική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Η ισορροπία στις σχέσεις των μελών μιας επιχείρησης καθορίζεται πάντα όπως έχουμε προαναφέρει από την ορθή τήρηση των συμφωνιών και δημιουργεί θετικό πνεύμα στον εργασιακό χώρο. Η επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και ηγέτη περιορίζεται στα εργασιακά ζητήματα και τις ανάγκες που εκφράζονται μέσα από αυτά. Τηρούνται σταθερά και διακριτά όρια που δεν ξεπερνάει κανείς. Η συζήτηση, η ανταλλαγή απόψεων είναι θεμιτή στο πλαίσιο επαφής του ηγέτη αλλά αυτός έχει πάντα τον τελευταίο λόγο.

## **2.4 Χαρισματική Ηγεσία**

### **2.4.1 Ορισμός**

Η Χαρισματική Ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας στην οποία σημείο αναφοράς αποτελεί η προσωπικότητα του ηγέτη. Αναπτύσσει τα ταλέντα του με ιδιαίτερη ευεξία και συνήθως επικεντρώνει τον ενδιαφέρον του στον άνθρωπο επιδιώκοντας να κερδίσει την εμπιστοσύνη του. Διακρίνονται από μεγάλη κινητικότητα και προσπαθούν να σχηματίσουν οι ίδιοι εικόνα της εταιρείας / οργανισμού και να ρυθμίζουν οι ίδιοι πιθανά προβλήματα που δημιουργούνται σε οποιοδήποτε κλάδο, δρώντας άμεσα και αποτελεσματικά (Conger, 1999).

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη είναι τα ακόλουθα :

- Δημιουργία ρεαλιστικού οράματος
- Εμπιστοσύνη και στήριξη στους υφισταμένους, να πιστέψουν οι ίδιοι στις δυνάμεις τους και να τις αναπτύξουν.
- Προσωπικό ρίσκο λόγω έντονης και άμεσης δράσης
- Αντικειμενικότητα και αξιοκρατία
- Γνώση και αποτελεσματική χρήση του προφορικού λόγου και της γλώσσας του σώματος
- Αυτοεκτίμηση και πίστη στον εαυτό του

- Ευαισθησία και άμεση ανταπόκριση στα πραγματικά προβλήματα των εργαζομένων
- Υπομονή , επιμονή , θέληση και δημιουργικότητα
- Ευφυΐα
- Ταπεινότητα
- Δημιουργία και μεταδοτικότητα οράματος

Ο ρόλος του χαρισματικού ηγέτη στοχεύει και επικεντρώνεται στον άνθρωπο ώστε να μπορέσει να πάρει από τον εργαζόμενο το απόλυτο των δυνατοτήτων του. Η χαρισματική ηγεσία όπως τονίζει ο Conger είναι μία ποικιλόμορφη διαδικασία με σκοπό την εξεύρεση λύσεων σε διάφορα κοινωνικά φαινόμενα μέσα στον οργανισμό (Conger, 1999). Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 εκτελείται μία μεταβολή του ηγέτη στα συναισθήματα , τις ηθικές αξίες , την διαίσθηση , την πίστη , την ταπεινότητα και την αποφασιστικότητα. Αυτά αφορούν στον ρόλο του, καθώς με την χρήση τους, μπορεί να ρυθμίσει πιο αποτελεσματικά τα ζητήματα της επιχείρησης / οργανισμού.

Ενδιαφέρεται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και σε περίοδο αλλαγών τους επανακαθορίζει. Καθήκον του είναι να μεριμνήσει για τις ανάγκες του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Στοχεύει στην συνεχή επικοινωνία του προσωπικού ώστε να ανταποκριθεί στο όραμά του. Έχει παραδειγματική συμπεριφορά και δημιουργεί προσδοκίες υψηλής απόδοσης στους ακολούθους του (Conger, 1999).

Η ταπεινότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προσέγγιση της χαρισματικής ηγεσίας (Rob Nielsen, 2010). Η συμπεριφορά του ηγέτη προς τους υφισταμένους του σε κοινωνικό-εργασιακό επίπεδο απαιτεί ταπεινότητα. Σύμφωνα με έρευνες (Brenner W., 2016), αυτή η αντίληψη καλλιεργήθηκε και αποτελεί τον κύριο λόγο αποτυχίας ηγεσίας οργανισμών. Όταν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι παραδειγματίζονται από τον ίδιο τους τον ηγέτη, δεν μπορούν παρά να αποδώσουν στη συνέχεια, το μέγιστο των δυνατοτήτων του ώστε να του το ανταποδώσουν. Ο ηγέτης μέσα από την έκφραση ταπεινότητας εκτός της εμπιστοσύνης των συναδέλφων του , κερδίζει την αναγνώριση στο πρόσωπο του παρέχοντας κίνητρο για τους υπολοίπους και προσωπικές θυσίες προς όφελος του κοινού οράματος. Καταφέρνει να μετατρέψει τον κάθε εργαζόμενο ως μέρος του συνόλου που απαρτίζεται από όλους ώστε ο καθένας να αισθάνεται το ίδιο

σημαντικός όσο και ο άλλος. Πολύ σημαντικό αποτελεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν απομονωμένοι ούτε πως διοικούνται από κάτι ξεχωριστό παρά ο ηγέτης είναι μέρος τους ούτε προσπαθεί να αναδείξει την ανωτερότητά του. (Rob Nielsen, 2010). Η αμοιβαιότητα αποτελεί παράλληλα και δείγμα της ομαδικότητας που δημιουργείται μεταξύ όλων στον οργανισμό.

Ο ρόλος της επικοινωνίας του ηγέτη με τους συναδέλφους προάγει την παραγωγικότητα αλλά και την κοινωνική υγεία στον εργασιακό περιβάλλον. Ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί συμβολισμούς και εικόνες για την ορθότερη και πιο σαφή επικοινωνία (Rob Nielsen, 2010).

Ως έναν από τους σημαντικότερους συντελεστές επιτυχίας της χαρισματικής ηγεσίας αποτελεί το όραμα. Τα βασικά χαρακτηριστικά στην πραγματοποίηση του οράματος είναι η πίστη προς τους συνεργάτες του ηγέτη πως μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες και να τον δικαιώσουν για την επιλογή του. Επίσης η διατήρηση καλών σχέσεων με τον εργασιακό κοινωνικό περίγυρο και ο σεβασμός προς τον άνθρωπο αναδεικνύουν την κοινωνική προσέγγιση στα θέματα εργασίας.

Ένα ακόμη συστατικό επιτυχίας είναι το ενδιαφέρον προς τον συνάδελφο που αξιοποιούμενο και με τον ηθικό κώδικα ηγεσίας εξαλείφει την έκφραση κατάχρησης εξουσίας. Η χαρισματική ηγεσία αναπτύσσει την ομαδικότητα και την συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Οι στρατηγικές απόδοσης και η αποτελεσματικότητα (παράγοντες μέτρησης της κάθε μορφής ηγεσίας, συνεπώς και της χαρισματικής) διαμορφώνονται και μετασχηματίζονται, όταν χρειάζεται, βάση κινήτρων και νέων μεθόδων με γνώμονα την αποτελεσματικότητα (Brownell, 2006).

Το όραμα λοιπόν, είναι η κατευθυντήριος γραμμή, ο άξονας στον οποίο πρέπει να κινηθούμε ώστε να μπορέσουμε να μην παρεκκλίνουμε από τον σκοπό μας και παράλληλα να εκπληρώσουμε τους στόχους μας. Σε κάθε οργανισμό υπάρχει η ανάγκη οράματος και έτσι η δημιουργία του μπορεί να φέρει πιο εύκολα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για να δημιουργηθεί το όραμα είναι δεσμευτικό να τελούνται και οι κατάλληλες προϋποθέσεις.

Πρώτα απ' όλα ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να ξέρει τα όρια τα δικά του και της ομάδας του. Οι λόγοι που είναι στον συγκεκριμένο οργανισμό και οι φιλοδοξίες του δείχνουν μέχρι που μπορεί κανείς να φτάσει.

Για να μπορέσει ο ηγέτης να δημιουργήσει το όραμα δεν μπορεί να βασίζεται στο παρελθόν. Το όραμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το μέλλον και είναι λογικό το νέο οικοδόμημα να στηριχτεί σε νέες βάσεις. Στο παρελθόν συναντάμε την πείρα, στο παρόν τις ευκαιρίες και στο μέλλον το φως. Έτσι με τον σωστό χειρισμό και συνδυασμό των τριών φάσεων ηγεσίας το όραμα γίνεται πιο εφικτό και ο οραματιστής ηγέτης διαχειρίζεται πιο εύκολα την κατάσταση στον χώρο εργασίας σύμφωνα με το δικό του ηγετικό του στυλ.

#### Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου χωρίς απαραίτητα, την διάκριση θέσεων, απελευθερώνοντας τον υπάλληλο ώστε να αποδώσει πιο αποδοτικά	Η εφαρμογή του χαρισματικού στυλ δεν ανταποκρίνεται ρεαλιστικά στην σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα
Ενσαρκώνει το όραμα ενός ηγέτη δραστήριου που κινεί ο ίδιος τα νήματα και ενδιαφέρεται για όλα ο ίδιος ρυθμίζοντας από κοντά όποιο ζήτημα ανακύψει	Η συγκέντρωση στον εργαζόμενο και τις ανάγκες του φτάνει σε βαθμό υπερβολικό και είναι εύκολο να υπάρξουν παρεξηγήσεις και προστριβές στο επαγγελματικό προφίλ
Χρησιμοποιεί στο επίκεντρο στοιχεία ανθρωπιστικά με ιδιαίτερη αναφορά στην ταπεινότητα, όντας παράδειγμα για όλους	Κίνδυνος έγκειται στην χρήση των δυνάμεων εξουσίας με αποτέλεσμα ο οργανισμός να γίνει προσωποπαγής
Επικοινωνεί στον μέγιστο βαθμό και βρίσκεται κοντά στους συνεργάτες του	Η ταπεινότητα και αλτρουισμός είναι στοιχεία που δεν είναι εύκολο να βρεθούν και να εφαρμοστούν στο πρόσωπο ενός ηγέτη
Έχει αλτρουιστική συμπεριφορά, αφού δέχεται να κάνει θυσίες για το όραμα του	
Πραγματοποιεί ηγεσία αποδεκτή από όλους	

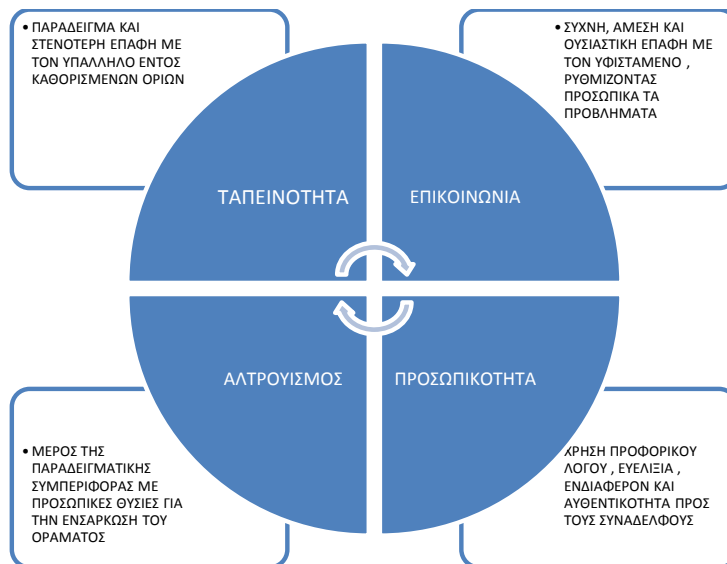
**Πίνακας 3:** Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Χαρισματικής ηγεσίας (Conger, 1999)

Αποδοχή, εντυπώσεις και επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον

Η χαρισματική ηγεσία είναι ευπρόσδεκτη από όλους του κλάδους μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς και εκφράζει στόχους και ανησυχίες και από δύο συμβαλλόμενα μέρη (τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους της). Τα χαρίσματα του ηγέτη αποτελούν την ενσάρκωση μιας ιδεαλιστικής μορφής ηγεσίας που δύσκολα συναντάμε στις μέρες μας. Ιδιαίτερα σε έναν κόσμο τόσο ανταγωνιστικό όπου οι ευκαιρίες για

ανέλιξη είναι ελάχιστες και η πίεση για αποδοτικότητα τρομερή , ένα τέτοιο ηγετικό στυλ τείνει να εξαφανιστεί. Επίσης ο χρόνος που απαιτείται για έναν ηγέτη να εφαρμόσει την χαρισματική ηγεσία δεν είναι προς όφελος του οργανισμού . Η άμεση επικοινωνία με τον άνθρωπο και η στήριξη της θεωρίας στο κοινωνικό σύνολο χρειάζονται χρόνο για να επιτευχθούν και να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα. Σε μακροχρόνια επίπεδα το κέρδος θα είναι μεγάλο , όμως είναι δύσκολο για μία εταιρία να διακινδυνέψει το βραχυχρόνιο και πολύτιμο κέρδος της (Conger, 1999).

**ΣΧΗΜΑ 1:** Η χαρισματική ηγεσία και οι κεντρικοί ρόλοι του ηγέτη (Conger, 1999)



## 2.5 Μετασχηματιστική Ηγεσία

### 2.5.1 Ορισμός

Με τον όρο Μετασχηματιστική Ηγεσία αναφερόμαστε σε ένα σύνολο κανόνων, αρχών και τακτικών που απαρτίζουν ένα ακόμη μοντέλο ηγεσίας. Για τους μετασχηματιστικούς ηγέτες η θεμελιώδης αρχή έγκειται στο να υπηρετήσουν την ζωή και να την αφήνουν να εξελιχθεί μέσα από την προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου (Jaworski, 1996). Με αυτό ως οδηγό ο ηγέτης αποβλέπει στην επίτευξη μεγαλύτερων επαγγελματικών στόχων που συνδυάζονται με τις βλέψεις μελλοντικών σχεδίων. Πιο συγκεκριμένα η ηγεσία



αφορά «στο να μαθαίνει κανείς πώς να διαμορφώνει το μέλλον και να δημιουργεί νέες πραγματικότητες (Jaworski,1996).

Σημαντικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη θεωρούνται (Bass 1985) :

- Ιδεαλισμός
- Επιρροή. Αναφερόμαστε στην χαρισματική επιρροή με δημιουργικό πνεύμα , όραμα , αίσθηση καθήκοντος προς τους συνεργάτες και σεβασμό και εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη.
- Εμπνευσμένο κίνητρο. Προσεκτική αναζήτηση λύσεων σε προβλήματα και ορθολογικό τρόπο σκέψης.
- Διανοητικό ερέθισμα. Τρόποι αναζωπύρωσης του ενδιαφέροντος του εργαζομένου χρησιμοποιώντας έξυπνες μεθόδους.
- Εξατομικευμένη θεώρηση. Έμφαση στον εργαζόμενο ως άτομο , ιδιαίτερη μεταχείριση και υποστήριξη.

Ο ρόλος του μετασχηματιστικού ηγέτη εστιάζεται κυρίως σε θέματα που χρίζουν ριζοσπαστικής αλλαγής σε έναν οργανισμό μέσω της υιοθέτησης και της αφοσίωσης τους στο κεντρικό όραμα (Avolio, 1999).Οι αλλαγές που δημιουργούνται έχουν πολλαπλούς σκοπούς και τομείς ανάπτυξης. Ο ίδιος ο ηγέτης συμμετέχει στην διαδικασία προσφέροντας προσωπικό έργο. Στοιχεία όπως το πάθος και η ενέργεια του ηγέτη δίνουν πνοή στους εργαζομένους σχηματίζοντας ένα ενιαίο πυρήνα που εργάζεται συνεχώς προς όφελος του οργανισμού. Ο ηγέτης βρίσκεται πάντα μπροστά ως πρότυπο , δίνει κίνητρα, δείχνει ενδιαφέρον για τους συναδέλφους του, ακούει και παρακολουθεί με προσοχή επιβραβεύοντας τις προσπάθειες της ομάδας του.

Ξεκινά με την παρουσίαση / ανάπτυξη του οράματος και αφού προσελκύσει το ενδιαφέρον των συναδέλφων του το προωθεί. Σε όλη αυτή την διάρκεια αναζητούνται τρόποι βελτίωσης με σκοπό την υλοποίηση του στόχου. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει τέλος μόνο με την τελική επίτευξη του στόχου (Burns 1978).

Ο ηγέτης προτιμά να ασκεί την εξουσία μαζί με τους συνεργάτες του παρά πάνω σε αυτούς (Blasé, 1999). Η διαχείριση της δομής ενός οργανισμού ανήκει στους ηγέτες του που καλούνται ταυτόχρονα να εισάγουν διαρθρωτικές αλλαγές. Είναι αυτοί που καθιερώνουν μακροπρόθεσμους

στόχους, πρακτικές και σημαντικές οργανωτικές αξίες και υποστηρίζουν ως φίλοι και καθοδηγητές του υφισταμένου τους (Bass, 1985).

Όπως θα διακρίνει κανείς, η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να έχει κοινές αρχές και ρόλους με την χαρισματική ηγεσία. Ωστόσο, μεγάλη απόκλιση βρίσκεται στον τρόπο επίτευξης των στόχων.

Από την μία η χαρισματική ηγεσία είναι πιο σταθερή και επιφυλακτική στις αλλαγές ενώ η μετασχηματιστική εστιάζει στην οργανωσιακή αλλαγή (Avolio, 1999). Επίσης η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία είναι συμπληρωματικές και χτίζονται η μία πάνω στην άλλη (Bass, 1994, Avolio, 1999, Bass, 1985, Waldman, 1990).

Μελετώντας τα παραπάνω διακρίνουμε πως σε πολλούς οργανισμούς το μονοδιάστατο μοντέλο αντιμετώπισης της ηγεσίας είναι ελλιπές ενώ από την άλλη ένας συνδυασμός, ίσως, πιο αποτελεσματικός. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μία πραγματικά πολύ δημοφιλής και χρήσιμη μορφή άσκησης εξουσίας σε πολλά συνδυαστικά μοντέλα. Πρακτικά, ένας ηγέτης, ασκώντας παράλληλα στοιχεία από την μετασχηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία, μπορεί να επιτύχει διάφορους στόχους με αντίθετα μέσα (Waldman, 1990). Άρα, μπορεί, να χρησιμοποιεί την αμοιβή ως επιβράβευση στην αποτελεσματικότητα, και παράλληλα οι υφιστάμενοι του να τον θεωρούν πρότυπο και χαρισματικό επειδή το κίνητρό τους εμπνέεται από το δικό του όραμα.

Οι ηγέτες που ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία έχουν ως τρόπο μετάδοσης του οράματος τους σύμβολα και ιστορίες, στοιχείο που συναντάμε ιδιαίτερα στις Ένοπλες Δυνάμεις. Στοχεύοντας με αισιοδοξία στους συλλογικούς στόχους και με χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός προς την ομάδα τους και αντίστροφα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εκπληρώνουν το καθήκον τους προς τον οργανισμό και στον ηθικό κώδικα συμπεριφοράς τους. Έτσι, οδηγούνται σε εναλλακτικές λύσεις προβλημάτων με πυξίδα τις αξίες που διέπουν τον οργανισμό και τους ίδιους ως άτομα. Επίσης βρίσκονται πάντα στο πλάι των υπαλλήλων τους για να τους καθοδηγούν και να τους εκπαιδεύουν ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και δεξιότητες.

Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Κίνητρο. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί την πίστη στο όραμα του οργανισμού για να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους υφισταμένους του ώστε να στραφούν αποτελεσματικά προς τους στόχους του.	Δεν είναι λειτουργική μορφή ηγεσίας σε περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ή δεν αποδίδουν χωρίς άμεσες ανταμοιβές.
Σχεδιάζει κάθε πτυχή του οράματος του και λειτουργεί βάση συγκεκριμένου πλάνου προς την υλοποίηση του	Τα αποτελέσματα αργούν να φανούν, οι ηγέτες πρέπει να επενδύσουν χρόνο και ενέργεια ώστε να πείσουν τους συνεργάτες τους να πιστέψουν στο όραμα τους.
Αυτοδιάθεση. Ο Ηγέτης περνάει αρκετό χρόνο με τους συνεργάτες του συζητώντας τα προβλήματα τους , δίνοντας λύσεις , καθοδηγώντας τους στο πώς να κάνουν την δουλειά τους ευκολότερη και πιο αποτελεσματική	Επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στις αξίες και την προσωπικότητα του ηγέτη. Σε περιπτώσεις έλλειψης έμπνευσης και χαρίσματος είναι δύσκολο να βρεθεί δίοδος επικοινωνίας με τους υπολοίπους.
Δημιουργεί ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς με τους υπαλλήλους του , βοηθώντας τους να αναπτυχθούν και να γίνουν καλύτεροι	Από την μία εξηγεί το «γιατί» αλλά αδυνατεί να απαντήσει στο «πώς» ο ηγέτης θα μπορέσει να φέρει εις πέρας το έργο του και να επικοινωνήσει το όραμα του
Συνεχώς προσπαθεί να αναπτύξει την προσωπικότητα του και την ίδια την επιχείρηση , διατηρώντας παράλληλα την στενή σχέση του με όλα τα μέλη του οργανισμού	Συνεχώς προσπαθεί να αναπτύξει την προσωπικότητα του και την ίδια την επιχείρηση , διατηρώντας παράλληλα την στενή σχέση του με όλα τα μέλη του οργανισμού

**Πίνακας 4:** Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Bass, 1985)

Ο όρος «Σοφία» στην Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Στην μετασχηματιστική ηγεσία πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η λεγόμενη «σοφία» ενός ηγέτη. Με τον όρο σοφία εννοούμε ένα πλαίσιο πέντε

αρχών που συνθέτουν την έννοια της «σοφίας» στον χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ηγεσίας.

Οι πέντε προτάσεις/αρχές που βοηθούν τους σοφούς ηγέτες να αποφασίζουν καλύτερα είναι οι εξής (McKenna, 2009) :

α. Οι σοφοί ηγέτες χρησιμοποιούν λογική και προσεκτική παρατήρηση.

- Με αυτό τον τρόπο οι ηγέτες καταφέρνουν να επιβεβαιώνουν δεδομένα και να καταλήγουν σε επαγωγικά συμπεράσματα και εξηγήσεις.

- Οι σοφοί ηγέτες αξιολογούν τα γεγονότα και την εγκυρότητα τους με λογικές παραδοχές, όταν στηρίζονται σε αιτιολογημένες αποφάσεις, χρησιμοποιώντας ξεκάθαρες κατανοήσεις και κατηγορίες που θεωρητικά περιγράφουν την ουσία, την διαδικασία, και την ποιότητα και έτσι μέσω λογικών επιχειρημάτων φτάνουν σε ορθά συμπεράσματα.

β. Οι σοφοί ηγέτες επιτρέπουν τα μη λογικά και υποκειμενικά στοιχεία να εισέλθουν στην λήψη αποφάσεων.

- Οι σοφοί ηγέτες αναγνωρίζουν το ένστικτο ως σημαντικό στοιχείο στην λήψη αποφάσεων και την κριτική.

- Διακατέχονται από ένα πνευματικό / μεταφυσικό, τρόπο δράσης που δεν τους δεσμεύει απόλυτα με τους νόμους και την λογική επιτρέποντας έτσι το όραμα, την διορατικότητα και την πρόβλεψη.

- Οι σοφοί ηγέτες σέβονται και βασίζονται στην παράδοση ως μέσο για να συλλάβουν το ποιοι είναι και το τι συνθέτει το εγώ τους αλλά και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά επιτρέποντας τους να κατανοήσουν το απρόοπτο.

γ. Οι σοφοί ηγέτες εκτιμούν τα ανθρώπινα και ενάρετα αποτελέσματα επειδή οι σοφοί ηγέτες είναι και άνθρωποι, λαμβάνουν υπομονετικές και ενάρετες αποφάσεις.

ε. Οι σοφοί ηγέτες και οι πράξεις τους είναι προσανατολισμένες στην καθημερινή ζωή, εμπειριέχοντας την εργασία.

στ. Οι σοφοί ηγέτες κατανοούν την αισθητική διάσταση της δουλειάς τους και ψάχνουν εγγενείς, προσωπικές και κοινωνικές ανταμοιβές ώστε να συνεισφέρουν στο ευ ζην

Οι σοφοί ηγέτες ισορροπούν ταυτοχρόνως αυτές τις πέντε διαφορετικές πτυχές της σοφίας στην καθημερινότητα τους. Ένας σοφός ηγέτης χρειάζεται να είναι σκεπτικιστής ως προς τα γεγονότα, να χρησιμοποιεί την κοινή λογική, τη σωστή βάση πληροφοριών και γεγονότων που αξιολογεί ως σημαντικότερα, και να ενεργεί ορθά. Ο σημαντικός ρόλος της σοφίας στην μετασχηματιστική ηγεσία είναι πως συμπεριλαμβάνει αξίες, οι οποίες έχουν κεντρική θέση στην θεωρία αυτή (McKenna, 2009). Τονίζεται η ηθική διάσταση της ηγεσίας όπου οι ηγέτες δίνουν τεράστια έμφαση στις οργανωσιακές αρχές, διαχωρίζοντας την μετασχηματιστική ηγεσία από άλλες συγγενείς μορφές ηγεσίας (Gottlieb, 1996) και εισάγοντας το στοιχείο της ηθικής φύσης της ηγεσίας (McKenna, 2009).

Στόχος είναι η ξεκάθαρη τοποθέτηση των στόχων, η παροχή ανατροφοδότησης και η ανταμοιβή της ορθής συμπεριφοράς ως μέσα αποδοτικής συμπεριφοράς προς τους υπαλλήλους (McKenna, 2009). Ισχυρές εμπειρικές αποδείξεις δείχνουν, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι οργανωσιακά αποτελεσματική (McKenna, 2009), γεγονός που είναι σημαντικό στο πρακτικό θέμα της σοφίας στην ηγεσία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι προετοιμασμένοι να αλλάξουν το ορθόδοξο, δεν είναι αντιδραστικοί και προτιμούν να προβλέπουν το μέλλον (McKenna, 2009).

#### Χαρισματική και Μετασχηματιστική Ηγεσία

Αρκετή συζήτηση έχει διεξαχθεί σχετικά με την ενδεχόμενη συνωνυμία μεταξύ των εννοιών της Χαρισματικής και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Ο House (1977) ισχυρίζεται ότι οι δύο αυτοί όροι είναι σχεδόν ισοδύναμοι με ελάχιστες και μικρές μεταξύ τους διαφορές.

Οι Conger & Kanungo (1998) επεσήμαναν επίσης, ότι υπάρχει πραγματικά μικρή διαφορά μεταξύ των δύο αυτών όρων. Οι Hunt & Conger (1999) παρατήρησαν ότι η συντριπτική πλειονότητα των ερευνητών περί ηγεσίας χρησιμοποιεί τους όρους χάρισμα και μετασχηματιστική ηγεσία ως δυνάμενους να εναλλαχθούν μεταξύ τους.

Απεναντίας οι Bass & Avolio, ισχυρίζονται ότι η χαρισματική ηγεσία αποτελεί ένα συστατικό στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας και κατ' επέκταση θεωρούν την μετασχηματιστική ηγεσία ως έχουσα μία ευρύτερη δομή από το χάρισμα (Bass & Avolio, 1994).

Η χαρισματική και η μετασχηματιστική ηγεσία, μολονότι θεωρητικά είναι διακριτές, μοιράζονται ένα κρίσιμο βασικό στοιχείο, το οποίο αφορά την συναισθηματική προσκόλληση που αναπτύσσεται με τους οπαδούς και οδηγεί σε έναν συνολικό, κοινό σκοπό, που συνεισφέρει στο ευρύτερο καλό. Και οι δύο θεωρούνται ως δύο εξαιρετικές μορφές ηγεσίας, οι οποίες έχουν έναν ξεχωριστό θετικό αντίκτυπο στην επίδοση των ανθρώπων, ομάδων, οργανισμών και κοινωνικών συστημάτων (Judge & Piccolo, 2004).

## **2.6 Υπηρετική Ηγεσία**

### **2.6.1 Ορισμός**

Με την υπηρετική μορφή ηγεσίας είναι βέβαιο πως αγγίζουμε την ύψιστη μορφή ηγεσίας από πλευράς χαρισμάτων και πνευματικότητας του ηγέτη. Είναι μία σπάνια μορφή που αναπτύσσεται σε ιδιαίζουσες περιπτώσεις και προϋποθέτει εξειδικευμένες συνθήκες. Βασίζεται στην παραδοχή πως ο ηγέτης είναι πρώτα υπηρέτης του στόχου που θέτει και ύστερα ηγέτης. Δρα συλλογικά , ξέχωρα από τις παραδοσιακές ηγετικές μορφές, παρέχοντας την έμπνευση και την κατεύθυνση προς τους υπολοίπους να δημιουργήσουν, να ακολουθήσουν.

Ο υπηρετικός ηγέτης πρέπει να διακατέχεται από τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά (Yong Han, 2010) :

α. Διακρίνεται από αισθήματα αγάπης. Νοιάζεται πραγματικά για τους άλλους, δείχνει ευαισθησία στην ζωή και τα προβλήματα των συνεργατών του.

β. Επικοινωνεί με βάση αξίες και αρχές. Επιδεικνύει συνειδητό και ουσιαστικό ενδιαφέρον ώστε να βοηθήσει όποιον το έχει ανάγκη.

δ. Ιδεώδεις ικανότητες. Κατέχει την γνώση και την τεχνογνωσία του οργανισμού κα είναι πρόθυμος να βοηθήσει όποιον τον χρειάζεται.

ε. Ενθαρρύνει την ομάδα του , αναγνωρίζει και επιλύει προβλήματα του οργανισμού.

στ. Αποσκοπεί στην εξέλιξη και την επιτυχία των συνεργατών του. Με το να είναι ο μέντορας τους τους καθοδηγεί σε ένα ιδεώδες πρότυπο εργασίας.

ζ. Οι συνεργάτες του πάνω από τον εαυτό του. Ξεκαθαρίζει τους ρόλους και τα καθήκοντα του καθενός και κάνει σαφές πως θα είναι δίπλα τους.

η. Έχει ηθικό κώδικα συμπεριφοράς. Είναι δίκαιος, ευθύς και ειλικρινής.

θ. Έχει σοφία και όραμα. Πρέπει να βλέπει πιο μπροστά από την εποχή του , να προβλέπει μελλοντικές συμπεριφορές και πράξεις και να γίνεται κοινωνός των ιδεών και του οράματος του.

ι. Είναι πειστικός. Επηρεάζει τους γύρω του με διάφορους τρόπους εκτός των τυπικών διαδικασιών.

κ. Χτίζει την σχέση του με τους συνεργάτες του δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις.

κα. Εμπνέει και τρέφει εμπιστοσύνη μέσω του ηθικού τρόπου επικοινωνίας.

κβ. Είναι ταπεινός, σέβεται τους εργαζομένους και αναγνωρίζει την συνεισφορά τους στον οργανισμό.

κγ. Διακατέχεται από πνευματικά χαρίσματα. Συνοδεύει την υπηρετική ηγεσία με την ουσία, είναι πιστός σε πνευματικές αρχές υπηρετώντας τους συναδέλφους του, τον οργανισμό και την κοινωνία.

Ο ρόλος του υπηρετικού ηγέτη στηρίζεται στον τρόπο ζωής του προσώπου και όχι στον τρόπο δράσης (Greenleaf, 1977). Αυτή η μορφή ηγεσίας αφορά ανθρώπους με ιδιαίτερα πνευματικά χαρίσματα και απευθύνεται σε άτομα που πρώτο τους μέλημα είναι να υπηρετούν και ύστερα να ηγούνται.

Το σημαντικότερο για ένα υπηρετικό ηγέτη είναι να βάζει το συμφέρον των υφισταμένων του πάνω από όλα (Yong Han, 2010). Θεωρούν λοιπόν πως εξυπηρετούν τα συμφέροντα του οργανισμού ή της ομάδας και είναι καθήκον τους να το κάνουν. Ξεκινώντας ως επιθυμία, η υπηρετική ηγεσία γίνεται δέσμευση και αυτή η δέσμευση με την σειρά της γίνεται πράξη.

Έτσι προκύπτει ένας πολυσήμαντος ρόλος του υπηρετικού ηγέτη που δίνει νόημα στην εργασία και το έργο των συνεργατών του και ξυπνάει ένα πνεύμα ενθάρρυνσης και ενδυνάμωσης στην επιχείρηση. Η συνειδητή επιλογή να υπηρετήσεις τον άλλο δημιουργεί υπηρετικούς ηγέτες. Η κύρια διαφορά με τα άλλα στυλ ηγεσίας είναι να σιγουρευτεί ο ηγέτης πως η πιο σημαντική προτεραιότητα των άλλων είναι να υπηρετηθούν (Yong Han, 2010).

Επίσης, έχει καθήκον να κάνει αλλαγές, όποτε αυτές χρειάζονται, αναζωπυρώνοντας το ενδιαφέρον των υφισταμένων του και δημιουργώντας πιο φρέσκο κλίμα για εργασία. Ταυτόχρονα όμως , πρέπει αυτές οι αλλαγές να μην

είναι γρήγορες και να έχουν τον χρόνο τους , όχι αιφνίδια και να λαμβάνουν υπόψη τους την ανάγκη των εργαζομένων για σταθερότητα

Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Υπηρετεί το σύνολο και τις ανάγκες του, νοιάζεται για τον άνθρωπο και τα πραγματικά προβλήματα του.	Θεωρείται ως αδυναμία από τους περισσότερους ηγέτες
Έχει ηθικές αξίες και αρχές σπάνιες στην σύγχρονες μορφές ηγεσίας	Υπάρχει κίνδυνος υποβάθμισης και ανυπακοής από την ομάδα
Θέτει στο κέντρο του τρόπου ηγεσίας τον άνθρωπο και την εξυπηρέτηση του	Χρειάζεται ιδιαίτερα πνευματικά χαρακτηριστικά και έναν ιδιαίτερα ικανό και ανοικτόμυαλο ηγετικό πρόσωπο
Εμπνέει όραμα και φιλοδοξίες , στηρίζει τους υπαλλήλους και στοχεύει στην ευημερία του συνόλου	Είναι δυσεύρετη στην σύγχρονη δυτική σκέψη , με την συντριπτική πλειοψηφία να την αψηφά λόγω των πολλών θυσιών και των ιδιαίτερα βεβαρυμένων απαιτήσεων
Δημιουργεί πρότυπα και είναι παράδειγμα προς μίμηση	Ακόμη η θέληση κάποιου να είναι ειλικρινείς μπορεί να του στερήσει επαγγελματική ανέλιξη και ανταμοιβές
Δημιουργεί ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον με αποτέλεσμα την παραγωγικότητα της ομάδας	Υπάρχει το ζήτημα της λαθεμένης αξιολόγησης. Μπορεί ένας ηγέτης να υπερεκτιμήσει τα προσόντα ενός υπάλληλου μόνο και μόνο για να εμπνευσει και να ενθαρρύνει τους υπόλοιπους ώστε να εργαστούν αποδοτικότερα
Δημιουργεί σχέσεις εργασίας με θεμέλια τον σεβασμό, την εκτίμηση και την αυξημένη αίσθηση καθήκοντος	
Έχει ανιδιοτελείς σκοπούς και εμπνέει όραμα, ενθάρρυνση και εμπιστοσύνη	

**Πίνακας 5:** Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Υπηρετικής Ηγεσίας (Yong Han, 2010)



Προσδιορισμός και τοποθέτηση της υπηρετικής ηγεσίας.

Ο όρος υπηρετική ηγεσία (servant leadership) εισήχθη για πρώτη φορά προς το τέλος της δεκαετίας του 1970, από τον Robert Greenleaf, ο οποίος τον εστίασε σαν μια κίνηση κάποιου που ενδιαφέρεται πέρα από τον εαυτό του, ως το πιο σημαντικό στοιχείο της υπηρετικής ηγεσίας. Ο ηγέτης οφείλει να δημιουργεί εργασιακές ευκαιρίες για τους συνεργάτες του ώστε να του βοηθήσει να ανελιχθούν (Luthans, 2003).

Η χρήση συναισθηματικής διαχείρισης ή χαρισμάτων από τον ηγέτη ώστε οι υφιστάμενοι να πράττουν και να αποφασίζουν επηρεασμένοι από αυτόν μένοντας αμέτοχοι στην διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι στον αντίποδα του τρόπου σκέψης του Robert K. Greenleaf<sup>56</sup> που αναπτύχθηκε πρωτίτερα. Στον χώρο της υπηρετικής ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας οι σχέσεις που εξελίσσονται μεταξύ των ανθρώπων-συνεργατών. Έτσι υπάρχει ισχυρή δέσμευση στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων και την συμπεριφορά με σεβασμό προς τους άλλους (Van Dierendonck, 2010)<sup>1</sup>. Επίσης κάθε εργαζόμενος πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή μονάδα με μοναδική αξία και κάθε ενδιαφέρον προς το μέρος του να είναι πηγαίο και όχι απλά άλλος ένας τρόπος για να φτάσουμε στην οικονομική επιτυχία .

Στη σχέση μεταξύ υπηρετικού ηγέτη και υφισταμένου βασικό ρόλο έχει η άποψη του ηγέτη όσον αφορά την αξία του κάθε προσώπου ξεχωριστά. Όλα αυτά έχουν να κάνουν με την αναγνώριση και την συνειδητοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων και τι αυτοί μπορούν ακόμα να μάθουν (Greenleaf,1998)<sup>61</sup>. Οι ηγέτες οφείλουν να δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι υφιστάμενοι τους νιώθουν ασφαλείς και τους εμπιστεύονται (Van Dierendonck, 2010). Οι σχέσεις που απαιτούνται χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και υποχρέωση.

Για να επιτευχθεί αυτό το μοντέλο οι ηγέτες στηρίζονται στις συζητήσεις και τις σχέσεις τους με τους υπαλλήλους. Μέσω της πειθούς και άλλων τέτοιων στρατηγικών και τακτικών γίνεται εφικτή η μέγιστη επιρροή ώστε ο εργαζόμενος να πειστεί πως αυτό που του παρουσιάζει ο ηγέτης είναι η οδός που πρέπει να ακολουθήσει (Greenleaf , 1998).

Με αυτές τις ενθαρρυντικές μεθόδους και σε συνδυασμό με κάποιο βαθμό αυτονομίας οι ηγέτες επιτυγχάνουν μία σχέση υψηλής ποιότητας που σχετίζεται με την ανάληψη περισσότερων ευθυνών σε ανταγωνιστικά μέτωπα

(Van Dierendonck, 2010). Επειδή η υπηρετική ηγεσία είναι ένα μοντέλο που στηρίζεται στον άνθρωπο οι ηγέτες του συγκεκριμένου στυλ αναμένεται να έχουν πιο ικανοποιημένους, υπεύθυνους και αποδοτικότερους υπαλλήλους. Τα εμπειρικά αποτελέσματα ερευνών (Pundt, 2015), μπορούν να παρέχουν μια σαφή εικόνα για το πώς είναι η κατάσταση στον επαγγελματικό χώρο και τι χρειάζονται οι σχέσεις ηγέτη υφισταμένου ώστε να αναπτυχθούν. Η αυτό-πραγμάτωση αναφέρεται σαν κάτι το πολύ βασικό στον τρόπο σκέψης ψυχολόγων όπως οι Maslow, Allport, Fromm, Jahoda. Ισχυρό κίνητρο για κάθε άτομο είναι η προσωπική ανέλιξη και η αυτό-πραγμάτωση. Είναι ένα βίωμα συνεχούς προσωπικής ανάπτυξης και συνειδητοποίησης της μελλοντικής αξίας ενός ανθρώπου. Ακόμη, η απόδοση επηρεάζει και επηρεάζεται από την ομαδική αποδοτικότητα. Στόχος στην ομάδα είναι η διαχείριση των διαφορετικών προσωπικοτήτων δημιουργώντας δέσμευση (Van Dierendonck, 2010).

Έτσι λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε πως, η υπηρετική ηγεσία αφορά ανθρώπους που συνδυάζουν το κίνητρο της ηγεσίας με την ανάγκη τους να υπηρετούν (Van Dierendonck, 2010). Το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας διατείνεται την ενδυνάμωση και την εξέλιξη των ανθρώπων μέσω της έκφρασης ταπεινότητας, αυθεντικότητας, διαπροσωπικής αποδοχής, εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και διάθεση ανάληψης ευθυνών παρέχοντας τους κατεύθυνση.

## **2.7 Πνευματική Ηγεσία**

### **2.7.1 Ορισμός**

Ως πνευματική ηγεσία χαρακτηρίζεται η ηγεσία που στηρίζεται στις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την πνευματική ευεξία καθώς και για την υγεία του ατόμου, την ψυχολογική ευεξία, την ικανοποίηση από την ζωή, την οργανωτική δέσμευση, την βιωσιμότητα και τις οικονομικές επιδόσεις (Fry, 2009)

Στα βασικά χαρακτηριστικά ενός πνευματικού ηγέτη εντοπίζουμε:

α. Κουράγιο. Να είναι πιστός στις ιδέες του και να κάνει αυτό που θεωρεί σωστό ακόμα και αν είναι μόνος του σε αυτό τον δρόμο.

β. Δύναμη (Πνευματική – Ψυχική). Δύναμη που πρέπει να διακατέχει έναν πνευματικό ηγέτη. Οι άλλοι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να ακολουθούν έναν πιο δυνατό από τους ίδιους και τον συναντούν στο πρόσωπο του.

γ. Ακεραιότητα. Ο πραγματικός πνευματικός ηγέτης διαθέτει ακεραιότητα, ορθή κρίση και ενεργεί σύμφωνα με αυτή.

δ. Αξιοπιστία. Πρέπει να είναι μπορεί να διαχειριστεί υποθέσεις με σύνεση και ακριβοδικεία.

ε. Ταπεινότητα. Έχει αναφερθεί και στην υπηρετική ηγεσία. Και στις δύο μορφές ηγεσίας αποτελεί βασικό παράγοντα άσκησης εξουσίας και μας τονίζει την συγγένεια και την συνάφεια των δύο μορφών αυτών.

ζ. Όραμα.

η. Γενναιοδωρία. Η απόδειξη της αφοσίωσης στο όραμα ,της αλτρουιστικής αγάπης και της ανωτερότητας είναι η γενναιοδωρία σε οτιδήποτε που δίνεται από τον ηγέτη χωρίς να του ζητηθεί ώστε να ικανοποιεί τους συνεργάτες του.

θ. Πνευματικότητα. Είναι η αρχή και το τέλος της μορφής αυτής. Ο ηγέτης βρίσκεται διανοητικά στο ψηλότερο σκαλί της βαθμίδας και μπορεί να βρει τον τρόπο να προσφέρει όλα όσα χρειάζεται ένας οργανισμός και οι άνθρωποι του ,παίρνοντας δύναμη από μία «πνευματική πηγή».

Προσδιορισμός και τοποθέτηση

Τελευταία παρατηρούμε την αυξανόμενη ζήτηση πνευματικών ανθρώπων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η κρίση των θεσμών φέρνει στην επιφάνεια το πολύ σοβαρό ζήτημα αξιών σε θέματα που απαιτούν ευαίσθητη διαχείριση από πραγματικούς πνευματικούς ηγέτες. Η τάση λοιπόν, αποδίδεται στην προσπάθεια να βρεθούν λύσεις ώστε να ξεπεραστούν κοινωνικά φαινόμενα που επηρεάζουν αρνητικά επαγγέλματα , οργανισμούς , επιχειρήσεις αλλά και επιστημονικούς κάδους (Crossman, 2010). Είναι λογικό πως οι συμβατικοί τύποι ηγεσίας που έχουν μονόπλευρο ενδιαφέρον και μένουν στάσιμοι στις επιφανειακές ανάγκες ενός οργανισμού δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας περιόδου κρίσης και ανασφάλειας και για αυτόν τον σκοπό στρεφόμαστε σε εναλλακτικά και πιο σύνθετα πρότυπα όπως η πνευματική ηγεσία. Από το 1980 και έπειτα διακρίνουμε μία στροφή της ηγεσίας με έμφαση στα συναισθήματα, την ηθική , την διαίσθηση, την πίστη, την υπομονή και την ταπεινότητα (Crossman, 2010). Συναντάμε θρησκείες και φιλοσοφίες που ενσωματώνονται σε θεωρίες ηγεσίας ώστε να παρουσιασθεί το σωστό μίγμα επιτυχίας. Η ενσωμάτωση της πνευματικότητας στην ηγεσία σιγά-σιγά αρχίζει να φαίνεται αν και ακόμα τα αποδεικτικά στοιχεία δεν επαρκούν για την

επιστημονική τεκμηρίωση της ανάπτυξης. Οργανισμοί ενσωματώνουν αυτό το δόγμα, ευαισθητοποιούνται σε ανάγκες όπως η διαφορά στα θρησκευτικά πιστεύω, την κατάργηση των στερεοτύπων αλλά και πρακτικές πνευματικής συγκέντρωσης και ηρεμίας (γιόγκα, φενγκ σουί) με σκοπό, την ελάττωση του στρες και να μην υπάρχει αμφιβολία για το τι μπορεί να προσφέρει αυτός ο τύπος ηγεσίας σε καθημερινή βάση (Crossman, 2010).

Ο ρόλος του πνευματικού ηγέτη

Πνευματική ηγεσία μπορεί να συναντήσουμε είτε σε συνδυασμό άλλων ηγετικών μορφών που γνωρίσαμε πιο πριν είτε ως επιμέρους στοιχείο ενός συγκεκριμένου ηγετικού στυλ. Είναι όμως σημαντικό να τονίσουμε πως αποτελεί μία ποικιλόμορφη φιλοσοφία που οδηγεί σε επίπεδα πολυπλοκότητας (Crossman, 2010) και συνεπώς είναι αυτόνομη και διαφοροποιείται εν μέρει από άλλες συγγενείς και μη, μορφές ηγεσίας.

Ο πνευματικός ηγέτης στοχεύει σε υψηλά ιδανικά και ηθικές αξίες (Fernando, 2009). Αυτός είναι και ο λόγος που αναζητούμε τέτοιους ανθρώπους με ακεραιότητα χαρακτήρα και υψηλό αίσθημα ευθύνης και καθήκοντος.

Είναι αναγκαίο να επικοινωνήσει το όραμα του και πείσει τους συνεργάτες του. Προσεγγίζει τους υφιστάμενους του και τους φέρεται σαν μέλη της οικογένειας του (Fernando, 2009) δείχνοντας το ανθρωπιστικό του ενδιαφέρον και το ομαδικό του πνεύμα.

Διασφαλίζει πως δεν δημιουργεί κατάχρηση ή διαχείρισή του και δεν αποσκοπεί αποκλειστικά στο κέρδος αλλά στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών (Crossman, 2010).

Χρησιμοποιεί την ανωτερότητα του συνεργατικά και ενισχύει την ομαδικότητα σε βαθμό που οι υπόλοιοι όχι μόνο να τον εμπιστεύονται αλλά να νιώθουν την ανάγκη να τον βοηθήσουν περισσότερο.

Η δύναμη του ηγέτη πηγάζει από την πίστη του σε άλλες δυνάμεις, πιθανόν ανώτερες. Αυτό ενισχύεται με το παράδειγμα πολλών ηγετών που αντλούν τις ηθικές τους αξίες στηριζόμενοι στις θρησκευτικές τους πεποιθήσεις (Fernando, 2009). Ο κώδικας αξιών των ηγετών είναι φανερός στο τρόπο που νοιάζονται για τους συναδέλφους τους και διαθέτουν τους εαυτούς τους σε αυτούς. Σύγχρονες μελέτες αποδεικνύουν πως όταν ένα άτομο κατανοήσει τι πραγματικά τον παρακινεί και από πού πηγάζει η ηθική του, πιστεύει πιο πολύ στον εαυτό του (Fernando, 2009).

Η «σοφία» στην πνευματική ηγεσία

Έχοντας μιλήσει πιο πριν για την σοφία στην ηγεσία είναι εύλογο πως γρήγορα θα δούμε την σχέση της με την πνευματικότητα. Είναι μία καθαρά διανοητική λειτουργία που βοηθάει τους ηγέτες να λάβουν τις σωστές αποφάσεις.

Σύμφωνα με μελέτες (Whittington, 2005) η αξία της πνευματικότητας στην ηγεσία αποτυπώνεται σε όρους ιδιοτήτων, όμως διαχρονικών, που θεωρούνται τα αποτελέσματα αυτού του τύπου ηγεσίας (McKenna, 2009). Η σοφία λοιπόν φέρνει στην πνευματικότητα ισορροπία , αρμονία , ενότητα ενώ ταυτόχρονα είναι το σημαντικότερο σημείο για την πορεία προς τον αυτό-υπερβατισμό , που είναι απαραίτητος για την ηγεσία. Από εκείνο το σημείο και έπειτα η σοφία ενστερνίζει διαφορετικά την ζωή και τον τρόπο ηγεσίας δημιουργώντας προϋποθέσεις για σωστή λήψη αποφάσεων.

Η πνευματική ηγεσία και οι άλλες συγγενείς μορφές.

Σίγουρα, λαμβάνοντας υπόψη και τα όσα έχουμε αναφέρει και στις άλλες μορφές ηγεσίας, θα μπορούσε κάποιος να διακρίνει μια σχέση της πνευματικότητας με άλλες μορφές ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική και η υπηρετική.

Το όραμα είναι κοινό σε κάθε μορφή ηγεσίας όμως εδώ γίνεται λόγος για μια πιο βαθιά σχέση ηγέτη-υφισταμένου που ξεφεύγει από τα πρότυπα της μετασχηματιστικής ηγεσίας και πλησιάζει την υπηρετική.

Η πνευματική ηγεσία είναι ένα ισχυρό , καινοτόμο και θαρραλέο μοντέλο ηγεσίας και ίσως γι' αυτό δεν το βρίσκουμε συχνά να εφαρμόζεται από τους οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Fry (2003) ο υπηρετικός ηγέτης «είναι προσαρμοσμένος στις πνευματικές αξίες». Και τα δύο μοντέλα ηγεσίας προσδιορίζουν ενάρετες μορφές διοίκησης και αναλώνονται σε θέματα , αγάπης , πίστης τόλμης, σκοπού και διαπροσωπικών σχέσεων (Crossman, 2010). Θυσιάζουν τους εαυτούς τους για το κοινό καλό και τις ηθικές αξίες που τους παρακινούν, βρίσκοντας εσωτερικά κίνητρα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Στο πέρασμα των χρόνων, έχουν διατυπωθεί αναρίθμητες διατυπώσεις αρχών ηγεσίας τόσο στη γενική βιβλιογραφία όσο και σε στρατιωτικά εγχειρίδια. Στις περισσότερες των περιπτώσεων κυριαρχεί ο υποκειμενισμός και η σύγχυση μεταξύ των εννοιών «αρχή» «χαρακτηριστικό», «καθήκον». Γι' αυτό θα περιοριστούμε στις διατυπώσεις εκείνες, που, «υποκειμενικά», αγγίζουν περισσότερο την αντίληψη της «θεμελιώδους αληθείας», που είναι η «αρχή» :

α. «Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και ηγεσίας.

β. «Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως.

γ. «Αρχή της ενότητας των εντολών», που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως.

δ. «Αρχή της υποκινήσεως» που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούνε κείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.

ε. «Αρχή της άμεσης εποπτείας». Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

Οι πρώτες μελέτες της ηγεσίας βασίσθηκαν, κυρίως, σε μία απόπειρα να εντοπισθούν τα χαρακτηριστικά που κατείχαν πράγματι οι ηγέτες. Άρχισαν με την άποψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται, πεπιοθήσεως που χρονολογείται από τους αρχαίους Έλληνες και Ρωμαίους. Η θεωρία αυτή έχασε σημαντικό έδαφος με την επιστήμη της ψυχολογίας, κυρίως. Το «χάρισμα», η κληρονομική καταβολή, χωρίς καλλιέργεια δεν αποδίδει. Το εκ καταβολής «χάρισμα» σε μικρότερο βαθμό, με συστηματική καλλιέργεια, βελτιώνεται. Η άποψη αυτή τεκμηριώνεται αν αναλύσουμε το περιεχόμενο των θεωρήσεων της ηγεσίας. Στην προσπάθεια βελτιώσεως συμβάλλουν : η αυτογνωσία, η ενημέρωση, η διανοητική ταύτιση και η αντικειμενικότητα.

### **3.3 Στρατιωτικό Πνεύμα και Πνεύμα Μονάδος / Εταιρική - Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Το Στρατιωτικό Πνεύμα, είναι αρετή για τον στρατιωτικό και μαζί με τις αρετές της φιλοπατρίας, της ανδρείας, της καρτερίας και της πειθαρχίας συνιστούν την εσωτερική συνεκτική ηθική δύναμη ενός Στρατού (Δ. Δημητρούλης, 2015).

#### **3.3.1 Σε τι συνίσταται το Στρατιωτικό Πνεύμα;**

Το στρατιωτικό πνεύμα, περιλαμβάνει όλες τις αξίες και τις αρχές του στρατού, τις οποίες αβίαστα και ενσυνείδητα υιοθετεί και εφαρμόζει ο στρατιωτικός. Οι προσωπικές αξίες του στρατιωτικού, αυτές που αποκτήθηκαν στην οικογένεια, στο σχολείο και στην κοινωνία, δεν μπορεί παρά να είναι συμβατές με τις στρατιωτικές αξίες, σε διαφορετική περίπτωση, θα πρόκειται μάλλον περί συνηθειών παρά περί αξιών και είναι προφανές ότι, οι στρατιωτικές αξίες επικρατούν των συνηθειών, γιατί αυτές οι αξίες, επελέγησαν για το υψηλό ηθικό τους βάρος και για το λόγο ότι δημιουργούν ένα πνεύμα ομαδικότητας, συνοχής και σύμπνοιας, που είναι εξαιρετικά απαραίτητο για τη λειτουργία του στρατιωτικού οργανισμού.

Η καλλιέργεια και ανάπτυξη του στρατιωτικού πνεύματος δεν πρέπει να επαφίεται σε αδόκιμα άτομα, ούτε είναι υπόθεση ενός ατόμου. Την ευθύνη της καλλιέργειας και ανάπτυξης του στρατιωτικού πνεύματος την φέρει ο διοικητής, δηλαδή ο ηγέτης.

Στο πλαίσιο όμως αυτής της ευθύνης και υποχρέωσης, διοικητής / ηγέτης πρέπει να φροντίζει ώστε αυτή η ανάπτυξη να γίνεται όχι μόνο με το δικό του παράδειγμα, αλλά και με την υποδειγματική συμπεριφορά όλων των στελεχών σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας κάτω από αυτόν.

Πνεύμα Μονάδος, είναι η κρατούσα φιλοσοφία, αντίληψη, τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς όλου του προσωπικού της μονάδος που εκφράζει και αποπνέει το στρατιωτικό πνεύμα όλου του στρατιωτικού της προσωπικού. Η ενημέρωση του προσωπικού και η γνώση των αξιών, των πιστεύω και των αρχών που εφαρμόζονται και επικρατούν στη μονάδα συμβάλλει στη διάδοση και ανάπτυξη του πνεύματος μονάδος.

Το Πνεύμα Μονάδος γίνεται άμεσα αντιληπτό, σε ένα έμπειρο, με την είσοδό του σε μια μονάδα, ακόμα κι απ' τον τρόπο που το προσωπικό μετακινείται και συμπεριφέρεται μέσα σε αυτήν. Η σωστή και δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού, η φροντίδα και το ενδιαφέρον για τα προβλήματά του είναι παράγοντας που συμβάλλει στην ανάπτυξη του πνεύματος μονάδος.

Πρωτίστως όμως, υψηλό πνεύμα μονάδας σημαίνει υψηλό ηθικό που εξασφαλίζει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία της αποστολής της μονάδας. Η ευθύνη για την ανάπτυξη του ηθικού και κατά συνέπεια του πνεύματος μονάδος βαρύνει τον διοικητή αυτής.

**Στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, το πνεύμα μονάδας αντιστοιχεί με την κουλτούρα του οργανισμού, αυτό που ονομάζουν εταιρική κουλτούρα και περιγράφεται ως η παιδεία ή η νοοτροπία, που αποτελεί θεμελιώδες συστατικό στοιχείο του οργανισμού:**

### **3.3.2 Εταιρική / Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Η έννοια και ο ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Παρόλο που η οργανωσιακή κουλτούρα αναδεικνύεται σε δημοφιλές αντικείμενο μελέτης και ερευνητικού ενδιαφέροντος τη δεκαετία του 1980, οι ρίζες της εντοπίζονται στις δεκαετίες του 1940 και του 1950, όπου θεωρητικοί της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων διαπιστώνουν τη σημασία της συνεργασίας, του ομαδικού πνεύματος και των διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 392). Στη βιβλιογραφία



συναντά κανείς πλήθος ορισμών για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Παρόλο που δεν υφίσταται απόλυτη συμφωνία, η οργανωσιακή κουλτούρα σε γενικές γραμμές αναφέρεται στο «σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη» μιας οργάνωσης, διαδραματίζοντας συνεπώς καθοριστικό ρόλο στην απόδοση αυτού, επηρεάζοντας τον τρόπο λήψης αποφάσεων και το ίδιο το περιεχόμενο αυτών και δημιουργώντας πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς (Robbins και Judge, 2011,σελ. 494). Με άλλα λόγια, η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά την ταυτότητα μιας οργάνωσης, μέσω της οποίας μπορεί κανείς να προβλέψει τις συμπεριφορές, τις ενέργειες και τις στάσεις των ατόμων που εργάζονται εντός αυτής.

Σύμφωνα με τον Schein (ορισμός του αναγνωρίζεται ως ένας από τους πλέον ολοκληρωμένους), η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα «πλέγμα βασικών παραδοχών, που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματά της όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση, και οι οποίες παραδοχές έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια πρέπει να διδαχθούν στα νέα μέλη της ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων» (1990 σελ.111, όπως αναφέρεται στο Καντάς, 1995 σελ. 78). Αυτό το πλέγμα βασικών παραδοχών είναι που προσφέρει τη βαθύτερη κατανόηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας, δεδομένου ότι αποτελεί τη θεμελιώδη βάση επάνω στην οποία διαμορφώνονται οι αξίες και τα επιφαινόμενα αυτής. Οι εν λόγω διαφορετικές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας συνιστούν ουσιαστικά τα διαφορετικά επίπεδα στα οποία αυτή εκδηλώνεται ως εξής (Schein, 1984, Καντάς 1995 σελ. 79,80):

Τα επιφαινόμενα (artifacts) συνιστούν τις άμεσα ορατές και προσβάσιμες εκδηλώσεις μιας κουλτούρας (τρόπος ενδυμασίας, γραπτοί κανόνες, τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των μελών, κ.ο.κ.), χωρίς ωστόσο να αποκαλύπτουν ή να καταμαρτυρούν τη βαθύτερη λογική που τις διατρέχει και τις διαπερνά.

Οι αξίες (values) καθορίζονται σε σημαντικό βαθμό από τα ηγετικά στελέχη και προσφέρουν μια πρώτη ματιά στους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας οργάνωσης επιλέγουν έναν ορισμένο τρόπο συμπεριφοράς καθώς και συγκεκριμένους τρόπους διαχείρισης και επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν. Οι εν λόγω αξίες συνήθως αντανακλούν τις αποδεκτές (espoused

values) ή επίσημα διακηρυγμένες αξίες, στις οποίες τα άτομα οφείλουν να βασίζονται τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις τους εντός της οργάνωσης, χωρίς απαραίτητα να συνιστούν τους πραγματικούς λόγους πίσω από τη συμπεριφορά ή τις ενέργειες τους.

Οι βασικές παραδοχές (basic assumptions) είναι οι μόνες που μπορούν να αποκαλύψουν το πώς μια ορισμένη κουλτούρα προέκυψε. Πρόκειται ουσιαστικά για αποδεκτές αξίες οι οποίες ακολουθήθηκαν στη πράξη στο πλαίσιο διαχείρισης και επίλυσης ενός προβλήματος και αποδείχθηκαν επανειλημμένα επιτυχείς. Αυτές οι αξίες λοιπόν «υφίστανται έναν γνωστικό μετασχηματισμό», διαμορφώνουν πεποιθήσεις σε σχέση με το «πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα» και σταδιακά φθάνουν να καθορίζουν τις ανθρώπινες συμπεριφορές, ενέργειες και στάσεις εντός της οργάνωσης με ασυνείδητο τρόπο (Καντάς, 1995: 79).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας δεν ταυτίζεται με την έννοια του οργανωσιακού κλίματος.

Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στις «κοινές αντιλήψεις που έχουν τα μέλη του οργανισμού για τον οργανισμό τους και για το εργασιακό τους περιβάλλον» (Robbins και Judge, 2011 σελ. 498). Στην ουσία, η εν λόγω έννοια αφορά πιο άμεσα, ορατά και επιφανειακά στοιχεία μιας οργάνωσης και αναφέρεται στις υποκειμενικές και πρόσκαιρες στάσεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές των μελών της που δύνανται να μεταβάλλονται συχνά ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες ή/και τις πληροφορίες που αυτά διαθέτουν (Cameron, 2004 σελ. 7).

Αντίθετα, η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις θεμελιώδεις και βαθύτερες αξίες, πεποιθήσεις και παραδοχές των ατόμων εντός της οργάνωσης, γεγονός που καθιστά δυσκολότερη την αλλαγή της. Έτσι, ενώ η έννοια του οργανωσιακού κλίματος αφορά τις υποκειμενικές περιγραφές ή αντιλήψεις των ατόμων για το τί συμβαίνει στο πλαίσιο της οργάνωσης, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας απαντά στο γιατί συμβαίνει (Schein, 2000, Schneider, 2000, όπως αναφέρεται στο Ostroff et al, 2013: 644).

Βάσει των ανωτέρω, διαπιστώνεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επιτελεί κρίσιμες λειτουργίες στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, δεδομένου ότι:

α) συγκροτεί την ιδιαίτερη προσωπικότητα της, οριοθετώντας και διακρίνοντας αυτήν από τις άλλες,

β) λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος διαμορφώνοντας ένα σύστημα κοινού νοήματος,

γ) προσδίδει μια αίσθηση συλλογικής ταυτότητας αναπτύσσοντας το αίσθημα του ανήκειν στα μέλη της

δ) ευνοεί τη δέσμευση και αφοσίωση σε κάτι ευρύτερο, πέραν και πάνω από το ίδιο συμφέρον τους (Robbins & Judge, 2011 σελ. 497).

Εξάλλου, στο σύγχρονο περιβάλλον όπου η εργασία χαρακτηρίζεται ολοένα και λιγότερο από στοιχεία ρουτίνας και συνεπώς η παρακολούθηση και ο άμεσος έλεγχος αυτής καθίστανται δυσχερείς, η οργανωσιακή κουλτούρα αναδεικνύεται σε βασικό μηχανισμό επιρροής (George, 2000 σελ 1045).

Όπως αναφέρει ο Δ. Δημητρούλης (2015, σελ 42), επομένως, «Εταιρική κουλτούρα, είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών - σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο καθορίζει - προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πώς το κάνουν, πότε το κάνουν κ.λπ. Όλα αυτά (αξίες, αρχές, πιστεύω, κ.λπ.) εκφράζονται με κανόνες, οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων στην καθημερινή πρακτική.».

Ερχόμενοι στο στρατιωτικό επίπεδο, πολλές φορές, ο διοικητής μιας μονάδας τυγχάνει να εφαρμόζει έναν ιδιαίτερο τρόπο διοίκησης, που αν και δεν απέχει από τους κανονισμούς, ούτε από τις αξίες και τις αρχές του Στρατού, **διαφέρει** όμως από τον τρόπο και τις συνήθειες διοικήσεως του προηγούμενου διοικητού ή ακόμα σε κάποιες περιπτώσεις να διαπιστώνεται ότι είναι αναγκαία η αλλαγή εσφαλμένων συνηθειών.

**Η αλλαγή της νοοτροπίας και των συνηθειών που επικρατούν σε μια μονάδα αποτελεί δύσκολο έργο και όταν αυτό επιχειρείται πρέπει να γίνεται με μέθοδο αλλά και την απαιτούμενη υποστήριξη και επιμονή. Το ίδιο φυσικά ισχύει για οργανισμούς / εταιρείες.**

#### Διαμόρφωση και διαχείριση της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Schein, η διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας συνιστά κατ' ουσίαν μια δυναμική διαδικασία κοινής μάθησης, η οποία συντελείται κατά κύριο λόγο μέσω δύο μηχανισμών: α) τη δημιουργία κοινωνικών κανόνων με βάση κρίσιμα γεγονότα και β) την ταύτιση με τους ηγέτες (1985: 165-

184, Καντάς, 1995 σελ. 80-82). Η διαμόρφωση μιας κουλτούρας μέσω της δημιουργίας κοινωνικών κανόνων με βάση κρίσιμα γεγονότα, καταδεικνύει την επίδραση που ασκούν διάφορα κρίσιμα περιστατικά που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, τόσο σε όσους καθίστανται αυτόπτες μάρτυρες αυτών, όσο και σε όσους ενημερώνονται για τα εν λόγω γεγονότα εκ των υστέρων. Ο τρόπος διαχείρισης και αντιμετώπισης αυτών των κρίσιμων περιστατικών φανερώνει κατά μία έννοια στα μέλη της οργάνωσης «το πώς γίνονται τα πράγματα εδώ», δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο κοινωνικούς κανόνες (social norms), οι οποίοι δύνανται στην πορεία να μετεξελιχθούν και να μετασχηματιστούν σε πεποιθήσεις και εν τέλει σε βασικές παραδοχές. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Καντάς (1995 σελ.81): «Αν για παράδειγμα, τη σύγκρουση προϊσταμένου - υφισταμένου ακολουθήσει έντονο ξέσπασμα του προϊσταμένου προς τον υφιστάμενο και παράλληλα σιωπηλή παρακολούθηση των γεγονότων από τα υπόλοιπα μέλη και τέλος ο αντιρρησίας υπάλληλος ζητήσει συγγνώμη και παραδεχτεί το “λάθος” του, έχουμε τη δημιουργία ενός νέου κοινωνικού κανόνα: “εδώ δεν μαλώνουμε με το διευθυντή”. Αντίστοιχα, αν η αδικαιολόγητη απουσία κάποιου περάσει χωρίς κρίσεις και σχόλια και αποσιωπηθεί, το πιθανότερο είναι ότι στο μέλλον θα έχουμε και άλλα παρόμοια κρούσματα αδικαιολόγητων απουσιών από άλλα μέλη της οργάνωσης».

Ο μηχανισμός της ταύτισης με τους ηγέτες υπογραμμίζει τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν τα ηγετικά/υψηλόβαθμα στελέχη μιας οργάνωσης στη διαμόρφωση και διαχείριση της κουλτούρας της, αναδεικνύοντας παράλληλα την επίδραση που ασκούν οι δικές τους πεποιθήσεις, αξίες και βασικές παραδοχές στα υπόλοιπα μέλη. Ωστόσο, οι εν λόγω πεποιθήσεις και αξίες, καθώς και η συμμόρφωση των μελών με αυτές, δεν συνεπάγονται αυτόματα τη δημιουργία κουλτούρας, εφόσον για να καταλήξουν να λειτουργούν ως κοινές βασικές παραδοχές, θα πρέπει να δοκιμασθούν στο πέρασμα του χρόνου και να καθιερωθούν ως αποτελεσματικές για την επιτυχή επίλυση προβλημάτων, τόσο εξωτερικής προσαρμογής όσο και εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Όσον αφορά τη μετάδοση και καθιέρωση της κουλτούρας από τους ηγέτες στα μέλη της οργάνωσης, αυτή λαμβάνει χώρα κατά κύριο λόγο μέσω μηχανισμών τους οποίους ο Schein ονομάζει πρωταρχικούς μηχανισμούς καθιέρωσης (primary embedding mechanisms) (Καντάς, 1995 σελ. 82-83).

Οι ηγέτες λοιπόν ή αλλιώς οι κυρίαρχες μορφές στο πλαίσιο μιας οργάνωσης μεταδίδουν και καθιερώνουν μια κουλτούρα μέσα από τα πράγματα, τα γεγονότα και τα θέματα στα οποία αποφασίζουν συνειδητά να δώσουν την προσοχή τους ή αντίθετα να αγνοήσουν. Αυτά λοιπόν που θα επιλέξει ο ηγέτης να σχολιάσει, να ελέγξει, να μετρήσει, να αμείψει, να αγνοήσει ή να αποδοκιμάσει, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα επιλέξει να το κάνει, φανερώνει και «μαθαίνει» στα μέλη της οργάνωσης τις πεποιθήσεις και αξίες του.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης θα αντιμετωπίσει

κρίσιμες καταστάσεις, όχι μόνο γιατί μέσω αυτών διαμορφώνονται κοινωνικές νόρμες, αλλά και λόγω του ότι οι αντιδράσεις του ηγέτη αποκαλύπτουν κατά μια έννοια τις ίδιες τις βασικές παραδοχές του. Εξάλλου, οι καταστάσεις αυτές συνοδεύονται από έντονα συναισθήματα, γεγονός που ενισχύει την ίδια τη μαθησιακή λειτουργία τους. Επιπρόσθετοι μηχανισμοί εστιάζουν στην επίδραση που ασκεί ο ηγέτης ως πρότυπο στα υπόλοιπα μέλη. Εδώ, ο Schein κάνει λόγο για τα μηνύματα που συνειδητά ή ασυνειδητά μεταδίδει ο ηγέτης, τονίζοντας ωστόσο την ισχυρότερη επίδραση των τελευταίων, των ονομαζόμενων άτυπων μηνυμάτων (Schein, 1985 σελ. 232). Τα κριτήρια τα οποία λαμβάνονται υπόψη στις αξιολογήσεις, τις προαγωγές και την κατανομή των αμοιβών συνιστούν επίσης πρωταρχικούς μηχανισμούς καθιέρωσης της κουλτούρας, δεδομένου ότι λειτουργούν με τρόπο που ενισχύουν συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Τέλος, τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για τη στελέχωση μιας οργάνωσης και την επιλογή του προσωπικού της μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο για την ενίσχυση μιας ήδη υφιστάμενης κουλτούρας, όσο και για τη μετάβαση προς μια νέα.

### **3.4 Η επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτικότητα του οργανισμού**

Πολλές φορές, οι θεωρίες ηγεσίας έχουν κατηγορηθεί σαν ανεφάρμοστες και εξιδανικευμένες ως αποτέλεσμα στερεοτύπων και προκαταλήψεων σχετικά με τους ηγέτες (Meindl, 1987).

Έρευνες όμως, πιστοποιούν την αναγκαιότητα και το εγγυημένο αποτέλεσμα των ηγετικών μοντέλων αλλά και την συμβολή τους ώστε οι επιχειρήσεις να επιτύχουν αυτό που θέλουν (Kaiser, 2008).

Μέσα από διαδικασίες αξιολογήσεων και συγκρίσεων των ηγετικών προτύπων μπορούμε να διακρίνουμε και να αναδείξουμε πραγματικούς ηγέτες και μη ηγέτες.

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως, η εξωστρέφεια, η αυθεντικότητα και η δεκτικότητα αποτελούν πλεονέκτημα σε συνθήκες ίσων αποτελεσμάτων.

Ξεκινώντας, είναι αναγκαίο να διακρίνουμε την «συμβολή» από την «αποτελεσματικότητα». Και οι δύο παράμετροι είναι εξίσου σημαντικοί για έναν ηγέτη και συμπληρωματικοί όσον αφορά την απόδοση. Όμως, η επίτευξη ενός στόχου δεν είναι αποκλειστικά δικό του αποτέλεσμα. Μπορεί να έχει συμβάλλει όσο μπορεί στην διεκπεραίωση του στόχου αλλά διάφοροι άλλοι παράγοντες να συντελέσαν στο να μην καταφέρει να φτάσει η ομάδα στο στόχο που έχει τεθεί.

Άρα, ο ηγέτης επιδρά στον οργανισμό, ασκεί επιρροή στην διαδικασία επίτευξης ενός στόχου. Στην αξιολόγηση λοιπόν, της συμβολής του ηγέτη στον οργανισμό μπορούμε να διακρίνουμε δύο παράγοντες:

α. Η επίβλεψη/επιρροή της απόδοσης των εργαζομένων.

β. Η διαχείριση/οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων ως προς την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών λειτουργιών (Campbell, 1993).

Και οι δύο παραπάνω παράμετροι εξαρτώνται από τις προσεγγίσεις του ηγέτη προς την ομάδα και καθορίζονται από διάφορους παράγοντες (ενδογενείς – εξωγενείς). Η επιτυχία μιας ομάδας είναι αποτέλεσμα της σύστασης, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας της (Hogan, 1994). Οι αντιλήψεις του εργασιακού περιβάλλοντος του ηγέτη διαμορφώνουν το κλίμα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του. Είναι δηλαδή μία συνάρτηση συμπεριφοράς και οργανωτικών ικανοτήτων.

### **3.5 Ο ρόλος του ηγέτη μέσα στον οργανισμό**

Είναι πλέον σαφές ότι, ο ηγέτης δεν δρα ανεξέλεγκτα και δίχως περιορισμούς. Ο ηγέτης, έχει ως στόχο την αποτελεσματικότητα των ενεργειών του με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την απόφαση – διαχείριση μικρών ή μεγάλων αλλαγών (Μπουραντάς, 2005).

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση, είναι η ανάπτυξη νέων εξίσου ικανών ηγετών (Kotter, 1990). Όπως χρειαζόμαστε

ηγέτες , χρειαζόμαστε και ανθρώπους που θα μπορέσουν να καλλιεργήσουν την ηγεσία , να δείξουν τον δρόμο και να διδάξουν τις αποτελεσματικές μεθόδους ηγεσίας σε νέους ανθρώπους που, μέσα από τα χαρακτηριστικά που έχουμε αναφέρει πιο πριν έχουν καταφέρει να ξεχωρίσουν. Η δημιουργία της επόμενης γενιάς, που θα αναπτύξουν την εταιρία και θα την διευρύνουν, εξαρτάται από την διορατικότητα των στελεχών. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι δύσκολη η άμεση κατανόηση και διδασχή τακτικών και μεθόδων καθώς τα γεγονότα εξελίσσονται ταχέως, και χρειάζεται ιδιαίτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

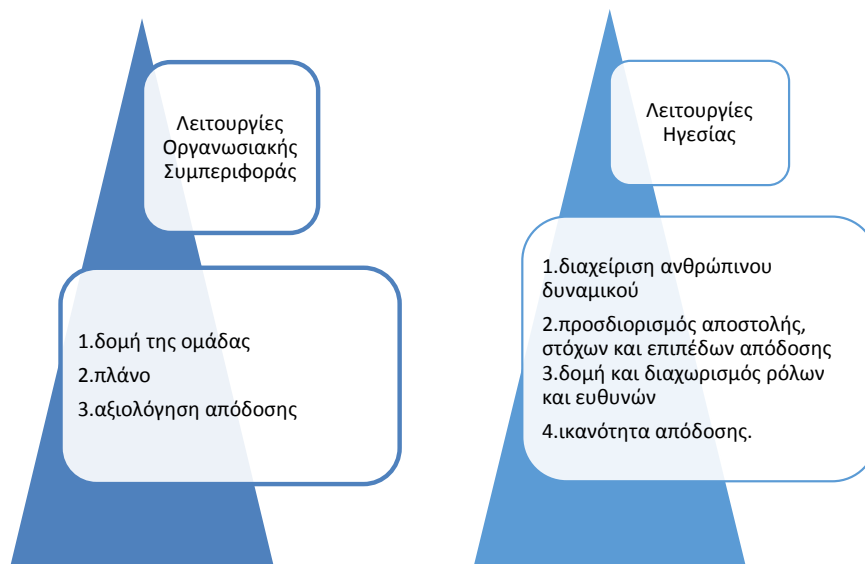
Ένας ακόμη ρόλος του είναι αυτός του «Συμβόλου» μέσα στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2005). Αρχικά θα πρέπει ο ίδιος ο ηγέτης να είναι παράδειγμα για τους συνεργάτες του. Για να επιτευχθεί ένας στόχος θα πρέπει και ο ίδιος να πιστεύει σε αυτόν και την πραγματοποίησή του ώστε να καταφέρει να πείσει για το ίδιο αποτέλεσμα και τους υπόλοιπους στον χώρο. Αναγκαστικά , σε αυτό το σημείο υπάρχουν και θυσίες σε προσωπικό επίπεδο που πρέπει να κάνει για το όραμα του. Οι πρωτοβουλίες , ακόμα και όταν εμπεριέχουν ρίσκο για την καριέρα και την θέση του , είναι πολύ σημαντικές και αναπόσπαστο κομμάτι της δουλειάς του.

Η διάθεση για δημιουργικότητα αποκτάται μέσα από μια ατμόσφαιρα ελευθερίας και καινοτομίας που καλλιεργείται από τον ηγέτη. Το ρίσκο και τα λάθη θεωρούνται στοιχεία του προγράμματος και η μάθηση μέσα από αυτά θέτει καλύτερες βάσεις για την συνέχεια. Επίσης αυτός ο τρόπος σκέψης βοηθά την οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος παραλείποντας την γραφειοκρατία και κανόνες που στέκονται εμπόδιο στην λειτουργικότητα του συστήματος. Η επικοινωνία με τους συνεργάτες του, ο έλεγχος των τμημάτων καθώς και η συχνή επαφή με τα ανώτατα στελέχη μες την επιχείρηση καθιστούν το προφίλ θετικό ή αρνητικό (Μπουραντάς, 2005). Στοιχεία που το διαμορφώνουν είναι η αποφασιστικότητα, το ενδιαφέρον, η ειλικρίνεια και η αποτελεσματικότητα κρίνοντας τον κατάλληλο για την συνέχεια των προγραμμάτων του οργανισμού. Είναι λογικό πως μέσα στις άμεσες αρμοδιότητες του είναι και η εκπροσώπηση της ομάδας του και εν γένει της επιχείρησης του (Kotter, 1990). Η σφαιρική εικόνα του οργανισμού και των επιμέρους τμημάτων του σε συνάρτηση με ένα ελεγχόμενο δίκτυο σχέσεων τον βοηθά να επιτυγχάνει τους στόχους του εντός και εκτός αναγνωρίζοντας τα βασικά στελέχη και πρόσωπα που διαδραματίζουν

μείζονα ρόλο στην επιχείρηση. Σε περιόδους κρίσης και μεγάλων αλλαγών επαναπροσδιορίζει τους στόχους όταν αυτό χρειάζεται και παίρνει μεγάλες αποφάσεις σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και τα βραχυπρόθεσμα πλάνα της ομάδας. Διαχειρίζεται το έμφυχο δυναμικό ,αξιολογώντας και επιλέγοντας το, έτσι και οι ίδιοι οι συνεργάτες να έχουν εμπιστοσύνη σε αυτόν που τους διάλεξε και ως ένα βαθμό να νιώθουν δεσμευμένοι στις προσδοκίες του, όχι όμως πιεσμένοι. Ο ίδιος ο ηγέτης να μπορεί να βασιστεί πάνω στην επιλογή του διότι αντιπροσωπεύει τις αποφάσεις του και τις κινήσεις επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί (Madera, 2009).

### 3.6 Η Επίδραση της Ηγεσίας στις Ομάδες του Οργανισμού

Οι επιμέρους ομάδες των οργανισμών περνούν συνεχώς από διάφορες διαδικασίες αλλαγής και μετάβασης όπου ο ηγέτης είναι αυτός που πρέπει να παίξει τον σημαντικότερο ρόλο σε αυτές τις λειτουργίες. Σκοπός των αλλαγών είναι η αποτελεσματικότερη απόδοση της ομάδας. Η περίοδος μετάβασης επικεντρώνεται σε ηγετικές δραστηριότητες δύο κατηγοριών (Morgeson, 2009).



**ΣΧΗΜΑ 1:** Οι αρμοδιότητες του ηγέτη κατά το Οργανωσιακό μοντέλο (Morgeson, 2009).

Ο ηγέτης λοιπόν έχει τις εξής αρμοδιότητες μέσα σε μια ομάδα την περίοδο μετάβασης (Morgeson, 2009) :



**Πίνακας 6:** Πίνακας Αρμοδιοτήτων στην Περίοδο Μετάβασης της Ομάδας (Morgeson, 2009)

Σύνθεση ομάδας	
Ορισμός αποστολής	
Προσδιορισμός στόχων και προσδοκιών	
Δομή και σχέδιο	
Εκπαίδευση και ανάπτυξη της ομάδας	
Επίδραση στην εμπειρία της ομάδας	
Παροχή συμβουλών και οδηγιών ατομ. συμπεριφοράς	

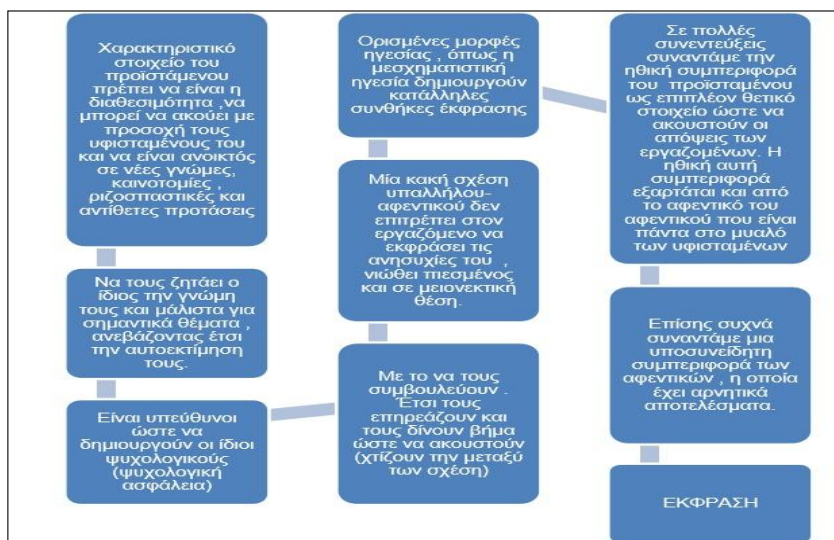
Μετά την φάση της αλλαγής στις ομάδες έρχεται η φάση της δράσης . Είναι λογικό πως τώρα πια οι αρμοδιότητες του ηγέτη διαφέρουν, είναι πιο ενεργητικές και αφορούν περισσότερο την επιρροή του και την συνεκτικότητα-συνεργασία του με την ομάδα. Η ομάδα τώρα πια στοχεύει απευθείας και μόνο στην επίτευξη των στόχων βάση του σχεδίου που έχει αναπτυχθεί στην προηγούμενη φάση. Ο ηγέτης λοιπόν, πρέπει να φέρει εις πέρας τις εξής αποστολές:

**Πίνακας 7:** Πίνακας Αρμοδιοτήτων Ομάδας σε Περίοδο Δράσης (Morrison, 2011)

Παρακολούθηση και εξέταση της απόδοσης της ομάδας
Οριοθέτηση της ομάδας σε σχέση με το γενικότερο οργανωσιακό πλαίσιο
Να θέτει προκλήσεις στην ομάδα
Συμμετοχή στην εκπλήρωση των στόχων
Επίλυση προβλημάτων
Παροχή πόρων
Ενθάρρυνση της ομάδας
Υποστήριξη Γενικότερου Κλίματος

Πολλές φορές ο ίδιος ο ηγέτης είναι αυτός που πρέπει να δίνει στην ομάδα του τις ευκαιρίες που χρειάζεται ώστε να αναπτυχθεί (Morrison, 2011).

Οι μελέτες που έχουν γίνει πάνω στην οργανωσιακή συμπεριφορά (Griffeth R.W. - Hom, P.W. 1984-2000 σελ 141-174, & Gaertner, S. 2000, John Doe, Jane Doe, 2011) δείχνουν πως ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων σιωπούν και καταπιέζονται μπροστά στον ηγέτη της ομάδας. Εκεί είναι και ο κεντρικός ρόλος διαχείρισης ενός τέτοιου φαινομένου από ένα πραγματικό ηγέτη. Χρέος του είναι να βοηθήσει τον υφιστάμενο του να εκφραστεί ακολουθώντας το παρακάτω σχήμα (Morrison, 2011).



**ΣΧΗΜΑ 2:** Ο δρόμος προς την Ελεύθερη Έκφραση του Εργαζομένου (Morrison, 2011)

Βλέπουμε , λοιπόν , πως σε θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς ο ηγέτης είναι αυτός που και πάλι παίζει κεντρικό ρόλο στην ομάδα και είναι αυτός ο ρυθμιστής και ο άνθρωπος κλειδί σε τομείς όπως η επιλογή , η οργάνωση , η απόδοση , η διαχείριση , το κλίμα και η ομοιογένεια μιας ομάδας.

Χαρακτηριστικό στοιχείο του προϊστάμενου πρέπει να είναι η διαθεσιμότητα , να μπορεί να ακούει με προσοχή τους υφισταμένους του και να είναι ανοικτός σε νέες γνώμες, καινοτομίες , ριζοσπαστικές και αντίθετες προτάσεις

Να τους ζητάει ο ίδιος την γνώμη τους και μάλιστα για σημαντικά θέματα , ανεβάζοντας έτσι την αυτοεκτίμησή τους. Μία κακή σχέση υπαλλήλου-αφεντικού δεν επιτρέπει στον εργαζόμενο να εκφράσει τις ανησυχίες του , νιώθει πιεσμένος και σε μειονεκτική θέση.

Ορισμένες μορφές ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργούν κατάλληλες συνθήκες έκφρασης. Σε πολλές συνεντεύξεις συναντάμε την ηθική συμπεριφορά του προϊστάμενου ως επιπλέον θετικό στοιχείο ώστε να ακουστούν οι απόψεις των εργαζομένων. Η ηθική αυτή συμπεριφορά εξαρτάται και από το αφεντικό του αφεντικού που είναι πάντα στο μυαλό των υφισταμένων ενώ, συχνά συναντάμε μια υποσυνείδητη συμπεριφορά των αφεντικών η οποία έχει κυρίως αρνητικά αποτελέσματα.

Συνοψίζοντας, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι από τα σημαντικότερα κομμάτια που πρέπει να αναπτύξει ένας ηγέτης, και όχι μόνο, σε έναν οργανισμό, γεγονός που μας προετοιμάζει και για τα επόμενα σημαντικά θέματα την αποσαφήνιση του ρόλου του μάνατζερ αλλά και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

### **3.7 Η σχέση της Οργανωσιακής Κουλτούρας με τη Συναισθηματική**

#### **Νοημοσύνη**

Η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και το συναίσθημα έχει αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερου ερευνητικού ενδιαφέροντος. Ειδικότερα, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αναγνωριστεί ως μια διαδικασία κοινής μάθησης, στο πλαίσιο της οποίας λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα, τόσο γνωστικές όσο και συναισθηματικές διεργασίες (Schein, 1984 σελ. 11). Τα επιφαινόμενα, οι αξίες και

οι βασικές παραδοχές δεν είναι ουδέτερες έννοιες, αλλά έννοιες φορτισμένες τόσο με τα συναισθήματα που τα άτομα βιώνουν στο πλαίσιο της εργασίας τους, όσο και με τα συναισθήματα που τα άτομα εκφράζουν για το εργασιακό τους περιβάλλον (Keyton, 2004 σελ. 38-39).

Η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά ένα κοινωνικό φαινόμενο δεδομένου ότι λαμβάνει χώρα μεταξύ ανθρώπων και ως βασικά χαρακτηριστικά αυτής έχουν αναγνωριστεί μεταξύ άλλων η υποκειμενικότητα, ο ανορθολογισμός και η συναισθηματικότητα (Tolmats και Reino, 2006 σελ. 122). Επίσης, όπως σημειώνουν οι Trice και Beyer, το ίδιο το περιεχόμενο και η ουσία της οργανωσιακής κουλτούρας έγκειται σε «αλληλοσυσχετιζόμενα σύνολα συναισθηματικά φορτισμένων κοινών πεποιθήσεων, αξιών και κανόνων, τα οποία συνδέουν τους ανθρώπους μεταξύ τους και τους βοηθούν να κατανοήσουν τον κόσμο» (George, 2000 σελ. 1045). Με άλλα λόγια, οι αξίες, οι κανόνες και οι πεποιθήσεις που συγκροτούν την κουλτούρα μιας οργάνωσης έχουν συναισθηματικό περιεχόμενο, προκαλούν συναισθήματα και απευθύνονται σε αυτά (George, 2000 σελ. 1045).

Τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη όσο και η οργανωσιακή κουλτούρα, έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης ως προς τον τρόπο με τον οποίο καθεμία μεμονωμένα επηρεάζει τις επιδόσεις τόσο των ατόμων όσο και της οργάνωσης συνολικά. Ωστόσο, όπως παρατηρούν οι Higgs και McGuire (2001), το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, μπορεί να ερμηνεύσει μόνο μέχρι κάποιο βαθμό τις διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται στις εν λόγω επιδόσεις. Με δεδομένο ότι τα άτομα δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά εντός ενός ορισμένου εργασιακού περιβάλλοντος, οι ερευνητές σημειώνουν ότι καθίσταται κρίσιμης σημασίας η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην κουλτούρα μιας οργάνωσης και τη συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων που δραστηριοποιούνται εντός αυτής (Higgs & McGuire 2001 σελ. 14).

Στο πλαίσιο της έρευνάς τους, διαπιστώνεται ότι οργανώσεις που διαθέτουν μια κρίσιμη μάζα ατόμων με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, πιθανόν να αναπτύξουν μια κουλτούρα που ενσωματώνει και υιοθετεί στοιχεία αυτής (Higgs & McGuire, 2001 σελ. 29). Επιπροσθέτως, το συλληγεσίας φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση θα τοποθετηθεί απέναντι στην έννοια και το περιεχόμενο της

συναισθηματικής νοημοσύνης. Με δεδομένο ότι δεν είναι όλοι οι ηγέτες συναισθηματικά ευφυείς, είναι πιθανό η συναισθηματική νοημοσύνη να θεωρηθεί περιττή ή ακόμη και να «τιμωρηθούν» στάσεις ή συμπεριφορές που βασίζονται σε αυτή (Higgs & McGuire, 2001 σελ. 29).

Οι ερευνητές καταλήγουν ότι η ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που θα προάγει και θα αξιοποιεί τις ικανότητες που εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, συμβάλλει καθοριστικά στην προσπάθεια μιας οργάνωσης να επιτύχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Higgs & McGuire, 2001 σελ. 28).

Οι Tolmats και Reino (2006) επιβεβαιώνουν τη σημαντική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και τη συναισθηματική νοημοσύνη, διαπιστώνοντας ότι τα άτομα που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να διαθέτουν μεγαλύτερη επίγνωση της κουλτούρας της οργάνωσης στην οποία απασχολούνται, ανεξάρτητα από τον τύπο αυτής. Συνεπώς, οι ερευνητές συμπεραίνουν ότι για την ανάπτυξη της κουλτούρας μιας οργάνωσης, χρήσιμη κρίνεται η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων. Επιπροσθέτως, στο πλαίσιο της εν λόγω έρευνας, λαμβάνει χώρα διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αυτοί παρουσιάζονται στο πλαίσιο της τυπολογίας των Cameron και Quinn (2006). Ειδικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με τρεις τύπους:

Το «Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων», το «Μοντέλο Ανοικτού Συστήματος» και το «Μοντέλο της Αποδοτικότητας».

Το «Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων» ("The Clan Culture"), ως τύπος οργανωσιακής κουλτούρας, χαρακτηρίζεται από την επικέντρωση στις ανθρώπινες σχέσεις, στην ηγεσία, στη συμμετοχή, στη δέσμευση και στην ανάπτυξη ομάδων και ατόμων (Βακόλα και Νικολάου 2012 σελ. 399).

Δεδομένης της θετικής συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον εν λόγω τύπο κουλτούρας, οι ικανότητες που εμπεριέχονται σε αυτή κρίνονται σημαντικές για οργανώσεις οι οποίες δίνουν έμφαση σε αξίες όπως η ομαδική εργασία και το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους (Tolmats και Reino 2006 σελ. 135).

Το «Μοντέλο Ανοικτού Συστήματος» ("The Adhocracy Culture") ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία, την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την

αλλαγή (Βακόλα και Νικολάου (2012) σελ. 400). Τα εν λόγω χαρακτηριστικά συνδέονται με συναισθηματικές ικανότητες όπως η ενσυναίσθηση, η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση και η ικανότητα της πειθούς. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη των εν λόγω ικανοτήτων κρίνεται χρήσιμη για οργανώσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν τα ανωτέρω χαρακτηριστικά (Tolmats και Reino (2006) σελ. 136).

Το «Μοντέλο της Αποδοτικότητας» (“The Market Culture”) δίνει έμφαση στην υψηλή απόδοση, στη στοχοθεσία, στον έλεγχο των δαπανών καθώς και στη σύνδεση των αποτελεσμάτων με κίνητρα (Βακόλα και Νικολάου (2012) σελ. 400).

Πλήθος ερευνών καταδεικνύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με την εργασιακή επίδοση των ατόμων (Goleman (2001), Cherniss (2001), Salovey, Cote και Lopes (2006), Ashkanasy και Daus (2001)). Εξάλλου, όπως παρατηρεί ο Langhorn (2004), η συναισθηματική αυτοεπίγνωση, η αισιοδοξία, η κοινωνική υπευθυνότητα και η ικανότητα διαπροσωπικών σχέσεων, σχετίζονται θετικά με τις επιδόσεις ανώτερων και ανώτατων στελεχών. Συνεπώς, οι ικανότητες που εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να ωφελήσουν οργανώσεις που στοχεύουν στην παραγωγικότητα και στην επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων (Tolmats και Reino, 2006 σελ. 136).

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν βρέθηκε να συνδέεται σημαντικά με το «Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών» (“The Hierarchy Model”), το οποίο χαρακτηρίζεται από τυποποίηση, αυστηρή ιεραρχική δομή, προβλεψιμότητα καθώς και έμφαση στον έλεγχο και στην ύπαρξη κανόνων (Tolmats και Reino, 2006 σελ. 136, Βακόλα και Νικολάου (2012) σελ. 400). Η εν λόγω απουσία σημαντικής συσχέτισης αποδίδεται από τους ερευνητές στο γεγονός ότι οι σύγχρονες οργανώσεις, στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μετακινούνται ολοένα και περισσότερο από την αυστηρή τυποποίηση σε πιο ευέλικτες διαδικασίες (Tolmats και Reino (2006) σελ. 137).

Βάσει των ανωτέρω, καθίσταται προφανές ότι η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και τη συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί παρά να είναι μια σχέση αμφίδρομη.

Από τη μία μεριά, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαχειρίζονται ζητήματα

συναισθηματικής φύσης εντός της οργάνωσης, μέσω των κοινών κανόνων, αξιών, στάσεων και προτύπων αποδεκτής συμπεριφοράς που αυτή υποδεικνύει.

Από την άλλη μεριά, η ικανότητα των ατόμων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματα τα δικά τους όσο και των άλλων, επηρεάζει και διαμορφώνει αναμφισβήτητα τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται στο πλαίσιο της οργάνωσης, ασκώντας κατά συνέπεια επίδραση στην ίδια την οργανωσιακή κουλτούρα.

Εξάλλου, οι ικανότητες που εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να συμβάλλουν καθοριστικά στην ικανότητα μιας οργάνωσης να αναπτύσσει τη δική της μοναδική ταυτότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ηγέτης / Manager

### 4.0 Διαφορά Ηγέτη από Manager

Πολλοί, στις μέρες μας τείνουν να περιπλέκουν και να μπερδεύουν την έννοια του ηγέτη από τον manager και φυσικά η τεχνολογική πολυπλοκότητα αλλά και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης – ενημέρωσης θολώνουν περισσότερο τα νερά.

Σε μια φράση πιστεύω ότι συμπυκνώνεται η διαφορά του ενός από τον άλλο: «Οι μάνατζερ απλά κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα.» (Pascale, 1990) .

Για τους μάνατζερ οι στόχοι ξεπηδούν από αναγκαιότητες και όχι από τις επιθυμίες τους , δεν ορίζονται από αυτούς και γι' αυτό είναι λογικό να έχουν μια πιο παθητική στάση απέναντι τους. Αυτό που κυρίως αφορά τους μάνατζερ είναι να σχεδιάσουν , να οργανώσουν , να συντονίσουν και να ελέγξουν τους στόχους μιας εταιρίας .

Ασχολούνται με τα πιο απτά πράγματα καθημερινότητας μιας οποιασδήποτε επιχείρησης , αναπτύσσοντας διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν σύνδεσμο μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συλλέγουν πληροφορίες για το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού όντας η εικόνα μιας εταιρίας και ο άμεσος αντιπρόσωπος για τους υφισταμένους στην διοικητική κλίμακα.

Εκτελούν κυρίως εκτελεστικά- λειτουργικά καθήκοντα τα οποία αφορούν επιχειρησιακά πλάνα καθώς επίσης ασχολούνται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Η λήψη αποφάσεων αφορά την στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχειρησιακής μονάδας σε νέα και ήδη υπάρχοντα έργα κάνοντας την κατανομή των πόρων και την υπευθυνότητων δημιουργώντας το κλίμα εργασίας. Πολλές φορές υπόκεινται στην δικαιοδοσία των ηγετών όντας ένα υποσύνολο που μπορεί να αναπτυχθεί.

Από τη άλλη πλευρά ο ηγέτης δίνει το όραμα σε έναν οργανισμό και τη δυνατότητα να πραγματοποιηθεί όντας ανοικτός σε νέες προσεγγίσεις προτάσεις



και προοπτικές. Προσελκύει τους άλλους να τον ακολουθούν έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση και τη διάθεση για τις υψηλότερες επιδόσεις (Μπουραντάς, 2005).

Με αυτές τις προϋποθέσεις δημιουργεί και προωθεί το όραμα αναπτύσσει την ομάδα δίνοντας της κίνητρα, εμπεδώνει τις αξίες του σ' αυτήν, δημιουργεί την στρατηγική έχοντας πάντα τον έλεγχο της προόδου και της εξέλιξης, επεμβαίνοντας σε ό, τι έρχεται σε αντίθεση με τα πλάνα του. Επιπλέον μέσα από κοινωνικά χαρακτηριστικά όπως ο σεβασμός προς τον συνάδελφο/συνάνθρωπο, η παρουσία του καλύτερού του εαυτού προς τους άλλους, η εντιμότητα και η δικαιοσύνη σε συνδυασμό με την παραδειγματική διοίκηση και την λήψη δύσκολων αποφάσεων σε καιρούς κρίσης συνθέτουν το προφίλ του ηγέτη που εμπνέει, κερδίζει και χτίζει την εμπιστοσύνη υποστηρίζοντας τις αξίες του σε εργασιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Στην ουσία, λοιπόν, ένας ηγέτης καθορίζεται από την συμπεριφορά και την στάση του απέναντι στους ανθρώπους και τις εξελίξεις με την προϋπόθεση πως όσοι εργάζονται μαζί του εμπνέονται από και το κάνουν από επιλογή. Κυρίως ο μάνατζερ ασχολείται με τα πιο ποσοτικά θέματα ενός οργανισμού ενώ ο ηγέτης με τα ποιοτικά. Εκεί που το «management» εξαντλεί τα όρια του το «leadership» συνεχίζει τις υποχρεώσεις του. Στον παρακάτω πίνακα είναι συσσωρευμένες οι διαφορές των 2:

ΗΓΕΤΗΣ	MANAGER
Δημιουργία κινήτρων για τους συναδέλφους	Σχεδιασμός Πλάνων
Δημιουργία & Επικοινωνία Οράματος	Προσήλωση στο Στόχο
Έλεγχος	Επικοινωνία με τον κοινό περίγυρο
Ανοικτός προς νέες κατευθύνσεις	Προσαρμογή και διαχείριση υπάρχουσας κατάστασης
Ορισμός Στόχων	Συντονισμός & Καταμερισμός εργασίας – υπευθυνοτήτων
Αλλαγές σε περιόδους αναταραχών	Εστίαση στο σύστημα
Εστιάζει στους ανθρώπους	Βραχυπρόθεσμα πλάνα
Μακροπρόθεσμα Πλάνα	Αντιγραφή επιτυχημένων πρακτικών
Επιδιώκει την Αλλαγή	Τον αφορά το «πως»
Τον αφορά το «τι?» και το «γιατί?»	Ματαιοδοξία
Ταπεινός	Επιβλητικότητα και μειωμένη ανοχή
Ανεκτικός σε διαφωνίες	

**Πίνακας 8:** Διαφορές Ηγέτη - Manager (Μπουραντάς Δημήτρης, (2005),

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ)

### 5.0 Γενικά περί ΣΝ

Όπως προαναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3 πολύ σημαντική είναι και η ανάγκη πριν τεθούν οι στόχοι να υπάρξει η μετάβαση / αλλαγή μέσα στον Οργανισμό. Στο πλαίσιο που θέτει η εποχή μας, και που εξελίσσεται ταχύτατα και ακατάπαυστα, κάθε φορά που απαιτείται αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση ένας όρος κυριαρχεί μεταξύ των ηγετών, της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) ή (Emotional Quadrant EQ). Αποτελεί ένα σχετικά σύγχρονο επιστημονικό πεδίο της έρευνας, του οποίου οι εφαρμογές έχουν εδραιωθεί ως αρκετά σημαντικές και δημοφιλείς στον κόσμο των επιχειρήσεων και οργανισμών. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Richard Boyatzis, Fabio Sala (Assessing Emotional Intelligence Competencies 2004):

«Πρόκειται για την ευφυή αντίληψη των συναισθημάτων. Ο ηγέτης σήμερα καλείται κατ' αρχάς να αντιληφθεί και στη συνέχεια να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει με τον κατάλληλο τρόπο τα δικά του συναισθήματα. Κατόπιν, πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται, των υφισταμένων του.

Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου δηλαδή να διαβάζει το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι γύρω του. Πρόκειται για ένα σπάνιο χάρισμα, όμως η ηγεσία είναι πάνω απ' όλα σχέση. Αν αυτό δεν γίνεται αντιληπτό από τον ηγέτη, τότε υπάρχει πρόβλημα στον οργανισμό».

Οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να αντιληφθούν ότι η συμπόνια και η ανθρωπιά φέρνουν την αφοσίωση. Πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική. Πρώτα αισθανόμαστε και μετά πράττουμε. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι. Αν λοιπόν δώσουμε σημασία σε αυτά τα συναισθήματα που δεχόμαστε από το περιβάλλον μας, μπορούμε να συντονιστούμε μαζί τους ευκολότερα.

Ο συντονισμός αυτός (resonance) φέρνει την καλύτερη συνεργασία. Ειδικά μάλιστα στην εποχή μας, που ο ανταγωνισμός είναι σκληρός στον

επιχειρηματικό κόσμο και απαιτείται ψυχραιμία για τη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν σημαντικό αριθμό ατόμων -εφόσον μιλάμε με όρους παγκοσμιοποίησης- η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικότερη από ποτέ.

Όσο πιο έντονο είναι το στρες και η πίεση που αισθάνεται ένας ηγέτης, τόσο πιο σημαντικό είναι να αναπτύσσει σχέσεις βασισμένες στη σωστή διαχείριση των συναισθημάτων του. Οι σχέσεις αυτές έχουν στον πυρήνα τους ένα κυκλικό σύστημα που ξεκινάει από την αυτογνωσία και τη διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων και καταλήγει στην αντίληψη των άλλων και το χτίσιμο σχέσεων μαζί τους στη βάση των συναισθημάτων που ανταλλάσσουμε.

Ο συντονισμός του ηγέτη με τους υπολοίπους έχει στον πυρήνα του τρεις παραμέτρους: τη συμπόνια, την ελπίδα και το ενδιαφέρον. Το αντίθετο αυτού, δηλαδή η έλλειψη συντονισμού (desonance), αποτελεί την αιτία των περισσότερων προβλημάτων στις εργασιακές σχέσεις.

Βασικό εργαλείο σε αυτή την προσπάθεια είναι ο διάλογος γιατί βοηθάει στο να εκδηλωθεί η ελπίδα και η συμπόνια. Όσο περισσότερο αισθάνεται κάποιος άγχος στο περιβάλλον εργασίας, τόσο περισσότερο πρέπει να ακούει τα συναισθήματά του και να θυμάται τον πρωταρχικό λόγο για τον οποίο ήλθε στη ζωή - να γίνει ευτυχισμένος.

Γενικώς, σε κάθε οργανισμό, οι αλλαγές δεν είναι γρήγορες και τα επιθυμητά αποτελέσματα έρχονται μέσω μιας δομημένης διαδικασίας διαχείρισης.

Η κοινωνία, μέσα στην οποία αναπτύσσονται τα μέλη της, αποτελεί περιβάλλον στο οποίο διαμορφώνονται οι ξεχωριστοί χαρακτήρες των ατόμων που την αποτελούν. Οι μεταξύ τους σχέσεις, (σχέσεις που δημιουργούνται στο σχολείο, στο Πανεπιστήμιο, στην εργασία κλπ.) αποτελούν καθοριστικό παράγοντα, που διαμορφώνει τον χαρακτήρα τους εν γένει τη ψυχοκοινωνική τους υγεία. Αυτό αποτελεί πολύ σημαντικό θέμα επικέντρωσης, ιδιαίτερα στις μέρες μας, όπου πολλά άτομα, μέλη κοινωνιών, πάσχουν από ασθένειες που απορρέουν από ψυχολογικές αίτιες. Γι' αυτό και πολλοί έχουν επικεντρώσει τις προσπάθειες τους σε μελέτες των αιτιών από τις οποίες προέρχονται τα κοινωνικά συμπτώματα, και που θα βοηθούσε καταλυτικά στην καλύτερη αντιμετώπιση τους (Nettelbeck & Wilson, 2005).

Ακόμη, γίνεται εμφανές ότι, η έννοια της ΣΝ, αποτελεί μια έννοια που κερδίζει συνεχώς έδαφος ανάμεσα στα μέλη της επιστημονικής κοινότητας, αλλά

και στον επιχειρηματικό κόσμο. Αυτό γιατί, πολλοί είναι αυτοί που τη θεωρούν βασικό συστατικό στην επίτευξη της επιτυχίας, είτε αναφερόμαστε σε ανώτερες σπουδές, είτε στον επαγγελματικό τομέα, είτε τέλος στην προσωπική ζωή.

ΣΝ δεν σημαίνει να εκφράζεις ανεξέλεγκτα τα συναισθήματά σου η να εκδηλώνεις ακριβώς ότι αισθάνεσαι αλλά να τα χειρίζεσαι ορθά ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο.

Δεν μπορεί κανείς να αμφιβάλλει, ότι οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά νοήμονες, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση, σε κάθε τομέα της ζωής τους. Οι άνθρωποι αυτοί θεωρείται, ότι είναι πιο ικανοποιημένοι από τη ζωή τους, συνεπώς είναι και περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους, δείχνοντας ώριμοι και ικανοί να φθάσουν στα υψηλότερα στάδια απόδοσης και επίδοσης, απαίτηση στην οποία πρέπει να υπακούει ο κάθε ηγέτης.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης τα τελευταία χρόνια δεν απασχολεί μόνο τους ψυχολόγους, αλλά και όλους εκείνους στις κοινωνικές επιστήμες και αποτελεί αντικείμενο που δεν έχει εξαντληθεί, και θεωρείται ότι έχει πολλά να μας δώσει μέσα από την έρευνα και την πρακτική της εφαρμογή.

Για να προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούμε να προβληματιστούμε από την αναφορά στον Αριστοτέλη (Ηθικά Νικομάχεια) όπως χαρακτηριστικά τον αναφέρει ο Goleman στην εισαγωγή του βιβλίου του για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (1995) για να ορίσει την ουσία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: «Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς 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» (Goleman, 1995).

Από τους ερευνητές που ασχολήθηκαν, ο Daniel Goleman, αρχικά εκδίδοντας το πρώτο του σχετικό βιβλίο το 1995, το οποίο ακολούθησε ένα δεύτερο για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας (1998), με τεράστια απήχης και τα δύο, ήταν αυτός που τόνισε την σημασία που έχει για τον ηγέτη της αλλαγής μέσα στην επιχείρηση-οργανισμό, και μπόρεσε, να μας εξοικειώσει με έννοιες έως τότε δυσνόητες.

## **5.1 Ιστορική Επισκόπηση**

Πολλοί θεωρούν, ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) και συνακόλουθα της νοητικής νοημοσύνης (IQ), αποτελούν πεδία μελέτης σχετικά

πρόσφατα χωρίς μεγάλο ερευνητικό και ιστορικό υπόβαθρο. Όμως, αυτή η άποψη είναι εσφαλμένη. Η αναζήτηση απαντήσεων, σχετικά με τα παραπάνω ζητήματα, είναι αρκετά παλιά. Πιο συγκεκριμένα, από τη δεκαετία του σαράντα, ξεκινά δειλά δειλά, μία μεταστροφή στον επιστημονικό αλλά και επιχειρηματικό κόσμο, όσον αφορά τη νοητική νοημοσύνη.

Πιο συγκεκριμένα, ψυχολόγοι όπως ο David Wechsler, ο οποίος όρισε την νοημοσύνη σαν τη συνολική χωρητικότητα ενός ατόμου για να δράσει με σκοπό, να σκεφτεί λογικά και να αλληλεπιδράσει με το περιβάλλον του αποτελεσματικά. (Wechsler, 1958, σελ. 7). Από τις αρχές του 1940 αναφερόταν στοιχεία συγκεντρωτικά και μη, που απαρτίζουν τη νοημοσύνη γενικά. Φυσικά, κάποιοι πρωτοπόροι σε θέματα παρόμοια (Horndike & Stein, 1937), δεν αναγνωρίστηκαν αρκετά.

Το γενικότερο ενδιαφέρον που παρουσιάζει η (ΣΝ) στις μέρες βασίζεται σε έρευνες στον τομέα της Κοινωνική Ψυχολογίας (Forgas 2001).

Ξεκίνησε το 1973 με μία εργασία του McClelland (Testing For Competence Rather Than Intelligence), ο οποίος θεώρησε πως μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους εργαζόμενους να ξεχωρίζουν, από αυτούς που τα πήγαιναν απλά, βάσει των αναμενόμενων προσδοκιών απόδοσης. Στη συνέχεια, θα πρέπει να φτάσουμε στις αρχές του 80' όταν ο Howard Gardner έγραψε για την θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης (Gardner, 1983), αμφισβητώντας και τη νοητική νοημοσύνη ως το απόλυτο εργαλείο μέτρησης της ανθρώπινης ευφυΐας και θέτοντας τις βάσεις για μια διαφορετική αξιοποίησή τους.

Για αρκετές δεκαετίες, συναίσθημα και εργασία ήταν έννοιες αποκομμένες. Όποια εκδήλωση συναισθημάτων θεωρούταν ως σημάδι αδυναμίας, σύγχυσης και «μη κανονικής συμπεριφοράς». Η μέχρι τότε γνωστική θεωρία, έμοιαζε να μην μπορεί να υποστηρίξει και να αναλύσει κάποιες καταστάσεις όπως, γιατί μερικοί άνθρωποι έχουν χάρισμα στο να ζουν καλά, η γιατί μερικοί μας κερδίζουν με την πρώτη ματιά ενώ άλλοι δεν μας φαίνονται αξιόπιστοι, εντέλει ποιες αξίες του μυαλού και του πνεύματος ορίζουν ποιοι επιτυγχάνουν και ποιοι όχι. Τέλος η παγκοσμιοποίηση, η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες δημιουργούσε εντάσεις, προστριβές, συμπάθειες, αντιπάθειες δηλαδή έκρηξη συναισθημάτων.

Έτσι, αναζητήθηκαν άλλες ανθρώπινες ικανότητες, οι οποίες λειτουργούν καταλυτικά στην κατάκτηση της επιτυχίας. Συνεπώς, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως, ο συναισθηματικός κόσμος, η γενικότερη κοινωνική συμπεριφορά κ.α. απέκτησαν μεγάλη σημασία. Σκοπός, όλων αυτών ήταν, να διασαφηνιστεί η συσχέτιση τους με την επίδοση του ατόμου σε διάφορους τομείς της ζωής και δράσης του.

Το 1990 δημοσιεύτηκε η πρώτη ολοκληρωμένη εργασία στη Συναισθηματική Νοημοσύνη από τους Salovey & Mayer βάσει της οποίας η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) ορίζεται ως “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” (Salovey P. & Mayer J.D., 1990, Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, Vol. 9,σελ.185-211). Υποστήριξαν ότι υπάρχει ένα είδος νοημοσύνης, διαφορετικό από τη γνωσιακή εφύια, που μπορεί να μετρηθεί με αξιόπιστο τρόπο. Προσδιόρισαν λοιπόν αρχικά τη ΣΝ ως ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος και πρότειναν ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες:

- Έχουν γνώση των δικών τους συναισθημάτων
- Έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα
- Επιδεικνύουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων
- Έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν και να διαπραγματευτούν με τους άλλους ανθρώπους συναισθηματικά
- Είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους συναισθήματα για να υποκινήσουν τον εαυτό τους

Η αρχική αυτή προσέγγιση των Salovey & Mayer έμεινε σχετικά αφανής για μερικά χρόνια. Αυτός που έκανε ευρέως γνωστή τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ήταν ο Daniel Goleman, με τα δύο βιβλία του (1995 και 1998) όπου προτείνει πέντε «συναισθηματικές δεξιότητες»:

- Αυτοεπίγνωση (self - awareness): αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.

- Αυτοέλεγχο (self - regulation): αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.
- Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation): η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.
- Ενσυναίσθηση (empathy): η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.
- Κοινωνικές δεξιότητες (social skills): πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.

Οι Bradberry & Greaves στο βιβλίο τους “Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο” (2006), κάνουν μια αξιόλογη προσπάθεια να παρουσιάσουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με έναν πιο κατανοητό και πρακτικό τρόπο, σε σχέση με τον Goleman. Κάνουν λόγο για τη “συναισθηματική διάσταση της λογικής” και ορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του. Τονίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο:

- α) συμπεριφερόμαστε
- β) χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων
- γ) παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα

Προτείνουν τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες οι οποίες συγκροτούν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη:

- Αυτεπίγνωση: αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας, τις τάσεις μας και την προδιάθεση που έχουμε προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά.
- Αυτοδιαχείριση: σημαίνει να χρησιμοποιούμε την επίγνωση των συναισθημάτων μας για να είμαστε ευέλικτοι και να κατευθύνουμε προς την επιθυμητή κατεύθυνση τη συμπεριφορά μας.

- Κοινωνική επίγνωση: αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι, ακόμη και αν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο.

- Διαχείριση σχέσεων: αναφέρεται στην ικανότητα να χειριζόμαστε με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις μας με τους άλλους ανθρώπους.

Από τη δημοσίευση του δημοφιλούς βιβλίου «Emotional Intelligence» του David Goleman (1995), το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει γνωρίσει πρωτοφανές ενδιαφέρον τόσο στην ακαδημαϊκή και ερευνητική βιβλιογραφία όσο και στις αντίστοιχες πρακτικές που εφαρμόζονται σε διάφορους τομείς της κοινωνικής ζωής.

Ο Goleman εισηγείται ότι, η επιτυχία βρίσκεται στην ικανότητα κάποιου ατόμου να αντιληφθεί τα συναισθήματά του και να τα χρησιμοποιήσει με εποικοδομητικό τρόπο ισχυροποιώντας έτσι την απόδοσή του και τις κοινωνικές συναλλαγές. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο ίδιος, «η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τους περισσότερους τομείς της ζωής ενός ατόμου και αυτό κατ' επέκταση βοηθά και στο να μπορεί το άτομο να επιλύει όλα τα προβλήματα που προκύπτουν» (Πλατσίδου Μ., 2004, σελ. 27-39).

Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι, Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματά του αλλά και των άλλων, να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις, κάτι που σήμερα θεωρείται πολύ σημαντικό στους οργανισμούς-επιχειρήσεις. Κάθε άτομο είναι ξεχωριστό και έχει ξεχωριστή προσωπικότητα. Τα χαρακτηριστικά κάθε ατόμου μέσα σε ένα οργανισμό έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο τόσο στην εργασία του όσο και στην ομάδα του. Όπως έχει προαναφερθεί το θετικό κλίμα στην εργασία επηρεάζει και την απόδοση.

## 5.2 Ορισμός

Ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη, αν και υποβοσκούσε από τα τέλη του 30'επινόηθηκε επαρκώς, στα τέλη της δεκαετίας του '80 από τους Mayer & Salovey. Κατά τους Mayer και Salovey, Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) είναι «η ικανότητα αντίληψης, αξιολόγησης και έκφρασης του συναισθήματος, επακριβώς και λειτουργικά η ικανότητα κατανόησης του συναισθήματος και της



συναισθηματικής γνώσης η ικανότητα πρόσβασης σε, και προξένησης / δημιουργίας συναισθήματος για τη διευκόλυνση της σκέψης και η ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος με τρόπους που υποβοηθούν την σκέψη» (Salovey, P. & Mayer, J.D., 1990, σελ 185-211).

Ο Daniel Goleman όμως ήταν αυτός που ασχολήθηκε περισσότερο και σε πιο πρακτικό επίπεδο (μελέτες κλπ.) και έχει μέχρι σήμερα την μεγαλύτερη απήχηση. Στο βιβλίο του «Συναισθηματική νοημοσύνη», υποστήριξε πως η επιτυχία στη ζωή δεν είναι απαραίτητα συνάρτηση του δείκτη νοημοσύνης του αλλά της ικανότητας για αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, αυτοέλεγχο, ενδιαφέρον και κατανόηση. Η έρευνα του έδειξε πως τα κυκλώματα του εγκεφάλου σχηματίζονται από πολύ νωρίς (την παιδική κιόλας ηλικία) όπου αναπτύσσονται τέτοιες δεξιότητες. Υποστηρίζει πως η ΣΝ είναι ένα σύνθετο πάζλ ικανοτήτων, οι οποίες επιτρέπουν την οργάνωση των συναισθημάτων του εαυτού μας αλλά και των γύρω μας προκειμένου να ελέγξουμε αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους υπόλοιπους.

Γενικά ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία, και παρόλη την ανάπτυξη του ζητήματος, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τη συναισθηματική νοημοσύνη, γεγονός που οφείλεται τόσο στην πολύ-επίπεδη φύση της όσο και στο συνεχή εντοπισμό νέων παραγόντων και μεταβλητών που επιδρούν σε αυτήν.

Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι, η έρευνα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει προχωρήσει κατά μήκος δύο αξόνων, των μικτών μοντέλων της ικανότητας / κοινωνικής δεξιότητας και των καθαρών μοντέλων ικανότητας (Cobb and Mayer, 2000). Λόγω της πληθώρας μελετών και ερευνών πάνω στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, έχουν δημιουργηθεί διάφορα μοντέλα και μέσα μέτρησής της.

### **5.3 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

#### **5.3.1 Μοντέλο Salovey & Mayer (1990)**

Οι πρώτες προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης πλαισίωσαν εννοιολογικά το εν λόγω ζήτημα με δύο βασικά μοντέλα, των ικανοτήτων και το μεικτό.

Τα μοντέλα ικανοτήτων θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία καθαρή μορφή της πνευματικής ικανότητας, ενώ από την άλλη, τα μεικτά

μοντέλα συνδυάζουν την πνευματική ικανότητα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι η αισιοδοξία και η ευεξία (Mayer 1999).

Το μοντέλο των Salovey & Mayer (1990) ενσωματώνει βασικές ιδέες από τα πεδία της νοημοσύνης, από όπου προέρχεται η ιδέα πως η νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα πραγματοποίησης αφηρημένων συλλογισμών, και των συναισθημάτων, και ορίζει ότι, τα συναισθήματα αποτελούν σήματα που μεταδίδονται τακτικά και αντανακλούν ορατές έννοιες των ανθρώπινων σχέσεων σε καθολικό επίπεδο (Mayer, 2002).

Το μοντέλο αυτό υποθέτει πως, τα άτομα διαφέρουν αναφερόμενοι με την ικανότητά τους να επεξεργάζονται πληροφορίες συναισθηματικής φύσης και να τις συσχετίζουν σε ένα ευρύτερο πεδίο νόησης (Mayer, 2000).

Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από δύο επίπεδα: τη βιωματική νοημοσύνη, δηλαδή την ικανότητα αντίληψης, διαχείρισης και ελέγχου συναισθηματικής πληροφόρησης χωρίς να είναι αναγκαίο αυτό να γίνεται αντιληπτό, και τη στρατηγική, δηλαδή την ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων χωρίς αυτά να είναι πλήρως αντιληπτά. Κάθε μία από αυτές τις δύο περιοχές διακρίνεται περαιτέρω σε δύο κλάδους, οι οποίοι κυμαίνονται από βασικές ψυχολογικές διεργασίες μέχρι πιο πολύπλοκες διαδικασίες ενσωμάτωσης των συναισθημάτων και της γνωστικής λειτουργίας.

### 5.3.2 Μοντέλο Goleman (1995)

Ο Daniel Goleman, ψυχολόγος και επιστημονικός συγγραφέας που έχει διερευνήσει τον ανθρώπινο εγκέφαλο και συμπεριφορά, εμπνεόμενος από το έργο των Salovey & Mayer το 1990, διεξήγαγε τη δική του έρευνα, γράφοντας τελικά το βιβλίο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» το 1995, το οποίο αποτελεί μέχρι και σήμερα ορόσημο για την εξοικείωση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με την ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το μοντέλο του Goleman που θα περιγραφεί περαιτέρω παρακάτω περιλαμβάνει μία σειρά συναισθηματικών δεξιοτήτων σε προαναφερθείσες περιοχές, οι οποίες δεν είναι έμφυτα ταλέντα αλλά αντιθέτως δεξιότητες που διδάσκονται και αναπτύσσονται για την επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης. Βέβαια, τα άτομα γεννιούνται με ένα συγκεκριμένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο καθορίζει τη μετέπειτα δυνατότητά τους για την εκμάθηση και απόκτηση συναισθηματικών δεξιοτήτων.

### 5.3.3 Μοντέλο Bar-On (2002)

Ο διευθυντής του Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Διανόησης στη Δανία, ο Reuven Bar-On, ανέπτυξε ένα από τα πρώτα μέτρα της συναισθηματικής νοημοσύνης, το EQ – Emotion Quotient, δηλαδή το Πηλίοκο Συναισθημάτων. Το μοντέλο του Bar-On αφορά τη σχέση μεταξύ δυνατοτήτων επίδοσης και επιτυχίας και θεωρείται πως προσανατολίζεται στις διαδικασίες παρά στα αποτελέσματα (Bar-On, 2002).

Επιπλέον, επικεντρώνεται σε μία σειρά από συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, όπως είναι η ικανότητα γνώσης, κατανόησης και έκφρασης των προσωπικών συναισθημάτων, καθώς και η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων. Επίσης, σημειώνει πως σημαντικές κοινωνικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ικανότητα διαχείρισης ισχυρών και έντονων συναισθημάτων, καθώς και αυτή της προσαρμογής στις περιβαλλοντικές αλλαγές με σκοπό την επίλυση προβλημάτων κοινωνικής ή προσωπικής φύσης.

Βάσει αυτού του μοντέλου, υπάρχουν 5 στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης: (1) το ενδο-προσωπικό, (2) το διαπροσωπικό, (3) η προσαρμοστικότητα, (4) η διαχείριση του άγχους, και (5) η γενική διάθεση.

Ο Bar-On υποθέτει πως η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και πως μπορεί να βελτιωθεί μέσω εκπαίδευσης, προγραμματισμού και θεραπείας (Bar-On, 2002). Επιπλέον, εκείνα τα άτομα που έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα EQ είναι γενικά πιο επιτυχημένα στην κάλυψη των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και πιέσεων, ενώ ανεπάρκειες στη συναισθηματική νοημοσύνη πιθανόν σημαίνουν ύπαρξη συναισθηματικών προβλημάτων. Ειδικότερα τα προβλήματα στη διαχείριση του περιβάλλοντος θεωρούνται ιδιαίτερα συχνά ανάμεσα στα άτομα που καταγράφουν ελλείψεις στις υποκλίμακες του ελέγχου της πραγματικότητας, της επίλυσης προβλημάτων, της ανοχής στο άγχος και του ελέγχου των παρορμήσεων. Σε γενικότερους όρους, ο Bar-On θεωρεί πως η συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη συνεισφέρουν εξίσου στη συνολική νοημοσύνη του ατόμου, παρέχοντας παράλληλα ενδείξεις για τις δυνατότητές του επιτύχει στη ζωή του.

#### 5.3.4 Διαπιστώσεις

Ολοκληρώνοντας τη παρουσίαση των βασικότερων θεωρητικών προσεγγίσεων της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης (αναλυτικά παρουσιάζονται στο Παράρτημα «Δ»), διαπιστώνει κανείς ότι στο πλαίσιο αυτών εντοπίζονται σημαντικές διαφορές, τόσο ως προς τον τρόπο με τον οποίο ο όρος προσεγγίζεται εννοιολογικά, όσο και ως προς τις επιμέρους ικανότητες που αυτός περιλαμβάνει.

Στο πλαίσιο αυτό, παρατηρείται ότι οι Mayer και Salovey προσεγγίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εστιάζοντας στην επίδραση που ασκούν τα συναισθήματα στη συλλογιστική διαδικασία. Αντίθετα, ο Reuven Bar-On διαχωρίζει πλήρως την συναισθηματική νοημοσύνη από τις γνωστικές ικανότητες και προσδιορίζει την έννοια της με έναν ευρύτερο τρόπο. Τέλος, ο Daniel Goleman μέσω του θεωρητικού του μοντέλου ουσιαστικά προτείνει μία θεωρία επίδοσης που επιχειρεί να προβλέψει την αποτελεσματικότητα του ατόμου στον τομέα της εργασίας.

Ωστόσο, η προσεκτική μελέτη αυτών των διαφορετικών προσεγγίσεων, πέραν του να καταδεικνύει τη διαφορετική εστίαση των εν λόγω θεωριών, φανερώνει παράλληλα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά κατ' ουσίαν μια ιδιαίτερα πολυδιάστατη και πολυσχιδή έννοια. Μια έννοια που επιχειρεί να αναδείξει το συναίσθημα ως έναν εν δυνάμει σημαντικό σύμμαχο στη προσπάθεια του ατόμου να επιτύχει τους στόχους που επιθυμεί.

#### 5.4 Σύγχρονη Θεώρηση Μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η βάση της σύγχρονης θεώρησης και κριτικής επισκόπησης των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης έγκειται στο ότι αυτή θεωρείται ως κεντρικής σημασίας για την εμπειρία της εργασίας και μελετάται ως σχετικό μέτρο της πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης (Rajen 2011).

Βέβαια, τα δύο βασικά μοντέλα, αυτό των ικανοτήτων (Mayer & Salovey) και το μεικτό (BarOn - Goleman) συνεχίζουν να είναι τα πιο δημοφιλή στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης, αν και οι Joseph & Newman (2010) υποστηρίζουν πως το πρώτο επικαλύπτεται από τις θεωρίες σχετικά με τη γνωστική ικανότητα, ενώ οι Day & Carroll (2008) σημειώνουν πως τα μικτά μοντέλα είναι μάλλον καταλληλότερα, λόγω μεγαλύτερης ποικιλίας στοιχείων,

όπως η προσωπικότητα, οι ατομικές δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά.

Τα διευρυμένα μοντέλα βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι η προσαρμοστικότητα, η αυτοπεποίθηση, η συναισθηματική αντίληψη, η αισιοδοξία και η ενσυναίσθηση, εστιάζοντας στις συμπεριφορικές προδιαθέσεις και στις προσωπικές αντιλήψεις, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα που προσανατολίζονται στην επεξεργασία της πληροφόρησης σχετικά με τα συναισθήματα (Zhou & George, 2003).

Με βάση τα μοντέλα αυτά, έχει αναπτυχθεί μία σειρά θεωρητικών πλαισίων σχετικά με την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας. Οι Gardenswartz (2010) αναφέρουν πως η θεώρηση και αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να πλέον να πραγματοποιείται πέρα από το άτομο, δηλαδή στις ομάδες.

Δεδομένου ότι στις ομάδες, όπως συμβαίνει στους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις, οι αξίες και οι προσωπικές ικανότητες διαφέρουν, η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το στοιχείο της ποικιλομορφίας, ενσωματώνοντας την ικανότητα κατανόησης, έκφρασης και διαχείρισης των συναισθημάτων βάσει της διαφορετικότητας όταν τα άτομα αλληλεπιδρούν. Παράλληλα, η ενασχόληση με τις διαφοροποιήσεις που υφίστανται ανάμεσα στις συναισθηματικές αποκρίσεις των ατόμων μέσα σε μία ομάδα απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη και από την πλευρά του ηγέτη της (Gardenswartz, 2008).

Μία αποτελεσματική θεώρηση των μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης (Gardenswartz, 2008) είναι αυτή που πλαισιώνεται από το στοιχείο της διαφορετικότητας (Emotional Intelligence and Diversity – EID), αντανακλώντας έτσι την αλληλεπίδραση και την αλληλεξάρτηση των συναισθημάτων των ατόμων μέσα στις ομάδες. Τα τέσσερα βασικά στοιχεία της προσέγγισης αυτής είναι:

(1) Η ενδοσκόπηση, η οποία απαιτεί αυτογνωσία σε συνδυασμό με την αυτό-αντανάκλαση στις προσωπικές αξίες, προτιμήσεις και κοσμοθεωρίες,

(2) Η αυτό-διαχείριση, η οποία δηλώνει τη διαχείριση των συναισθηματικών αντιδράσεων βάσει των διαφορών μεταξύ των ατόμων και σύμφωνα με συγκεκριμένες καταστάσεις, με τέτοιο τρόπο ώστε οι αντιδράσεις συμπεριφοράς που επιλέγονται από τα άτομα, να προκαλούν θετικές και

επικοινωνητικές για την ομάδα συνέπειες και όχι αυτοκαταστροφικά ή καταστροφικά αποτελέσματα,

(3) Η διαπολιτισμική παιδεία, η οποία αναφέρεται στη συνεχή και όχι επικριτική διερεύνηση και κατανόηση των πολιτισμικών προτύπων των ατόμων σε όρους αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών,

(4) Η κοινωνική δικτύωση, ως μία συνειδητή προσπάθεια οικοδόμησης σχέσεων και κοινωνικών πλαισίων με σκοπό την αύξηση της πιθανότητας δημιουργίας παραγωγικών και αμοιβαίως επωφελών σχέσεων.

Με τον τρόπο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται σε τρία διαφορετικά επίπεδα,

**το άτομο**, όπου η ανάπτυξη συναισθηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του σε ένα ποικιλόμορφο εξωτερικό περιβάλλον,

**την ομάδα**, όπου η ανάπτυξη προτύπων και δεξιοτήτων απαιτούνται για τη δημιουργία συναισθηματικά ικανών ομάδων που ενσωματώνουν τη διαφορετικότητα με παραγωγικό τρόπο,

**και τον οργανισμό**, όπου οι ομάδες θα πρέπει να ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν το στοιχείο τη διαφορετικότητας ώστε να δημιουργούν λύσεις σε ένα κατάλληλο περιβάλλον.

Κατά συνέπεια, ο απώτερος στόχος είναι ο εντοπισμός των βασικών αρχών, των προτύπων και των αξιών που απαιτούνται για την ανάπτυξη και εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και την οργανωσιακή επικοινωνία, με σκοπό την οικοδόμηση ενός πραγματικά ολοκληρωμένου οργανισμού που χαρακτηρίζεται από μία εταιρική κουλτούρα.

Επιπλέον, σε μία πρόσφατη θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Ghuman (2011) αναπτύσσει ένα νέο μοντέλο της ομαδικής συναισθηματικής νοημοσύνης (Group Emotional Intelligence – GEI), η οποία συμπεριλαμβάνει τέσσερα βασικές συναισθηματικές ικανότητες:

(1) τη συναισθηματική αντίληψη, η οποία αφορά την ικανότητα της ομάδας να αντιλαμβάνεται σωστά και συλλογικά τα συναισθήματα των μελών της,

(2) τη διευκόλυνση της γνωστικής λειτουργίας, η οποία σχετίζεται με την εσωτερική ομαδική προοπτική της διευκόλυνσης των διαδικασιών αναγνώρισης των συναισθημάτων των μελών, με τέτοιο τρόπο ώστε όλα τα μέλη να έχουν επίγνωση των ατομικών συναισθημάτων,

(3) τη συναισθηματική κατανόηση, η οποία αναφέρεται στη δεξιότητα της ομάδας να κατανοεί τα συναισθήματά της,

(4) τη συναισθηματική διαχείριση, η οποία αφορά την ικανότητα της ομάδας να διαχειρίζεται τα συναισθήματα με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιμετωπίζονται οι προκλήσεις που προκύπτουν.

Νέοι ερευνητές, όπως οι Koubova & Buchko (2013), αναπτύσσουν ένα νέο θεωρητικό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο αφορά τη σχέση μεταξύ επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης και αντιληπτής ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής (life-work balance).

Αναφέρουν πως οι προσωπικές εμπειρίες και βιώματα του ατόμου είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη και ενίσχυση των συναισθηματικών δεξιοτήτων, οι οποίες ακολούθως διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εν λόγω ισορροπία, υποστηρίζοντας πως οι επιδράσεις των συναισθημάτων στο περιβάλλον της προσωπικής ζωής είναι πρωταρχικής σημασίας για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ οι επιδράσεις των βιωμάτων στο χώρο εργασίας στην ποιότητα της προσωπικής ζωής εξαρτώνται σημαντικά από το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επίσης, υποστηρίζουν πως το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι κεντρικό στοιχείο της εξελικτικής πορείας της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής και ότι αυτό αποτελεί μια αμφίδρομη σχέση, και προτείνουν πως οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύσσουν τρόπους ανάπτυξης της μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την εργασία ως ένα συστατικό ικανοποίησης που λαμβάνουν από τη ζωή τους.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως τα τελευταία χρόνια η γνωστική νευροεπιστήμη έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο (Damasio 1994, 2000, ερευνητικό πρόγραμμα, για τη λειτουργία και ανάπτυξη του ανθρώπινου εγκεφάλου (LC / NIMH, 2000) αναφορικά με την κατανόηση της νευρωνικής αρχιτεκτονικής του ατόμου, της ανθρώπινης νοημοσύνης, προσδιορίζοντας ένα ευρέως καταμεμημένο νευρωνικό δίκτυο του εγκεφάλου που υποστηρίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά που προσανατολίζεται στην κατανόηση των συναισθημάτων και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων, αν και η συμβολή του εν λόγω δικτύου στις κοινωνικές και συναισθηματικές πτυχές της νοημοσύνης δεν έχει επαρκώς προσδιοριστεί.

Επί παραδείγματι, οι Barbey (2012), χρησιμοποιώντας μετρήσεις από την κλίμακα MSCEIT, την κλίμακα Wechsler Adult Intelligence Scale και το ερωτηματολόγιο Neuroticism-Extroversion-Openness Inventory σε 152 ασθενείς με εστιακές βλάβες του εγκεφάλου, αποδεικνύουν πως η γενική νοημοσύνη προβλέπει αξιόπιστα τα αποτελέσματα των μετρήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, υποστηρίζοντας πως το νευρωνικό δίκτυο της εγκεφαλικής αρχιτεκτονικής είναι κοινό για τις κοινωνικές, συναισθηματικές και γνωστικές διεργασίες του ατόμου.

### 5.5 Μοντέλο Goleman (1995)

Ο Goleman υποστηρίζει ότι έχουμε δυο είδη νοημοσύνης τη διανοητική και τη συναισθηματική. Η πορεία μας στη ζωή καθορίζεται από την ταυτόχρονη και ισόποση ανάπτυξη και των δυο καθώς η διανοητική διάσταση δεν εξασφαλίζει την επιτυχία στον άνθρωπο όταν ο συναισθηματικός τομέας δεν έχει αναπτυχθεί εξίσου (Goleman, 2000)

Σύμφωνα με τον Goleman λοιπόν, οι ηγέτες που διαθέτουν πραγματικά υψηλή ΣΝ έχουν και τα χαρακτηριστικά της τα οποία είναι:

{ Αυτογνωσία, Αυτοέλεγχος, Παρακίνηση,  
Ενσυναίσθηση, Κοινωνικές Δεξιότητες. }



**ΣΧΗΜΑ 2:**  
**Συναισθηματική**  
**Νοημοσύνη και Εγκέφαλος**

Γι' αυτό και μαζί με τους Boyatzis & Rhee (1998) καταλήγουν πως είναι η «Επίδειξη ικανοτήτων της αυτογνωσίας, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής συναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων την κατάλληλη στιγμή, με τον κατάλληλο τρόπο και με ικανοποιητική συχνότητα, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η αντιμετώπιση καταστάσεων».

Τέλος, ο συγγραφέας, χωρίζει την ΣΝ σε 2 επίπεδα:



α. Το Προσωπικό Επίπεδο (Self) που αποτελείται από 2 Συναισθηματικές Ικανότητες:

(1) Διαχείριση του εαυτού (Self-Management) Περιέχει: (Αυτοέλεγχος, Αξιοπιστία, Ακεραιότητα ήθους, Ευσυνειδησία, Κίνητρο επιτυχίας, Ανάλυση πρωτοβουλιών).

(2) Την Αυτοεπίγνωση Περιέχει:  
(α) Συναισθηματική Επίγνωση (Αναγνώριση συναισθημάτων και επιπτώσεων)  
(β) Ακριβή Αξιολόγηση Εαυτού (Αναγνώριση δυνατοτήτων και ορίων)

β. Το άλλο επίπεδο (Others) που αποτελείται και αυτό από 2 Συναισθηματικές Ικανότητες:

(1) Η κοινωνική επίγνωση (Social Awareness) Περιέχει:  
(α) Ενσυναίσθηση (Empathy) (Να μπορεί να βλέπει και να βιώνει κάποιος τα γεγονότα από την οπτική ματιά άλλου)

(β) Ικανοποίηση πελατών (Customer Satisfaction) (Προσανατολισμός προς την παροχή υπηρεσιών)

(γ) Οργανωσιακή επίγνωση (Αντίληψη συναισθημάτων ομάδας αλλά και θέσεις ισχύος που υπάρχουν σε αυτήν)

(2) Η διαχείριση σχέσεων (Relationship Management) (Polychroniou, 2005) Περιέχει:

(Επιρροή, επικοινωνία, χειρισμό συγκρούσεων, χαρισματική – οραματιστική ηγεσία και τον φορέα αλλαγής)

5.5.1 Τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων με Συναισθηματική Νοημοσύνη Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω δεν είναι και τόσο δύσκολο να σχηματίσουμε το προφίλ ενός Συναισθηματικού Νοήμονος ατόμου.

Σίγουρα διαθέτει αυτογνωσία σε μεγάλο βαθμό, γνωρίζει τα όρια και τις δυνατότητές του, έχει αυτοεκτίμηση και διαθέτει αυτοσεβασμό. Είναι ρεαλιστής, λειτουργεί ορθολογιστικά, αποτελεί ηθικό στοιχείο με πίστη σε αξίες. Συνεχώς θέτει στόχους (υψηλούς) και τόσο όταν επιτυγχάνει αλλά και όταν αποτυγχάνει αποδέχεται τα αποτελέσματα. Μελετάει τα λάθη και τις παραλείψεις του ενώ όταν κρίνει δεν βιάζεται. Τον ενδιαφέρουν οι απόψεις των άλλων αλλά και η δική τους οπτική γωνία. Είναι ανοικτός πάντα για διάλογο και κριτική στην οποία και δίνει ιδιαίτερη σημασία. Εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες που διαθέτει

και τις αξιοποιεί αναλόγως. Διαθέτει αυτοέλεγχο και χαρακτηρίζεται από καλή διάθεση και ψυχραιμία. Είναι ικανός στην επικοινωνία και τη δημιουργία μακροχρόνιων προσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων.

Όπως εξηγεί ο Daniel Goleman στο βιβλίο του (Focus: The Hidden Driver of Excellence (2013)), υπάρχουν 13 στοιχεία που σηματοδοτούν ότι ορισμένα άτομα έχουν υψηλό EQ και είναι τα εξής:

1. Είναι περίεργοι να γνωρίσουν ανθρώπους που δε ξέρουν

Αυτό δείχνει ότι το άτομο έχει έναν ορισμένο βαθμό ενσυναίσθησης, ένα από τα κύρια συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα Άτομα με Υψηλή Ενσυναίσθηση (HEPS) – εκείνοι που είναι εξαιρετικά προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων, και να ενεργούν με τρόπο που να είναι ευαίσθητη στις ανάγκες αυτές – έχουν ένα σημαντικό κοινό χαρακτηριστικό: Είναι πολύ περίεργος για τους ξένους και πραγματικά ενδιαφέρονται να μάθουν περισσότερα για τους άλλους.

2. Είναι γεννημένοι ηγέτες

Σύμφωνα με τον Goleman, οι εξαιρετικοί ηγέτες συχνά έχουν ένα πράγμα από κοινού. Εκτός από τις παραδοσιακές απαιτήσεις για την επιτυχία, διαθέτουν μοναδικό ταλέντο, ισχυρή ηθική εργασίας και φιλοδοξία, στοιχεία που σηματοδοτούν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.

3. Γνωρίζουν τις ικανότητες αλλά και τις αδυναμίες τους

Ένα άτομο με υψηλό EQ, μαθαίνει να εντοπίζει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του και να αναλύει πώς αυτές λειτουργούν πιο αποτελεσματικά σε αυτό το πλαίσιο. Αυτή η συνειδητοποίηση γεννά την ισχυρή αυτοπεποίθηση, που είναι ένας βασικός παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με τον Goleman.

4. Ξέρουν και επιλέγουν πότε θα προσέξουν κάτι

Η ικανότητα να αποφεύγουμε τους περισπασμούς και να επικεντρωνόμαστε στο έργο μας είναι το κλειδί για τη συναισθηματική νοημοσύνη, αναφέρει ο Goleman.

5. Όταν συγχύζονται ξέρουν ακριβώς το λόγο

Όλοι βιώνουν μια σειρά από συναισθηματικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια της ημέρας και συχνά δεν χρειάζεται καν καταλάβουμε τι προκαλεί ένα κύμα οργής ή θλίψης. Αλλά μια σημαντική πτυχή της αυτογνωσίας και του

υψηλού EQ είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει το άτομο από που πηγάζουν τα συναισθήματα του, να ξέρουμε ακριβώς γιατί αισθανόμαστε έτσι.

6. Τα πάνε καλά με τον περισσότερο κόσμο

Το να έχεις ειλικρινείς, εκπληρωμένες και αποτελεσματικές σχέσεις είναι σημάδι υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με τον Goleman.

7. Τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα να είναι καλοί και ηθικοί

Μια πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η «ηθική ταυτότητα», η οποία έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο θέλουμε να δούμε τους εαυτούς μας ως ηθικά και άτομα που νοιάζονται. Εάν ένα άτομο νοιάζεται για την δημιουργία αυτής της πλευράς του εαυτού του ανεξάρτητα από το πώς έχει ενεργήσει κατά στο παρελθόν σε ηθικές καταστάσεις, μπορεί να διαθέτει ένα υψηλό EQ.

8. Νοιάζονται και βοηθούν τους άλλους

Αν καθυστερείτε τις δραστηριότητες σας προκειμένου να δώσετε προσοχή σε άλλους ή να τους βοηθήσετε και ξεστρατίζετε για να πείτε γεια σε κάποιον ή να βοηθήσετε μια ηλικιωμένη γυναίκα στο μετρό, έχετε υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον Goleman.

9. Είναι καλοί στο να διαβάζουν εκφράσεις του προσώπου

Η ικανότητα να καταλαβαίνει κανείς τα συναισθήματα του άλλου απλώς κοιτάζοντας το πρόσωπο του είναι δείγμα υψηλού EQ

10. Είναι καλοί στο να κρίνουν χαρακτήρες

Εάν η διαίσθηση σας για κάποιο άτομο σπάνια πέφτει έξω τότε αυτό είναι δείγμα υψηλού EQ.

11. Εμπιστεύονται το ένστικτο τους

Ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος είναι κάποιος που αισθάνεται άνετα να ακολουθεί τη διαίσθησή του, εξηγεί ο Goleman. Εάν είστε σε θέση να εμπιστευέστε τον εαυτό σας και τα συναισθήματά σας, τότε διαθέτετε υψηλό EQ.

12. Μπορούν και αυτό-ενεργούν συχνά

Είστε πάντα φιλόδοξοι και εργατικοί, ακόμα και όταν δεν ανταμείβεστε για αυτό; Αν έχετε προσωπικό κίνητρο και μπορείτε να εστιάσετε την προσοχή και την ενέργειά σας για την επιδίωξη των στόχων σας τότε είναι πιθανό να έχετε ένα υψηλό EQ.

13. Ξέρουν πότε να πούνε «όχι»

Η αυτοσυγκράτηση, ένα από τα βασικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και σημαίνει ότι θα είστε σε θέση να πειθαρχήσετε τον εαυτό σας και να αποφύγετε ανθυγιεινές συνήθειες. Οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι γενικά μπορούν να διαχειριστούν σωστά το άγχος και να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους, σύμφωνα με τον Goleman.

Γενικά, τα άτομα αυτά οφείλουν να είναι αξιόπιστα και να έχουν την εμπιστοσύνη των άλλων. Παράλληλα δεν εγκαταλείπουν τις αξίες και τα πιστεύω τους ενώ με τις πράξεις τους εμπνέουν τους άλλους και παρέχουν όραμα-παράδειγμα-πρότυπο. Αποτελούν, καταλύτη αλλαγής και συσπείρωσης του μικρο-περιβάλλοντος του προς την επίτευξη κοινού οράματος και στόχου ενώ διακρίνονται από μία υψηλότερη ικανότητα στη λήψη αποφάσεων (Goleman 2000).

#### 5.5.2 Κατηγορίες / Τομείς / Δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι διαστάσεις που αφορούν την ΣΝ είναι οι εξής:

α. Ανεξάρτητες: Η καθεμία αποδίδει ξεχωριστά στον εργασιακό βίο.

β. Αλληλο - εξαρτώμενες: Η καθεμία επηρεάζει τις άλλες, ιεραρχικές δηλαδή η καθεμία πατάει πάνω στην άλλη, αναγκαίες αλλά όχι ικανές: «Το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα ΣΝ δεν εγγυάται ότι θα αναπτύξεις και τις σχετικές δεξιότητες». Για παράδειγμα, η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική για την αυτορρύθμιση. Αλλά, η αυτορρύθμιση και η αυτοεπίγνωση χρειάζονται για να αποκτήσει κάποιος κίνητρα.

Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να διακρίνουμε τις πέντε (5) διαστάσεις της ΣΝ και τις εικοσιπέντε (25) συνολικά Συναισθηματικές Ικανότητες.

Διαστάσεις ΣΝ	Ορισμός	Ικανότητες
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ «ΕΑΥΤΟΣ» (SELF)</b>		
Αυτοεπίγνωση (Self-Awareness)	Να αναγνωρίζει κάποιος την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του αποθέματα, να έχει επαφή με την διαίσθησή του.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επίγνωση των συναισθημάτων</li> <li>• Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση</li> <li>• Αυτοπεποίθηση</li> </ul>
Αυτοδιαχείριση ή	Το να μπορεί κάποιος να	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτοέλεγχος</li> </ul>

Αυτορρύθμιση (Self-Management)	διαχειρίζεται τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιοπιστία</li> <li>• Ευσυνειδησία</li> <li>• Προσαρμοστικότητα</li> <li>• Καινοτομία</li> </ul>
Παρακίνηση ή Κίνητρο Συμπεριφοράς (Motivation)	Συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων η την διευκολύνουν.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τάση Συμπεριφοράς</li> <li>• Δέσμευση</li> <li>• Πρωτοβουλία</li> <li>• Αισιοδοξία</li> </ul>
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ «ΑΛΛΟΙ» (OTHERS)</b>		
Ενσυναίσθηση (Empathy)	Επίγνωση των συναισθημάτων, αναγκών και ανησυχιών των άλλων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανόηση των άλλων</li> <li>• Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών</li> <li>• Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων</li> <li>• Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας</li> <li>• Πολιτική αντίληψη</li> </ul>
Κοινωνικές Δεξιότητες (Social Skills)	Ικανότητα να προκαλεί κάποιος στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιρροή</li> <li>• Επικοινωνία</li> <li>• Ηγεσία</li> <li>• Καταλυτική δράση σε ότι αφορά την Αλλαγή</li> <li>• Χειρισμός Διαφωνιών</li> <li>• Καλλιέργεια Δεσμών</li> <li>• Σύμπραξη &amp; Συνεργασία</li> <li>• Ομαδικές Ικανότητες</li> </ul>

**Πίνακας 8:** Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Goleman 2000).

Αναλύοντας τον παραπάνω πίνακα των 5 διαστάσεων της ΣΝ:

Εσωτερικές διεργασίες ΕΠΙΠΕΔΟ «ΕΑΥΤΟΣ» (SELF) Καθορίζει το πώς το άτομο χειρίζεται θέματα του εαυτού του.

Κοινωνικές διεργασίες ΕΠΙΠΕΔΟ «ΑΛΛΟΙ» (OTHERS) Καθορίζει τον χειρισμό των σχέσεων του με του άλλους.

ΕΠΙΠΕΔΟ «ΕΑΥΤΟΣ» (SELF)

#### **Αυτεπίγνωση (Self-Awareness) με τις εξής ιδιότητες**

α. Επίγνωση Συναισθημάτων μας

Να είμαστε ικανοί να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις ανάγκες μας, τις τάσεις και τις συνηθισμένες αντιδράσεις μας απέναντι σε συγκεκριμένα γεγονότα, ή άτομα. Είναι σημαντικό να ξέρουμε καλά ποιες είναι οι τάσεις μας, γιατί έτσι διευκολύνεται η ικανότητά μας να κατανοούμε γρήγορα τα συναισθήματά μας. Ο μοναδικός τρόπος για να κατανοήσουμε πραγματικά τα συναισθήματά μας είναι να αφιερώσουμε αρκετό χρόνο για να τα μελετήσουμε ώστε να ανακαλύψουμε από πού έρχονται, και κυρίως το λόγο που αισθανόμαστε έτσι. Τα συναισθήματα εξυπηρετούν πάντα κάποιο σκοπό. Πρόκειται για αντιδράσεις στις εμπειρίες της ζωής. Πολλές φορές μοιάζουν να

εμφανίζονται από το πουθενά, αυτό όμως δεν ισχύει, και έχει μεγάλη σημασία να καταλάβουμε γιατί οι εκάστοτε συνθήκες έχουν τη δύναμη να πυροδοτήσουν σε εμάς μια συγκεκριμένη αντίδραση

β. Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση.

Οι καταστάσεις που δημιουργούν έντονα συναισθήματα απαιτούν πάντα περισσότερη σκέψη. Εάν θέλουμε να έχουμε υψηλή αυτεπίγνωση, πρέπει να μπορούμε να ανεχτούμε τη δυσφορία που προκαλεί η εστίαση σε συναισθήματα που ενδέχεται να είναι αρνητικά. Εξίσου σημαντικό ωστόσο είναι να κατανοούμε τα θετικά συναισθήματά μας.

Η γνώση του εαυτού μας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της προσωπικής μας ανάπτυξης.

γ. Αυτοπεποίθηση

Να έχουμε ισχυρή γνώση και αίσθηση της αξίας των ικανοτήτων του. Άνθρωποι με αυτοπεποίθηση είναι σαφώς πιο σίγουροι, πιο αποφασιστικοί και ικανοί να λαμβάνουν αποφάσεις σοβαρές παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις.

**Αυτοδιαχείριση (Self-Management)**

Η αυτοδιαχείριση εξαρτάται και βασίζεται σημαντικά στην αυτεπίγνωση με τις εξής ιδιότητες:

α. Αυτοέλεγχο

Η ικανότητα να διαχειριζόμαστε την εσωτερική μας κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Τέτοια άτομα, μπορούν να αποφύγουν συναισθηματικές εκρήξεις, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος που θυμώνει από τα άδικα σχόλια του προϊσταμένου του για την ευθύνη του σε μια αποτυχημένη παρουσίαση, αντί να παρασυρθεί από τα συναισθήματά του και να χτυπήσει την γροθιά του στο τραπέζι εκφράζοντας το θυμό του για την άδικη κρίση του προϊσταμένου του, καταφέρνει να διαχειριστεί το θυμό του και περιμένει να περάσει πρώτα η «συγκινησιακή πειρατεία» που τον κατακλύζει, έτσι ώστε στη συνέχεια να επιλέξει ψύχραιμα την αντίδραση που θεωρεί πιο αποτελεσματική.

β. Αξιοπιστία-Ευσυνειδησία

Η επίδειξη ακεραιότητας και υπεύθυνης διαχείρισης του εαυτού μας. Τα άτομα αυτά δρουν με τρόπο ηθικό. Δέχονται λάθη και παραλείψεις. Όσοι διαθέτουν ευσυνειδησία εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις και υποσχέσεις τους.

γ. Καινοτομία-Προσαρμοστικότητα

Να είναι κάποιος ανοικτός σε νέες ιδέες-προσεγγίσεις, δεκτικός σε αλλαγές. Τέτοια άτομα παράγουν ιδέες και συχνά πρωτοποτούν, χειρίζοντα πολλαπλές απαιτήσεις με ηρεμία και διακρίνονται από ευελιξία στην προσέγγιση καταστάσεων.

**Παρακίνηση ή Κίνητρο Συμπεριφοράς (Motivation)**

Την τάση του ατόμου να προσπαθεί με επιμονή αλλά και διάρκεια για εκπλήρωση των στόχων με τις εξής ιδιότητες:

α. Τάση Συμπεριφοράς

Τάση αναταπόκρισης των ατόμων σε δεδομένα υπεροχής. Τέτοια άτομαθέτουν υψηλούς στόχους, ρισκάρουν και μαθαίνουν πώς να ανεβάζουν την απόδοσή τους.

β. Δέσμευση

Ο εναρμονισμός με τους στόχους της ομάδας.

Τέτοια άτομα έχουν αίσθηση του σκοπού και της αποστολής της ομάδας.

γ. Πρωτοβουλία

Την ικανότητα να είναι κάποιος έτοιμος να εκμεταλευτεί κάθε ευκαιρία.

δ. Αισιοδοξία

Το να επιμένει κανείςγια την εκπλήρωση στόχων με θετική ματία παρά με αρνητική.

ΕΠΙΠΕΔΟ «ΑΛΛΟΙ» (OTHERS)

**Ενσυναίσθηση (Empathy)**

Την αντίληψη που έχει ένα άτομο να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα γεγονός που του δίνει τη δυνατότητα να προβλέπει τις κινήσεις των άλλων με τις εξής ιδιότητες:

α. Κατανόηση των άλλων

Το να κατανοεί τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των άλλων.

- β. Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών  
Η πρόβλεψη για τις ανάγκες των πελατών/ομάδας.
- γ. Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων  
Να βοηθά την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπολοίπων
- δ. Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας  
Η ικανότητα να δίνει ευκαιρίες σε διαφορετικούς τύπους ατόμων.
- ε. Πολιτική αντίληψη  
Γνώση και σωστή εκτίμηση του κοινωνικού και πολιτικού δυναμικού  
(Σχέσεις εξουσίας)

**Κοινωνικές Δεξιότητες (Social Skills)** την ικανότητα να επικοινωνούμε με του γύρω μας και να τους δημιουργούμε τις αντιδράσεις που επιθυμούμε, με τις εξής ιδιότητες:

- α. Επιρροή  
Το να χρησιμοποιεί κανείς αποτελεσματικές μεθόδους για να πείσει.
- β. Επικοινωνία  
Να είναι ανοικτός σε αυτήν. Άτομα που διαθέτουν επικοινωνία μπορούν και πείθουν τους άλλους και χρησιμοποιούν στρατηγικές με έμμεση επιρροή για να κερδίσουν υποστήριξη από τους άλλους.
- γ. Χειρισμός Διαφωνιών  
Το να μπορεί να διαπραγματεύεται και να προτείνει λύσεις σε περίπτωση διαφωνιών (Διοίκηση Συγκρούσεων).
- δ. Ηγεσία
- ε. Καταλυτική δράση σε ότι αφορά την Αλλαγή  
Προώθηση και διαχείριση αλλαγών.

## 5.6 EQ vs. IQ

Ο Δείκτης Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) είναι ο δείκτης ο οποίος μετρά προσεγγιστικά την ευφυΐα ενός ατόμου σε σχέση με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Το IQ κάθε ατόμου μετράται με διάφορες μεθόδους, οι οποίες περιλαμβάνουν συνήθως τεστ με ερωτήσεις ή διαδικασίες με καθορισμένα αντικείμενα. Παρά τις διαφορές τους, αυτά τα τεστ μετρούν γενικά την ίδια μορφή ευφυΐας, κυρίως τη λογική και επαγωγική σκέψη του ατόμου, η οποία μένει σταθερή καθ' όλη την διάρκεια της ζωής.



Οι κατατάξεις του δείκτη ευφυΐας έχουν ως εξής (Current Wechsler (WAIS–IV, WPPSI–IV) IQ classification):

- Πάνω από 140: Ευφύεστατος (Genius)
- 120 – 140: Πολύ υψηλή ευφυΐα (Χαρισματικός)
- 110 – 119: Υψηλή ευφυΐα
- 90 – 109: Μέτρια ή κανονική ευφυΐα
- 80 – 89: Χαμηλή ευφυΐα
- 70 – 79: Οριακή ικανότητα ευφυΐας
- Κάτω από 70: Ανεπαρκής ευφυΐα

Οι άνθρωποι όμως που έχουν υψηλό IQ δεν έχουν απαραίτητα και την ικανότητα να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους ή να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους. Ίσως μάλιστα να ισχύει και το αντίθετο.

Έρευνες που αναφέρει στα βιβλία του ο Goleman, τονίζουν ότι ο δείκτης IQ συνεισφέρει περίπου 20% στην όλη ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης / οργανισμού. Το υπόλοιπο 80% καλύπτεται από δεξιότητες της ΣΝ που έχουμε αναφέρει.

Τα άτομα που διαθέτουν και εξασκούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη έχουν τη μοναδική ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι πασχίζουν να τα καταφέρουν. Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη (IQ) που αναπτύσσεται τα πρώτα χρόνια της ηλικίας μας, η ΣΝ μπορεί να αναπτυχθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας.

Η ανάπτυξη και η καλλιέργεια στοιχείων της ΣΝ ξεκινάει στα πρώτα στάδια της ζωής μας και συνεχίζει να διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια της σχολικής μας ηλικίας. Στις μεγαλύτερες ηλικίες, η οικοδόμηση συνεχίζεται πάνω στις αρχικές συναισθηματικές δεξιότητες.

Η επίδραση του περιβάλλοντος είναι αυτή που διαμορφώνει στο μεγαλύτερο βαθμό τις συναισθηματικές δεξιότητες. Επομένως, ακόμη και ένα στέλεχος που δεν έχει αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό κάποιες συναισθηματικές δεξιότητες με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί ακόμα και σε μεγαλύτερη ηλικία να επανεκπαιδευτεί σε αυτές. Άλλωστε, η συναισθηματική μας νοημοσύνη αναπτύσσεται μέχρι και τα βαθιά μας γεράματα!

## **5.7 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας**

Πριν μερικές δεκαετίες, στο χώρο των επιχειρήσεων ο όρος «συναίσθημα» έφερε μία αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων σε ένα στέλεχος θεωρούνταν σημάδι αδυναμίας πάνω στο οποίο πίεζαν όλοι με αρνητικό τρόπο.

Σε όλους σχεδόν είναι γνωστή η έκφραση “στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί”. Αυτό όμως δεν μπορεί να ισχύει. Κάθε εργαζόμενος, κουβαλάει στον εργασιακό του χώρο την προσωπική συναισθηματική του ταυτότητα και πρόγραμμα. Στη σημερινή εποχή το συναίσθημα κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφορίας, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό της εταιρίας.

Στο παρελθόν ίσως να ήταν πιο εύκολο να αγνοήσεις ένα συναίσθημα, ιδιαίτερα εάν κάποιος εργαζόταν μόνος του σε ένα γραφείο. Σήμερα όμως, και ειδικότερα στα πλαίσια προώθησης και της ομαδικής εργασίας σε όλες τις επιχειρήσεις / οργανισμούς, είναι αδύνατο να αγνοηθεί το συναίσθημα, είτε γίνεται λόγος για διαχείριση μιας σύγκρουσης, είτε για τη σύναψη επαγγελματικών ή κοινωνικών δεσμών.

Η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων στον εαυτό μας και τους άλλους, είναι σημαντικός παράγοντας για την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, αν κάποιος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί ότι ο συνάδελφος ή προϊστάμενός του έχει θετική ή αρνητική διάθεση, μπορεί να προβεί σε συμπεριφορές που δεν προωθούν την καλή συνεργασία. Πολύ σημαντική επίσης είναι η ενσωμάτωση των συναισθημάτων με λοιπές γνωστικές διεργασίες και συμπεριφορές. Π.χ. Άτομα που έχουν δημιουργικού τύπου επαγγέλματα (διαφημιστές, ερευνητές, κ.α.) πρέπει να ξέρουν πώς να χειριστούν τα συναισθήματά τους ώστε να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Λόγου χάρη, να παράγουν νέες ιδέες όταν έχουν καλή διάθεση ή να μην ασχολούνται με δημιουργικού τύπου ενασχολήσεις όταν βρίσκονται σε αρνητική διάθεση.

Η ΣΝ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, είτε μιλάμε για τους εργαζόμενους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρίας / οργανισμού.

#### 5.7.1 Χαρακτηριστικά εργαζόμενου με υψηλή ΣΝ

Ειδικότερα λοιπόν, έχοντας συνοψίσει τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να διαμορφώσουμε το προφίλ ενός εργαζομένου με υψηλή ΣΝ, να διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- έχει πίστη στις ικανότητές του
- μπορεί να εργάζεται υπό πίεση
- μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου
- δεν τα παρατάει όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες
- μπορεί να εμπνέει και να ηγείται
- κατανοεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των συνεργατών και πελατών του
- κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις
- έχει την ικανότητα να εστιάζει την προσοχή του
- είναι ευσυνείδητος
- αναλαμβάνει πρωτοβουλία
- έχει ικανότητα πειθούς

## **5.8 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη**

### **5.8.1 Γενικά**

Οι μεγάλοι ηγέτες μας ηλεκτρίζουν, μας κινητοποιούν. Αφυπνίζουν το πάθος μέσα μας, την κινητοποίηση και ενεργοποιούν τον καλύτερό μας εαυτό. Όταν αναρωτιόμαστε και προσπαθούμε να εξηγήσουμε το λόγο που ασκούν τέτοια επίδραση επάνω μας, αναφερόμαστε σε όραμα, μεγάλα ιδανικά και στρατηγική. Η πραγματικότητα όμως είναι πιο απλή: «Οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας» (Goleman, Boyatzis, McKEE, 2002).

Έρευνες (Ferres, N. & Connell, J. (2004), σελ. 61-71)<sup>74</sup> έχουν δείξει ότι η αύξηση των επιπέδων ΣΝ των ηγετών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην

εμφάνιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στο χώρο εργασίας καθώς και στην δημιουργία θετικής στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή. Σε μία εκτεταμένη μελέτη που έγινε στην Αμερική για τις ικανότητες που θεωρούνται βασικές για την επιτυχία (Goleman, 1999) σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας, βρέθηκε ότι το 67% των βασικών συστατικών υπεροχής, δηλαδή 2 στις 3 ικανότητες, είναι συναισθηματικές δεξιότητες. Ένα επίσης ενδιαφέρον στοιχείο που παρουσιάστηκε κατά τη μελέτη αυτή, είναι ότι η σπουδαιότητα της ΣΝ ήταν μεγαλύτερη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που φαίνεται να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική (George, J. M. (2000) σελ. 027-1055, Locke, E. A. (2005) σελ. 425-431). Οι Bennis και Chen (Connell, J. & Travaglione T., 2004) θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη κατά 85 – 90% για την επιτυχία των ηγετών. Για αυτό τον λόγο, οι οργανώσεις θεωρούν πολύτιμα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την πρόσληψη, προαγωγή και ανάπτυξη των ηγετών τους (Mandell, B. & Pherwani, S. 2003, Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, 2001).

Η ηγεσία είναι η τέχνη του να:

- κερδίζεις την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας (είτε πρόκειται για μια απλή ομάδα εργασίας, είτε για μια ολόκληρη επιχείρηση),
- ευθυγραμμίζεις τους στόχους της ομάδας, με τις υγιείς φιλοδοξίες και τους ατομικούς στόχους των μελών της,
- διασφαλίζεις την ολόψυχη συμμετοχή και αφοσίωση των μελών της ομάδας, στην εκπλήρωση των ομαδικών στόχων,
- επικοινωνείς ένα δυναμικό όραμα, το οποίο να εμπνέει και να κινητοποιεί όλα τα μέλη της ομάδας.

Όσον αναφορά στην ηγεσία και στην ικανότητα παρακίνησης, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να παρακινούν σε συνεχή βάση τα μέλη της ομάδας τους. Διαθέτουν μια αστείρευτη πηγή σύλληψης κινήτρων, τα

οποία έχουν τις ρίζες τους σε πραγματικές ανάγκες. Η διάγνωση των αναγκών απαιτεί πραγματική μαεστρία γιατί είναι διαφορετικές όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά και στο ίδιο άτομο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του. Τα κίνητρα πρέπει να είναι πολύμορφα, προκλητικά και πρωτότυπα.

Όσον αναφορά στην ηγεσία και στην ικανότητα επικοινωνίας, η τέχνη της επικοινωνίας θεωρείται από πολλούς ειδικούς ως το βασικότερο προσόν του αποτελεσματικού ηγέτη.

Για να μπορέσουμε να πούμε ότι ο ηγέτης κατέχει καλά αυτή την τέχνη θα πρέπει:

α) κατά τη διαπροσωπική επικοινωνία να επιδεικνύει τις ακόλουθες αρετές:

- να μπορεί να ακούει προσεκτικά και να αντιλαμβάνεται τι ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά (ικανότητα ενσυναίσθησης),
- να ομιλεί με σαφήνεια, σε κατάλληλη γλώσσα και να εκπέμπει στο ίδιο μήκος κύματος, επικαλύπτοντας κατά το δυνατόν το αντιληπτικό πεδίο του συνομιλητή του. Τα μηνύματα πρέπει να είναι μεστά, απαλλαγμένα από περιττή ορολογία και στο σωστό χρόνο. Η ευθύνη της σωστής επικοινωνίας ανήκει πάντα στον ηγέτη.

β) κατά την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, ο ηγέτης πρέπει να φροντίσει για τα παρακάτω:

- οι απαραίτητες για την επίτευξη του έργου πληροφορίες πρέπει να παρέχονται ελεύθερα και άπλετα και να ενθαρρύνεται η διάχυση των πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις,
- να υπάρχουν ανοικτοί, αμφίδρομοι δίαυλοι επικοινωνίας, οριζόντιοι και κάθετοι (έτσι θα αποφεύγονται οι φήμες και οι παρατηρήσεις),
- να κάνει σύντομες, αλλά τακτικές επισκέψεις στους χώρους εργασίας και να μελετά από κοντά τις συνθήκες εργασίας και τυχόν προβλήματα.

Η “γνήσια ηγεσία” απαιτεί την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη, καθώς θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για δουλειά, η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Επίσης, εμβαθύνοντας στις τέσσερις βασικές συναισθηματικές δεξιότητες – αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση (ενσυναίσθηση) και διαχείριση σχέσεων – μπορούμε να διαπιστώσουμε γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε μία επιτυχημένη ηγετική συμπεριφορά.

Π.χ. Ο ηγέτης που δεν διαχειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Και αν τα συναισθήματα αυτά είναι ανεξέλεγκτα, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουρα προβλήματα στη διαχείριση των σχέσεών του με τους άλλους. Κι αυτό θα συμβεί γιατί αν δεν είμαστε ικανοί να κατανοήσουμε τα δικά μας συναισθήματα (αυτοεπίγνωση), τότε αδυνατούμε να κατανοήσουμε και των άλλων, γεγονός που θα οδηγήσει σε μια αποτυχημένη κοινωνική σχέση.

Όταν τα στελέχη σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα άρχισαν να αντιλαμβάνονται κάπως διαφορετικά τον ηγετικό τους ρόλο, σε σχέση με ότι επικρατούσε ως τότε, τότε έκανε την εμφάνισή της και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Παλαιότερα, η διοικητική επιστήμη εκτιμούσε στο εργασιακό περιβάλλον τη λογική περισσότερο από το συναίσθημα, τον ανταγωνισμό περισσότερο από τη συνεργατικότητα, την ατομική επιτυχία περισσότερο από την ομαδική εργασία και, τέλος, την αποφυγή συγκρούσεων περισσότερο από την επίλυσή τους (Coetzee & Schaap, 2005). Οι προσεγγίσεις αυτές ανατράπηκαν με την εισαγωγή και την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο.

Ο ηγέτης μιας οποιασδήποτε ομάδας ανθρώπων, σε κάθε περίοδο της ιστορίας και του πολιτισμού, είναι εκείνος στον οποίο στρέφονται οι άνθρωποι για σιγουριά, ασφάλεια, επιβεβαίωση, καθώς ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας (Goleman, Boyatzis, McKEE, 2002).

Τα συναισθήματα στον χώρο εργασίας είναι δυναμικά και έντονα. Παράλληλα, οι συναισθηματικές ικανότητες και ευαισθησίες, όχι μόνο δεν αποτελούν εμπόδιο, αλλά έχουν την ικανότητα να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Coetzee & Schaap, 2005).

Τα συναισθήματα προκαλούν πραγματικές και ουσιαστικές συνέπειες στην υλοποίηση ενός έργου μιας αποστολής. Η ανησυχία ενός ηγέτη μπορεί να

λειτουργήσει σαν σήμα που καταδεικνύει ότι απαιτείται περισσότερη προσοχή και μελετημένη σκέψη.

Το ανάλογο ύφος και η σοβαρή διάθεση μπορεί να συμβάλουν σε μια περίπτωση που εμπεριέχει κινδύνους, ενώ από την άλλη, η υπερβολική αισιοδοξία μπορεί να οδηγήσει στην παρανόηση ή και την αγνόησή τους.

Από την άλλη πλευρά, μια ξαφνική έκρηξη θυμού έχει την ικανότητα να διατηρήσει την προσοχή του ηγέτη σε ένα σοβαρό και επείγον πρόβλημα (όπως η ανακάλυψη ότι ένα στέλεχος παρενοχλεί σεξουαλικά μια υπάλληλο) και να οδηγήσει την προσοχή του και την ροή των ενεργειών του, από τις συνήθεις ασχολίες του, στην άμεση επίλυση του προβλήματος αυτού (π.χ. να αυξήσει τις προσπάθειες για την εξάλειψη της παρενόχλησης στην επιχείρηση).

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής στα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων ιδιαίτερα μετά την δημοσίευση των πρώτων βιβλίων του Daniel Goleman (1995, 1998) σχετικά με το θέμα αυτό.

Τα στελέχη «που θεωρούνται «οι καλύτεροι» στις εταιρίες δεν ξεχωρίζουν για τις τεχνικές γνώσεις τους (αυτές άλλωστε, σε αυτό το επίπεδο, είναι αρκετά ανεπτυγμένες στους περισσότερους και, άρα, δεν αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα), αλλά για τις ικανότητες τους στην ευρεία έννοια της επικοινωνίας, στο χειρισμό διαφορετικών ανθρώπων, στη δημιουργία οράματος, καθώς και για έναν αριθμό άλλων δεξιοτήτων, οι οποίες ενώνονται κάτω από την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Η ηγεσία έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την παρακίνηση, την έμπνευση, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, έμφυτα ή επίκτητα, σίγουρα, υπάρχει έντονη ασυμφωνία ανάμεσα στους ειδικούς.

Εάν θα έπρεπε να διαλέξουμε μερικά, σύμφωνα με τον Goleman, αυτά θα ήταν: η ικανότητα επικοινωνίας, η αυτοπεποίθηση, η αυτογνωσία, ο ενθουσιασμός, η ικανότητα να βλέπει μακριά, η προσαρμοστικότητα, η δυνατότητα να μπαίνει στη θέση του άλλου, η ψυχική αντοχή να συνεχίζει όταν οι άλλοι εγκαταλείπουν, η ικανότητα δημιουργικής σκέψης, η αστείρευτη ροπή να μαθαίνει συνεχώς.

Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και McKee (2002), ένας ηγέτης που διαθέτει υψηλή ΣΝ έχει τη δυνατότητα να εμπνέει θετικά συναισθήματα στην ομάδα του. Αυτό το επιτυγχάνει καλλιεργώντας την αρμονία και δημιουργώντας

μία δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, ότι ένας ηγέτης μπορεί αντίστοιχα να καθοδηγήσει τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσει, αντί για αρμονία, δυσαρμονία, με αρνητικές επιπτώσεις στους ανθρώπους.

Τα ηγετικά στελέχη συνειδητοποίησαν πλέον, ότι μέσω της αξιοποίησης των συναισθηματικών ικανοτήτων, συμβάλλουν στην ενδυνάμωση και την εξυγίανση των οργανισμών τους. Κατανόησαν ότι τα συναισθήματα μπορούν να συμβάλουν στην θετική επίδραση στο χώρο εργασίας, ότι όταν η λήψη των αποφάσεων γίνεται μέσω της συνεργασίας μπορεί να οδηγηθεί σε καλύτερες και πιο αποτελεσματικές λύσεις και ότι η αποφυγή των συγκρούσεων, τελικά, ενδυναμώνει τις δυσκολίες και τα προβλήματα.

Έτσι, συνειδητοποίησαν ότι τα συναισθήματα παίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση. Υπό το πρίσμα όλων των εξελίξεων στη Διοικητική Επιστήμη, διαμορφώθηκε ένα νέο προφίλ του σύγχρονου ηγέτη, το οποίο και αναλύεται παρακάτω.

#### 5.8.2. Το προφίλ του σύγχρονου Ηγέτη υπό το πρίσμα της ΣΝ

Ως ηγεσία νοείται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τους υφισταμένους του με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Ο ηγέτης «δείχνει τον δρόμο», καθοδηγεί, παρακινεί, αναπτύσσει προσωπικές ικανότητες και δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης στους οργανισμούς. Σύμφωνα με ερευνητές στο χώρο της Διοικητικής Επιστήμης, οι ηγέτες, ακολουθώντας τις επιταγές κάθε εποχής, οφείλουν να πραγματοποιηθούν αλλαγές στο προφίλ τους και τις ανάγκες τους, έτσι ώστε να ασκείται αποτελεσματική ηγεσία.

Το πιο σημαντικό νέο στοιχείο τους ίσως είναι η συνεχής ετοιμότητά τους να αντιμετωπίζουν (δηλαδή να αναγνωρίζουν, να αποδέχονται και να προκαλούν) την αλλαγή (Lewis, Goodman, & Fandt, 1998). Παράλληλα, οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη, τόσο τις γνωστικές ικανότητες όσο και τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Coetzee & Schaap, 2005).



Σύμφωνα με τον Goleman, επίσης σημαντικό στοιχείο αποτελούν και οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, π.χ. το να είναι κανείς καταλύτης των αλλαγών, γι' αυτό και θεωρείται ότι, οφείλουν και πρέπει να περιλαμβάνονται στο προφίλ του σύγχρονου ηγέτη, που τον κάνουν ικανό να παρακινεί όλον τον οργανισμό προς θετικά αποτελέσματα (Goleman, 1995).

Συγκεκριμένα, ένας ικανός ηγέτης επιδιώκει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υφισταμένων του, επικεντρώνεται σε αξίες που είναι αποδεκτές και από τους άλλους εργαζόμενους και προωθεί σε όλους ένα κοινό όραμα και σκοπό. Οι ικανότητες ενός ηγετικού στελέχους προάγουν την ομαδικότητα, την επικοινωνία, την επίτευξη αλλαγών και την επίλυση των προβλημάτων με τον καλύτερα δυνατό τρόπο.

Επιπλέον, διαθέτει ενσυναίσθηση και ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του όχι μόνο ως εργαζόμενους αλλά και ως πρόσωπα (Goleman, Lewis, Ryback, 1998).

Ένας επιτυχημένος ηγέτης, σύμφωνα με τους Caruso, Mayer & Salovey (2002), διαθέτει την ικανότητα αναγνώρισης και των δικών του συναισθημάτων, αλλά και των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω του, είτε πρόκειται για εργαζόμενους είτε για άτομα. Δηλαδή, για να είναι κάποιος ικανός να διοικεί και να ηγείται με επιτυχία οφείλει να διαβάσει τα συναισθήματα. Έτσι, κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων και, ως αποτέλεσμα, βελτιώνεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η δυνατότητα ενός ηγέτη να μπορεί να επηρεάζει την συμπεριφορά των ατόμων, να τους κινητοποιεί και να τους εμπνέει, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο της συναισθηματικής του νοημοσύνης.

Ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται συναισθηματικά νοήμων, όταν έχει την ικανότητα να κινητοποιεί τους υφισταμένους του και να τους εμπνέει αφοσίωση και εμπιστοσύνη για την επίτευξη ενός στόχου. Με αυτό τον τρόπο, όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται, μπορεί να παρατηρηθεί αύξηση της προσωπικής ικανοποίησης μέσα στον οργανισμό από την εργασία (Ryback, 1998).

Παράλληλα, σύμφωνα με την George (2000), ο ρόλος των συναισθημάτων στην διαδικασία της ηγεσίας είναι καταλυτικός και η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική ηγεσία. Υπάρχουν πέντε σημεία που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά ενός επιτυχημένου

ηγέτη αναφορικά με την σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία.

Συγκεκριμένα, ένας επιτυχημένος ηγέτης

- Προωθεί και υπηρετεί συλλογικούς στόχους και σκοπούς.
- Εμπνέει εκτίμηση στους υφισταμένους του και τους δίνει το αίσθημα ότι η δουλειά τους είναι σημαντική.
- Δημιουργεί και διατηρεί στην ομάδα αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση, ενθουσιασμό, συλλογικό πνεύμα και εμπιστοσύνη.
- Ενθαρρύνει την ευελιξία σχετικά με την λήψη των αποφάσεων και την διαχείριση των αλλαγών.
- Διατηρεί μια συγκεκριμένη «ταυτότητα» για τον οργανισμό που υπηρετεί.

Επίσης, σε σχετική έρευνα, η George (2000), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες που προβάλλουν ενθουσιασμό και ενέργεια είναι πιθανόν να ενεργοποιήσουν με τον ίδιο τρόπο τους υφισταμένους τους ενώ από την άλλη ηγέτες που προβάλλουν επιθετικότητα και άγχος μπορεί να ενεργοποιήσουν αρνητικά τους υφισταμένους τους.

Τέλος, οι L. Gardener & C. Stough (2002), διενεργώντας μια εργαστηριακή έρευνα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όταν οι υφιστάμενοι παρατηρούσαν τον ηγέτη θυμωμένο και νευρικό, είχαν την τάση να είναι και οι ίδιοι νευρικοί και ανήσυχτοι σε αντίθεση με υφιστάμενους που παρατηρούσαν τον ηγέτη τους να μην εκφράζει κανένα συναίσθημα ή να είναι στεναχωρημένος. Επίσης, οι εργαζόμενοι που έβλεπαν τον ηγέτη τους στεναχωρημένο ένιωθαν περισσότερη κούραση και λιγότερο ενθουσιασμό σε σχέση με υφιστάμενους που παρατηρούσαν τον ηγέτη τους να μην εκφράζει κανένα συναίσθημα ή να είναι θυμωμένος.

### 5.8.3 Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για την επιτυχία ενός Ηγέτη

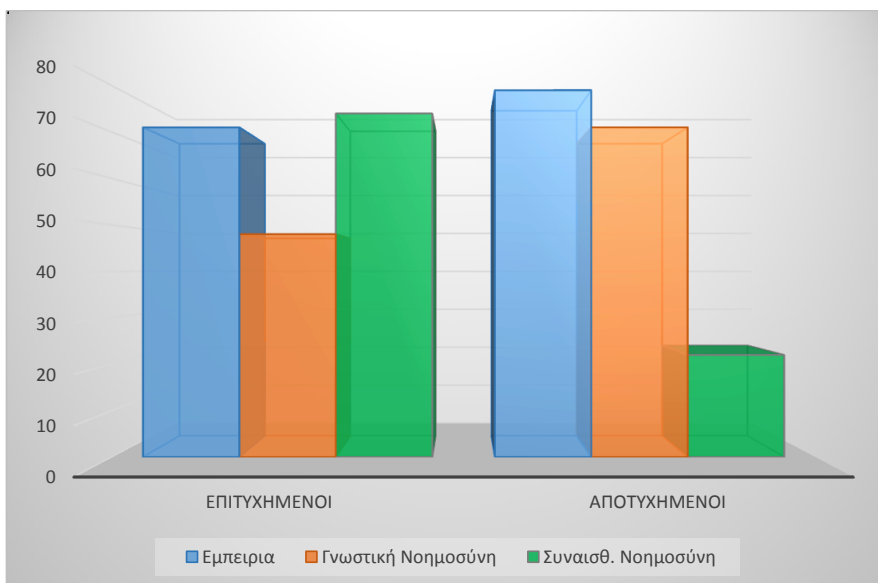
Η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα σειράς ερευνών, είναι καθοριστική για την δημιουργία και την διατήρηση ενός γόνιμου και επιτυχημένου εργασιακού κλίματος, που συνεχώς παροτρύνει τους εργαζόμενους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Η

παρότρυνση και η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση επιφέρουν σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό μακροπρόθεσμα αυξημένη απόδοση.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Williams (1994) σε διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιριών, διέκρινε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν πιο υψηλές χρηματοοικονομικές επιδόσεις, με κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Κατά τον ίδιο τρόπο, όταν ο McClelland (1998) ερεύνησε την σχέση των συναισθηματικών ικανοτήτων με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα σε διευθυντικά στελέχη εταιρίας τροφίμων και ποτών, παρατήρησε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ξεπερνούσαν τους προβλεπόμενους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους με διαφορά 15-20% σε σχέση με όσους είχαν λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μια επίσης ενδιαφέρουσα έρευνα παρουσιάζεται από τον Claudio Fernandez Arazo (2001). Σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντικών στελεχών από την Ιαπωνία, τη Γερμανία και την Ανατολική Αμερική, με σκοπό να παρουσιάσει τους παράγοντες επιτυχίας των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αποτυχημένοι και οι επιτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν τελείως διαφορετικά προφίλ, με βάση τρία βασικά στοιχεία: τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη γνωστική νοημοσύνη και την προϋπηρεσία ή την προηγούμενη εμπειρία.



**Διάγραμμα 1:** Προφίλ Επιτυχημένων & Αποτυχημένων Ανωτ. Διευθ. Στελεχών (Fernandez-Araoz, C.(2001). The Challenge of Hiring Senior Executives)

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Fernandez-Araoz (2001), υπάρχουν συγκεκριμένοι συνδυασμοί των τριών παραπάνω χαρακτηριστικών που καθορίζουν την επιτυχία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και που μπορούν να εφαρμοστούν ως κριτήρια επιλογής σε ανώτατες διοικητικές θέσεις (Διάγραμμα 1).

Οι συνδυασμοί είναι οι εξής:

- Ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ο πιο ισχυρός. Ένα μέτριο IQ δεν δρα απαραίτητα αρνητικά για την επιτυχία.
- Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός θεωρείται αυτός της υψηλής γνωστικής νοημοσύνης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, σε περίπτωση που η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.
- Ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, ο οποίος είναι και ο πιο παραδοσιακός, δεν φαίνεται πλέον να προσφέρει πολλά στην επιτυχία των ηγετών, όταν υπάρχει χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Η ικανότητα των ηγετικών στελεχών να κινητοποιούν τους εργαζομένους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης εξαρτάται από την συναισθηματική τους νοημοσύνη. Ιδιαίτερα κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγετική συμπεριφορά είναι κρίσιμη.

Τέλος, σύμφωνα με τους Coetzee & Schaap (2005), όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν από τον ηγέτη ανταμοιβή με μη προγραμματισμένο τρόπο (τυχαία ενίσχυση), τότε αυξάνεται η ικανοποίησή από την εργασία και αυτό συμβάλλει θετικά στην προσωπική τους δέσμευση με τον οργανισμό και τους στόχους του, δηλαδή αντανakλά στη συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου.

#### 5.8.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Τύποι Ηγεσίας

Ο Daniel Goleman, σε άρθρο του στο Harvard Business Review (2000), αναφέρεται σε έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και επιδρούν

διαφορετικά στο κλίμα του οργανισμού και την εργασιακή απόδοση. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας της Hay/McBer (2000) όπως αναφέρει ο Goleman σε άρθρο του ("Leadership That Gets Results" from Harvard Business Review, issue March-April, 2000) σε 3.871 διευθυντικά στελέχη, κατέληξε στους εξής τύπους ηγεσίας:

- Ο καταπιεστικός (coercive)
- Ο οραματιστής (visionary)
- Ο ανθρωπιστικός (affiliative)
- Ο δημοκρατικός (democratic)
- Ο καθοδηγητικός (pacesetting)
- Ο συμβουλευτικός (coaching)

Πιο συγκεκριμένα, οι καταπιεστικοί ηγέτες απαιτούν υπακοή, στηρίζονται στην δύναμη που τους προσφέρει η ηγετική τους θέση και διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Αυτός ο τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «Κάντε ό,τι σας λέω». Θεωρείται αποτελεσματικός στα αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής, σε περιόδους κρίσης ή όταν υπάρχουν εργαζόμενοι που προκαλούν πολλά προβλήματα. Ως αποτέλεσμα, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί αρνητικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό.

Σε αντίθεση με τον παραπάνω τύπο ηγεσίας, ο οραματιστής ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζόμενους προς ένα κοινό όραμα και στόχο, ενώ παράλληλα διακρίνεται από τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, της αυτοπεποίθησης και του καταλύτη της αλλαγής. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «Ακολουθήστε με». Θεωρείται αποτελεσματικός σε περιπτώσεις που απαιτείται νέο όραμα ή όταν είναι απαραίτητο να δοθεί μια νέα και ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Ως αποτέλεσμα, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί θετικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό.

Ο ανθρωπιστικός τύπος ηγεσίας δημιουργεί και προβάλλει την αρμονία και τους συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης και της καλλιέργειας δεσμών επικοινωνίας. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Θεωρείται αποτελεσματικός σε περιπτώσεις που απαιτείται η

ενδυνάμωση της συνοχής της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

Ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας οδηγεί σε συναίνεση σε συμμετοχικές διαδικασίες. Διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της συνεργασίας και της επικοινωνίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα την γνώμη των άλλων. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «Τι λες εσύ;». Θεωρείται αποτελεσματικός σε περιπτώσεις που κοινή συναίνεση ή που πρέπει να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί θετικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό.

Ο καθοδηγητικός τύπος ηγεσίας θέτει αρκετά υψηλά κριτήρια απόδοσης, ενώ διακρίνεται από τις ικανότητες της πρωτοβουλίας, των κινήτρων για την επιτυχία και της ευσυνειδησίας. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «Κάντε ό,τι κάνω, τώρα!». Θεωρείται αποτελεσματικός όταν είναι αναγκαία τα γρήγορα αποτελέσματα από μία ικανή και ενθουσιώδη ομάδα. Ως αποτέλεσμα όμως, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί αρνητικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό, καθώς καταρρίπτεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται κλίμα ασφυξίας.

Τέλος, ο συμβουλευτικός τύπος ηγεσίας επικεντρώνεται στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων. Διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ανάπτυξης των άλλων, της αυτεπίγνωσης και της ενσυναίσθησης. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στην φράση «Δοκιμάστε αυτό». Θεωρείται αποτελεσματικός, όταν είναι αναγκαία η ανάπτυξη και η βελτίωση του εργατικού δυναμικού με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. Ως αποτέλεσμα, ο παραπάνω τύπος ηγεσίας δημιουργεί θετικό οργανωσιακό κλίμα στον οργανισμό.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα που έχουμε αναφέρει παραπάνω, μπορούμε να τα αποτυπώσουμε στον παρακάτω πίνακα:

Συναισθηματική Νοημοσύνη & Τύποι Ηγεσίας					
Τύποι Ηγεσίας	Ικανότητες ΣΝ	Συνήθης τρόπος εκδήλωσης του τύπου ηγεσίας	Ο τύπος ηγεσίας με μια λέξη	Συνήθης στις οποίες δουλεύει καλύτερα ο συγκεκριμένος τύπος	Συνολικό Όφελος σε Οργανισμό
Καταπιεστικός (Coercive)	Κίνητρα επιτυχίας, πρωτοβουλία, συναισθηματικός αυτοέλεγχος	Απαιτεί άμεση υπακοή	Κάντε ό,τι σας λέω	Σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι	-
Οραματιστικός (Visionary)	Αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, καταλύτης αλλαγής	Κινητοποιεί τα άτομα προς ένα όραμα	Ακολουθείστε με	Όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη κατεύθυνση	+
Ανθρωπιστικός (Affiliative)	Ενσυναίσθηση, δημιουργία σχέσεων, επικοινωνία	Δημιουργεί αρμονία και χτίζει συναισθηματικούς δεσμούς	Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα	Για το κλείσιμο ρηγμάτων στις σχέσεις μιας ομάδας ή για την εμπύχωση ανθρώπων σε περιόδους κρίσεως	+
Δημοκρατικός (Democratic)	Συνεργασία, ομαδική ηγεσία, επικοινωνία	Φέρνει συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών	Εσείς τι νομίζετε;	Για να φέρει συμφωνία ή για να φέρει στο προσκήνιο τη γνώμη των εργαζομένων	+
Καθοδηγητικός (Pacesetter)	Ευσυνειδησία, κίνητρα επιτυχίας, πρωτοβουλία	Θέτει υψηλά στάνταρ απόδοσης	Κάντε ό,τι κάνω, τώρα	Για να φέρει γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη & ικανή ομάδα	-
Συμβουλευτικός (Coaching)	Ανάπτυξη άλλων, ενσυναίσθηση, αυτογνωσία	Αναπτύσσει τα άτομα για το μέλλον	Δοκιμάστε αυτό	Για να βοηθήσει έναν εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του ή να αναπτύξει μακράχρονης διάρκειας δυνάμεις	+

**Πίνακας 9:** Συναισθηματική Νοημοσύνη & Τύποι Ηγεσίας (Daniel Goleman, 2000)

Οι πραγματικοί, αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι ηγέτες δεν εφαρμόζουν μόνο έναν τύπο ηγεσίας, αλλά διακρίνονται από ευελιξία και ευλυγισία και έχουν την ικανότητα να εναλλάσσουν τους τρόπους άσκησης της ηγεσίας ανάλογα με τις ανάγκες που θεωρούν ότι χρειάζεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός.

Σύμφωνα με τον Goleman (2000), οι ηγέτες που εφαρμόζουν κυρίως τον οραματιστικό, τον ανθρωπιστικό, τον δημοκρατικό και τον συμβουλευτικό τύπο ηγεσίας επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις και δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους.

Η επιτυχία εναλλαγής τύπου ηγεσίας στην πράξη μπορεί να διατυπωθεί με το παρακάτω παράδειγμα, που βασίζεται σε περιστατικό που αναφέρει ο Daniel Goleman στο άρθρο του στο Harvard Business Review: «Leadership that Gets Results»:

[Η Μαρία παρέλαβε Γενική Διευθύντρια ενός παραρτήματος μιας μεγάλης εταιρίας τροφίμων και ποτών. Την περίοδο που έγινε διευθύντρια, το τμήμα αυτό περνούσε βαθιά κρίση. Για 6 συνεχόμενα έτη, δεν είχε καταφέρει να πετύχει τους στόχους κερδών και ιδιαίτερα τον τελευταίο χρόνο είχε έλλειμμα κατά 20 δισεκατομμύρια. Το ηθικό του Διευθυντικού Συμβουλίου του τμήματος ήταν μειωμένο και χαρακτηριζόταν από καχυποψία, έλλειψη εμπιστοσύνης και συγκρούσεις. «Κάνε το τμήμα να αποφέρει κέρδη, ήταν η ξεκάθαρη γραμμή που είχε λάβει η Μαρία από την κεντρική διεύθυνση της εταιρίας. Η Μαρία, χάρη στις

ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που διέθετε και στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα στον τύπο ηγεσίας που επιδείκνυε, κατάφερε να επιτύχει.

Από την αρχή κατάλαβε πως ο χρόνος απόκτησης της απαραίτητης εμπιστοσύνης από τους εργαζομένους ήταν περιορισμένος. Επιπλέον, γνώριζε ότι έπρεπε άμεσα να βρει την πηγή του προβλήματος, οπότε αρχικά συζήτησε με ανθρώπους-κλειδιά του τμήματος. Κατά την πρώτη βδομάδα της θητείας της ως Διευθύντρια, γευμάτισε με κάθε μέλος του Διευθυντικού Συμβουλίου, έτσι ώστε να μάθει τις γνώμες και τις απόψεις τους για την παρούσα κατάσταση του τμήματος. Στόχος της ήταν να τους γνωρίσει έναν-έναν ως άτομα και προσωπικότητες και όχι να μάθει την διάγνωση του κάθε μέλους για το πρόβλημα.

Έτσι, σε πρώτη φάση εφάρμοσε τον ανθρωπιστικό τύπο ηγεσίας συζητώντας μαζί τους για τα όνειρα, τις φιλοδοξίες τους και για τη ζωή τους γενικά. Όμως, ταυτόχρονα χρησιμοποίησε και τον συμβουλευτικό τύπο ηγεσίας, καθώς προσπάθησε να βρει τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να πετύχουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες και τους στόχους τους.

Για παράδειγμα, όταν ένας μάνατζερ της ομάδας της εμπιστεύτηκε ότι σε περιπτώσεις ομαδικής εργασίας, οι συνάδελφοί του παραπονιόντουσαν ότι δεν ήταν καλός ομαδικός παίκτης, η Μαρία έκανε μαζί του μια συμφωνία κατά την οποία όποτε τον έβλεπε να μην συμπεριφέρεται ομαδικά, θα του το επισήμανε διακριτικά, αναγνωρίζοντάς τον ως σημαντικό και αναντικατάστατο μέλος της ομάδας.

Έπειτα, η Μαρία οργάνωσε μια τριήμερη συνάντηση όλης της ομάδας εκτός της εταιρίας με στόχο τη δημιουργία ομαδικότητας, σύμπνοιας και συνοχής μέσα στην ομάδα. Σε αυτή τη συνάντηση λειτούργησε ως ομαδικός ηγέτης.

Κατά την πρώτη μέρα, παρότρυνε τα μέλη της ομάδας να μιλήσουν. Άκουσε με προσοχή τις ανησυχίες, τα παράπονα και τις απόψεις τους. Κατά την δεύτερη μέρα, ζήτησε από τα μέλη της ομάδας να εστιάσουν σε λύσεις (καθένας όφειλε να δώσει τρεις συγκεκριμένες προτάσεις για την επίλυση των προβλημάτων). Μετά την συγκέντρωση των προτάσεων ήταν εμφανές ότι υπήρχε συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας για τις προτεραιότητες της επιχείρησης, π.χ. ότι είναι απαραίτητη η περικοπή κάποιων δαπανών.



Αφού η ομάδα κατέληξε σε συγκεκριμένο σχέδιο, το οποίο και έγινε αποδεκτό απ' όλα τα μέλη, η Μαρία κέρδισε την δέσμευση και την υπόσχεση της ομάδας για τη εφαρμογή του συγκεκριμένου σχεδίου. Έπειτα, η Μαρία έχοντας συγκεκριμένο όραμα και σχέδιο, στράφηκε στον οραματιστικό τύπο ηγεσίας αναθέτοντας συγκεκριμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα. Κατά τους επόμενους μήνες, εμμένοντας σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας, υπενθύμιζε συνεχώς στα μέλη της ομάδας τους κοινούς στόχους και το όραμα που είχε τεθεί, αλλά και τις ευθύνες του καθενός για την επίτευξη των στόχων.

Επίσης, κατά τις πρώτες βδομάδες εκτέλεσης του συγκεκριμένου σχεδίου, η Μαρία εφάρμοσε τον καταπιεστικό τύπο ηγεσίας σε περιπτώσεις που διέκρινε ότι κάποιο μέλος της ομάδας δεν έκανε την δουλειά που του είχε ανατεθεί και αποτελούσε κίνδυνο για την κατάρρευση του σχεδίου. Με την τακτική λοιπόν που εφάρμοσε, το οργανωσιακό κλίμα βελτιώθηκε σε μεγάλο βαθμό. Τα μέλη της ομάδας μιλούσαν για το όραμα του τμήματος σαν να ήταν δικό τους, έγιναν πιο δημιουργικά και καινοτομικά ενώ παράλληλα ένιωθαν την επιθυμία και το χρέος να το υλοποιήσουν.

Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου συναισθηματικά έξυπνου ηγετικού στυλ που εφάρμοσε τη Μαρία ήταν ότι μετά από μόλις επτά μήνες, το τμήμα της κατάφερε να ξεπεράσει τον ετήσιο στόχο κερδών κατά 2 δις δολάρια (Goleman, 2000)].

5.8.5 Οι 10 βασικές συμπεριφορές ενός Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη Ο Ryback (1998), στο βιβλίο του «Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ», διατυπώνει την άποψη ότι ένας συναισθηματικά νοήμον ηγέτης εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές, που τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους ηγέτες που δεν είναι τόσο νοήμονες συναισθηματικά.

Οι Συμπεριφορές αυτές είναι οι εξής:

1. Δεν είναι επικριτικός απέναντι στους υφιστάμενούς του, ενώ η κριτική που ασκεί πραγματοποιείται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια και παρατηρήσεις. Είναι πολύ διαφορετικό να πεις «δεν κάνεις καλά την δουλειά σου», από το να πεις «θα μπορούσες να κάνεις καλύτερα τη δουλειά σου, αν εφάρμοζες αυτό και αυτό».

Το πρώτο είδος κριτικής δημιουργεί συναισθηματική φόρτιση και έλλειψη αυτοπεποίθησης, ενώ το δεύτερο δείχνει τους τρόπους βελτίωσης και ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι τον εκτιμούν και ότι υπάρχει ενδιαφέρον από τον προϊστάμενό του.

2. Κατανοεί τους άλλους και τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί και τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους.

3. Διαθέτει ειλικρίνεια ως προς τα συναισθήματα και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και θέτει ξεκάθαρους στόχους, χωρίς υποκρισία και δόλο.

4. Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του και είναι πάντα ανοικτός στην κριτική. Ακόμα και στις δυσκολίες δεν κρατά αμυντική στάση και δεν επιρρίπτει ευθύνες στους υφισταμένους του. Χρησιμοποιεί την διαφάνεια και την ειλικρίνεια λαμβάνοντας πάντα την ευθύνη των πράξεών του. Πρώτα δίνει την ευκαιρία στους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους για κάτι, και μετά καταλήγει στις απαραίτητες αποφάσεις.

5. Δίνει έμφαση στην λεπτομέρεια, χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Επικεντρώνεται πάντα στην μεγαλύτερη εικόνα (Big Picture).

6. Η προσωπική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για εκείνον. Είναι εκφραστικός, μοιράζεται τα συναισθήματά του, αλλά επιλέγει πότε και πού θα το κάνει. Ο ηγέτης, όταν μοιράζεται τις σκέψεις και τα συναισθήματα με τους υφισταμένους του στον κατάλληλο χρόνο, έχει την ικανότητα δημιουργίας μιας ισχυρής αίσθησης ομαδικής ταυτότητας. Με αυτό τον τρόπο, αποδεικνύει ότι διαθέτει σιγουριά για τον εαυτό του και έτσι κερδίζει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό της ομάδας.

7. Υποστηρίζει τους υφισταμένους του και τους κάνει να αισθάνονται πολύτιμοι, αναντικατάστατοι και πως είναι σπουδαία η συμβολή τους στην επιτυχία της επιχείρησης.

8. Επιλύει άμεσα τις συγκρούσεις με αποφασιστικότητα, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις.

9. Απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης, διαθέτει ζήλο και δε θεωρεί ότι οφείλει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.

10. Αφήνει και βοηθά τους υφισταμένους να εξελιχθούν, διαθέτει αυτοπεποίθηση και τους ενθαρρύνει να λάβουν ρίσκα και να θέσουν υψηλούς στόχους, αξιοποιώντας έτσι στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους.

#### 5.8.6 Επιτυχημένος τύπος Ηγεσίας

Στις περισσότερες περιπτώσεις, συναισθηματικά και κοινωνικά, «έξυπνους» ηγέτες που διαθέτουν τα απαραίτητα συστατικά για επιτυχία, συναντάμε κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Υπάρχουν βέβαια, αρκετές περιπτώσεις όπου εργαζόμενοι που ξεκίνησαν από χαμηλές ιεραρχικά θέσεις, κατάφεραν να φτάσουν στην κορυφή της ιεραρχίας (π.χ. Steve Jobs-Apple Inc.). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και ηγέτες που χρησιμοποιούν χειριστικές συμπεριφορές, κακοποιούν ψυχολογικά τους εργαζομένους τους και εφαρμόζουν ανήθικες συμπεριφορές για να στηρίξουν την επιτυχία τους, πρακτικές που λόγω και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης φαίνεται να ευδοκιμούν στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

#### 5.8.7 Γιατί ένας μάνατζερ χρειάζεται να έχει Συναισθηματική Νοημοσύνη

Είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη η αντίληψη ότι οι καλύτεροι μάνατζερ είναι αυτοί με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence – EQ). Παραθέτουμε μερικούς από τους λόγους που υποστηρίζουν αυτή την άποψη:

1. Επειδή οι μάνατζερ κρίνονται από τις αποφάσεις τους. Στην προσπάθειά τους όμως να πάρουν τις σωστές σε κάθε περίπτωση αποφάσεις, διάφορα συναισθήματα – που ενδεχομένως δεν έχουν αναγνωρίσει ούτε μπορούν να αναγνωρίσουν – τους οδηγούν σε βεβιασμένες κινήσεις και τους παρεμποδίζουν από το να εξετάσουν μια κατάσταση από όλες τις πλευρές και να ανταποκριθούν σε αυτή με οδηγό την καλή κρίση.

2. Επειδή το 67% των χαρακτηριστικών που οδηγούν σε επιτυχία αφορούν δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Goleman 1995, Gibbs 1995, Peter Salovey-Marc A. Brackett-John D. Mayer 2004). Για παράδειγμα, δεξιότητες όπως είναι η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία κάνουν τους πιο επιτυχημένους να ξεχωρίζουν από εκείνους που απλώς τα πηγαίνουν αρκετά καλά ώστε να διατηρήσουν την εργασία τους.

3. Επειδή η Συναισθηματική Νοημοσύνη θα αυξήσει την προσωπική αποτελεσματικότητά τους. Σε προσωπικό, φιλικό και επαγγελματικό επίπεδο.

4. Επειδή η ανάπτυξη των δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης θα τους βοηθήσει στο να ενεργούν με μεγαλύτερη υπευθυνότητα και συνέπεια. Λέγοντας συνέπεια αναφερόμαστε στην ικανότητα τους να λένε αυτό που πραγματικά εννοούν και να εννοούν αυτό που λένε, αλλά και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα κίνητρά τους. Ένας μάνατζερ, που κατέχει θέση υψηλής διοικητικής ευθύνης, πρέπει να συνειδητοποιεί ποια είναι τα κίνητρά κάθε φορά, τα οποία υποκινούν τις ενέργειές του.

5. Επειδή η αύξηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τους κάνει ικανούς για μεγαλύτερη ευελιξία και δημιουργικότητα. Κάτι που με τη σειρά του, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία περισσότερων επιλογών και την πιο αποτελεσματική και αποδοτική επίλυση προβλημάτων.

6. Επειδή τα συναισθήματα είναι «μεταδοτικά». Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο πολύ αυξάνει κανείς τις σχετικές ικανότητες και δεξιότητές του, τόσο πιο πολύ θα είναι ικανός να εφαρμόσει στην πράξη αυτά που έμαθε, αλλά και να τα μεταδώσει στα μέλη της ομάδας του.

7. Επειδή έτσι γνωρίζουν καλύτερα τον ίδιο τους τον εαυτό Αυτό αποτελεί τον θεμελιώδη λίθο της συναισθηματικής νοημοσύνης – και τους επιτρέπει να μπορούν να ελέγχουν καλύτερα τις διαφορετικά «μη ελεγχόμενες» αντιδράσεις τους. Αυτό που δεν γνωρίζουμε μας ελέγχει!

8. Επειδή τα συναισθήματά μας αποτελούν πηγή παρακίνησης. Όταν λοιπόν ο μάνατζερ μπορεί και ελέγχει τα συναισθήματά του, αλλά και κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, τότε μπορεί καλύτερα να επηρεάσει τις αλλαγές και την ανάπτυξη και να υπακούσει σε πιο «ρεαλιστικά» κίνητρα παρακίνησης.

9. Επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία ικανότητα εξίσου σημαντική και αναγκαία, όπως και πολλές άλλες στον εργασιακό χώρο για την αποτελεσματικότερη απόδοση και συνεργασία με τους άλλους.

10. Επειδή στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό και πολύπλοκο σημερινό περιβάλλον οι τεχνικές δεξιότητες δεν είναι αρκετές. Άλλωστε, έρευνες δείχνουν ότι όσο πιο ψηλά ανεβαίνει ένα άτομο στην ιεραρχική σκάλα, τόσο πιο σημαντική γίνεται η ικανότητά του στη συναισθηματική νοημοσύνη.

#### 5.8.8 Η Ηθική Ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση

Σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια, γίνεται επιτακτική η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αξιών που καθορίζουν και καθοδηγούν τις ενέργειες των ηγετών των επιχειρήσεων.

Η κατάρρευση μεγάλων κολοσσών όπως η WorldCom, η Arthur Andersen και Enron φανερώνουν πολλά ερωτηματικά σχετικά με τα αίτια που οδήγησαν στην καταστροφή. Αν η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών αυτών των μεγάλων εταιριών ήταν αναπτυγμένη, τότε, θα λάμβαναν αποφάσεις που θα οδηγούσαν στην οικονομική καταστροφή και την κατάρρευση των εταιριών τους; Μετά από τέτοιες καταστροφές δημιουργούνται ερωτήματα σχετικά με την ακεραιότητα των ηγετών. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες οφείλουν πλέον να ικανοποιούν έναν μεγάλο αριθμό διαφορετικών απαιτήσεων και προσδοκιών. Αφενός θα πρέπει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός οργανισμού για σταθερά θετικά οικονομικά αποτελέσματα σε μια περίοδο ύφεσης και αφετέρου, η επίτευξη αυτού του σκοπού θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο, που θα εγγυάται την σταθερότητα της επιχείρησης και την κοινωνική και ηθική αποδοχή της.

Ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε ηγέτης θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις παραπάνω απαιτήσεις, κάθε φορά που θα έρχεται αντιμέτωπος με την λήψη κρίσιμων αποφάσεων, θα καθορίσει τελικά την ηθική του ποιότητα. Ένας ηθικός ηγέτης, με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, όταν έρχεται αντιμέτωπος με ένα δίλημμα, θα επιλέξει όχι μόνο να κάνει το σωστό, αλλά και να το κάνει με το σωστό τρόπο.

Άραγε λοιπόν, ηγέτες που διαθέτουν τις παραπάνω δεξιότητες, όπως αναφέρθηκαν αναλυτικά ευθύνονται για την πτώση των εταιριών τους; Αν οι ηγέτες της WorldCom, της Arthur Andersen και της Enron διέθεταν την ικανότητα της αυτοεπίγνωσης και της αυτοδιαχείρισης, θα είχαν κάνει «αλλοιώσει» τις λογιστικές τους καταστάσεις; Αν το κίνητρο των παραπάνω ηγετών ήταν η βελτίωση της απόδοσης ολόκληρου του οργανισμού, για λόγους εκτός χρημάτων και προσωπικής ανέλιξης, τι διαφορά θα υπήρχε στο κίνητρό τους κατά την λήψη των αποφάσεων; Τέλος, οι αν παραπάνω ηγέτες διέθεταν ενσυναίσθηση, δηλαδή κατανοούσαν τα συναισθήματα των συνεργατών και των εργαζομένων τους, θα κατέστρεφαν τις ζωές των υπαλλήλων τους;

Δυστυχώς, δεν είναι εύκολο να εκτιμήσουμε ποιοι ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα λήψης ορθών και κυρίως ηθικών αποφάσεων. Η υιοθέτηση μιας ηθικής και κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής, εκ μέρους μιας επιχείρησης, σίγουρα μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει στην αξία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μέσο κατανόησης του κόσμου και των αποφάσεων των ηγετών. Η υιοθέτηση μιας ανήθικης και κοινωνικά ανεύθυνης πολιτικής είναι ικανή ακόμα και να διαγράψει μια επιχείρηση από τον επιχειρηματικό χάρτη. Στην περίπτωση της WorldCom, της Arthur Andersen και της Enron πρέπει να υπήρχαν ενδείξεις για τους ηγέτες τους, πριν ανελιχτούν στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις.

Η ηθική ηγεσία σε συνδυασμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί πολυτέλεια, αλλά αναγκαιότητα για την οικονομική και ηθική μακροβιότητα της επιχείρησης.

#### 5.8.9 Συμπεράσματα

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω στο νου μας, δεν μπορούμε παρά να παραδεχθούμε ότι, η άσκηση των ηγετικών ικανοτήτων προϋποθέτει ένα αρκετά υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και σχετικής εκπαίδευσης. Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης ο ηγέτης θα μπορέσει να κάνει ορθή αξιολόγηση της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγή, να τους θέσει στόχους, οράματα και να τα υλοποιήσει.

Σήμερα, η ηγεσία αποτελεί μόνιμο πεδίο απασχόλησης για πολλούς συγγραφείς και ερευνητές αλλά και πρωτεύον θέμα ορθής ανάπτυξης μέσα στα προφίλ μελλοντικών ηγετών. Ο καθηγητής Χαρίδημος Τσούκας, στο βιβλίο του «Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος» (2004 σελ. 14-15), αναφέρει ότι «πίσω από κάθε σπουδαίο ηγέτη, υπάρχει μια εξίσου σπουδαία κοινότητα – το ατομικό και το συλλογικό αλληλοπροσδιορίζονται και αυτό-προσδιορίζονται» .

Ο καλός ηγέτης υπηρετεί και η ηγεσία για αυτόν δεν είναι φήμη, πλουτισμός και προνόμια, αλλά ευθύνη. Ο ηγέτης με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη παρέχει ένα ψυχολογικό δίκτυ ασφαλείας στους εργαζομένους, όταν η αλλαγή και η αβεβαιότητα είναι συνεχής.

Ο ηγέτης μπορεί και να λειτουργήσει ως ψυχοθεραπευτής, ικανός να απορροφήσει την αγωνία και την ανασφάλεια των υφισταμένων του, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

Ο σύγχρονος ηγέτης έχει πολλαπλούς ρόλους και είναι υπόλογος σε διαφορετικά κοινωνικά σύνολα. Ο χρόνος είναι λίγος για να πραγματοποιηθούν όλα σωστά και ο ηγέτης, είτε είναι άνδρας είτε είναι γυναίκα, οφείλει να κάνει συμβιβασμούς για το που θα διαθέσει χρόνο, ενέργεια και στο πού θα εστιάσει την προσοχή του. Στο ταξίδι της ζωής των ηγετών, η επιβίωση και η πρόοδος απαιτούν συνεχή αλλαγή και προσαρμοστικότητα.

Είναι απαραίτητο οι ηγέτες να εφαρμόζουν την περίφημη φράση του Ηράκλειτου «τα πάντα ρει». Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ισχυρές και επιτυχημένες επιχειρήσεις συρρικνώνονται και καταρρέουν λόγω εφησυχασμού, αδράνειας, δόλου και έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών τους.

Τέλος, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την συναισθηματική συμπεριφορά των άλλων. Με δεδομένο τις συνεχείς αλλαγές και τα αρνητικά συναισθήματα, οι ηγέτες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις συναισθηματικές αλλαγές και να δημιουργούν θετικό κλίμα, το οποίο με τη σειρά του θα φέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό.

### **5.9 Πώς να βελτιώσουμε τη Συναισθηματική μας Νοημοσύνη**

Η συναισθηματική επίγνωση και κατανόηση δεν διδάσκονται στα σχολεία. Καθώς μπαίνουμε στον επαγγελματικό μας κύκλο ο κάθε ένας, γνωρίζουμε μόνο τα βασικά στοιχεία, να γράφουμε, να διαβάζουμε και να εκθέτουμε τις γνώσεις μας, ωστόσο, όταν βρεθούμε αντιμέτωποι με ένα πρόβλημα που θα κληθούμε να αντιμετωπίσουμε, δεν διαθέτουμε τις κατάλληλες δεξιότητες για να χειριστούμε, πέραν των άλλων, τα συναισθήματά μας.

Το άγχος και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις αποτελούν την περίτρανη απόδειξη ότι πολλοί άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν και να ελέγξουν τα συναισθήματά τους. Όταν καταπιέζουμε τα συναισθήματά μας, εκείνα μετατρέπονται γρήγορα στη δυσάρεστη αίσθηση της έντασης, του άγχους και της νευρικότητας. Τα συναισθήματα που δεν έχουν «διευθετηθεί» καταπονούν το σώμα και το νου. Οι δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης μας βοηθούν να αξιοποιήσουμε εποικοδομητικά τα αρνητικά αυτά συναισθήματα και μας δίνουν

έτσι τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουμε τις δύσκολες καταστάσεις πριν γίνουν άλυτα προβλήματα.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει τρομακτική επίδραση στην ανθρώπινη ευτυχία και ικανοποίηση. Συνδέεται άμεσα με την αίσθηση ευεξίας. Όταν οι άνθρωποι οικοδομούν τη Συναισθηματική τους Νοημοσύνη, αποδίδουν καλύτερα, φέρονται ο ένας στον άλλον καλύτερα και αποκομίζουν πολλά περισσότερα από την εργασία τους. Έτσι, δημιουργείται ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο όλοι κερδίζουν.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτύσσεται, να διδάσκεται και να εξελίσσεται αδιάκοπα. Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί με:

- Μεθοδευση
- Υπομονή & εξάσκηση
- Επιθυμία από το ίδιο το άτομο να αλλάξει

Μερικές συμβουλές για το πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τις συναισθηματικές μας δεξιότητες περιλαμβάνουν τις εξής:

- Να μάθουμε να βάζουμε ταμπέλες στα συναισθήματα κι όχι στους ανθρώπους
- Να εξασκηθούμε στη διάκριση και διαφορά μεταξύ σκέψεων και συναισθημάτων.
- Να εξασκηθούμε στο να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας.
- Να αναλαμβάνουμε την ευθύνη των συναισθημάτων μας.
- Να μάθουμε να “ακούμε” τα συναισθήματά μας προκειμένου να φτάσουμε σε συμπεράσματα και για να λάβουμε αποφάσεις.
- Να κάνουμε εξάσκηση στο πως να ξεπερνάμε τα αρνητικά μας συναισθήματα, αλλάζοντας τον τρόπο σκέψης και δράσης μας.
- Στις αναποδιές που μας τυχαίνουν να εντοπίζουμε τι είναι αυτό που θέλουμε και να διοχετεύουμε την ενέργειά μας στην παραπέρα δράση.
- Να δείχνουμε σεβασμό και κατανόηση στα συναισθήματα των άλλων.
- Να προσπαθούμε να καταλαβαίνουμε τους άλλους, και να μην ακούμε μόνο κριτική / έλεγχο ή κήρυγμα.
- Να προσπαθούμε να προβλέπουμε τα συναισθήματά μας.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Έρευνα**

Υπάρχει ένα μεγάλο εύρος μεθοδολογιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή της έρευνας. Η επιλογή της μεθοδολογίας η οποία θα χρησιμοποιηθεί τελικά σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο το πρόβλημα μελετάται.

Η παρούσα έρευνα εκπονήθηκε για πρώτη φορά σε χώρο του Πολεμικού Ναυτικού, (πιθανότατα και στον χώρο των ΕΔ), με στόχο, την αρχική καταγραφή του πλαισίου που κινείται το προσωπικό του καθώς και μια αρχική ένδειξη, στα θέματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας. ). Η έγκριση από ΓΕΝ/ΓΕΕΘΑ δόθηκε για 2 πλοία της ίδιας μοίρας (επιλέχθηκαν πλοία στα οποία ο υπογράφων έχει υπηρετήσει), με το σκεπτικό ότι η έρευνα θα δείξει κάποιο αρχικό στοιχείο και εν συνεχεία μετά και την παρουσίαση των στοιχείων σε ανώτερο επίπεδο, να διευρυνθεί, εφόσον προκύπτουν συμπεράσματα που μπορούν να αξιοποιηθούν από το ΠΝ

Για τις ανάγκες της έρευνας αλλά και προοπτικής μελλοντικής χρήσης τα ερωτηματολόγια τροποποιήθηκαν με ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή εμπειρία, τον βαθμό του καθενός και τον χώρο εργασίας του (πλοίο, βάση κλπ. Τα 2 αυτά πλοία, δεν είχαν ακριβώς τον ίδιο αριθμό πληρωμάτων (Π1: 7ΑΞΚΟΙ-5ΑΝΘΣΤΕΣ-19ΥΠΑΞΚΟΙ-8ΔΠΟΙ, Π2: 8ΑΞΚΟΙ-7ΑΝΘΣΤΕΣ-20ΥΠΑΞΚΟΙ-6ΔΠΟΙ) γεγονός όμως που υπό το πρίσμα αυτής της έρευνας δεν θεωρείται ότι διαφοροποιεί μεταξύ τους τα αποτελέσματα τόσο δραστικά. Επίσης δεν υπήρχε θήλυ προσωπικό, γεγονός όμως που αποτελεί μάλλον εξαίρεση μιας και στα πολεμικά πλοία (στο σύνολό τους) πλέον υπηρετούν και γυναίκες στοιχείο που μπορεί να μελετηθεί μελλοντικά. Αρχικά και λόγω του γεγονότος ότι δεν είχε ξαναεπιχειρηθεί τέτοια προσέγγιση τόσο στους Αξκούς όσο και στο υπόλοιπο πλήρωμα υπήρχε μεγάλη διστακτικότητα.

Γι' αυτό το λόγο τους έγινε μια γνωριμία με τους όρους της ηγεσίας αλλά και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης υπό μορφής ομιλίας (40 λεπτών) και στα 2 πλοία αλλά και συνεχή παρότρυνση για την ολοκλήρωση της μικρής αυτής έρευνας. Αξιοσημείωτο είναι ότι πέραν της αρχικής αρνητικής αντιμετώπισης της έρευνας, μετά την ολοκλήρωσή της εκδηλώθηκε ενδιαφέρον από όλους για τα αποτελέσματά της.

#### **Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστική Ηγεσία**

Οι ικανότητες που εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να απαντηθούν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό σε

διαφορετικούς τύπους ηγεσίας. Ωστόσο, πλήθος μελετών έχει ασχοληθεί με τη διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη μετασχηματιστική ηγεσία, καταλήγοντας ότι αυτές παρουσιάζουν ιδιαίτερα ισχυρή θετική συσχέτιση. Άλλωστε, η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας κατά κύριο λόγο έχει λάβει χώρα βάσει του μοντέλου μετασχηματιστικής / συναλλακτικής ηγεσίας (Gardner & Stough 2001 σελ. 68).

Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Sosik και Megerian (1999), τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως αυτά έχουν περιγραφεί το 1990 από τον Bass, παρουσιάζουν σημαντικές αλληλεπικαλύψεις με στάσεις και συμπεριφορές ατόμων που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Prati 2003 σελ. 27-29, Robbins & Judge, 2011 σελ. 372).

Πιο συγκεκριμένα, η «εξιδικευμένη επιρροή» ή αλλιώς το «χαρισματικό στοιχείο» (“idealized influence”), συνιστά το πρώτο βασικό χαρακτηριστικό ενός μετασχηματιστικού ηγέτη και αναφέρεται στην ικανότητά του να παρέχει όραμα και την αίσθηση της αποστολής καθώς και να κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη (Βακολά & Νικολάου, 2012 σελ. 324, Robbins & Judge, 2011 σελ. 372). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται στενά με την ικανότητα της επιρροής που διαθέτουν τα συναισθηματικά ευφυή άτομα, η οποία τους επιτρέπει να επηρεάζουν τα μέλη της ομάδας, προκειμένου αυτά να υιοθετούν τους επιδιωκόμενους στόχους και τις επιθυμητές νόρμες στο πλαίσιο της οργάνωσης. Εξάλλου, το «χαρισματικό στοιχείο» έχει σαφώς προσδιοριστεί ως αποτέλεσμα ιδιαίτερα ανεπτυγμένων κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων (Riggio, 1986, 1987, 1998 όπως αναφέρεται στο Prati 2003 σελ. 27).

Το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η «παρακίνηση που εμπνέει» (“inspirational motivation”) η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να θέτει και να μεταδίδει υψηλές προσδοκίες, να χρησιμοποιεί σύμβολα για την ενίσχυση των προσπαθειών και να εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλό και κατανοητό τρόπο (Βακολά & Νικολάου, 2012 σελ. 324, Robbins & Judge, 2011 σελ. 372). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται στενά με ικανότητες που επιδεικνύουν άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, όπως η αυτοπαρακίνηση και η αυτοπραγμάτωση, η μετάδοση θετικών συναισθημάτων στα μέλη της ομάδας, η ώθηση και

κινητοποίηση αυτών να επιδιώξουν συλλογικούς στόχους καθώς και η επιδίεξη αξιοποίηση και χρήση ιστοριών, συμβόλων και εμπνευσμένων ομιλιών, προκειμένου να επηρεάσουν τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων (Prati 2003 σελ. 2628).

Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η «πνευματική διέγερση» (“intellectual stimulation”) και αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να προωθεί την προσεκτική επίλυση προβλημάτων, τις λογικές αποφάσεις και τις έξυπνες λύσεις (Βακολά & Νικολάου, 2012 σελ. 324, Robbins & Judge, 2011 σελ. 372). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται με την ικανότητα συναισθηματικά ευφών ατόμων να ωθούν τα μέλη της ομάδας τους να αξιοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις διανοητικές και πνευματικές ικανότητές τους, επιτυγχάνοντας συνεχώς υψηλότερες αποδόσεις. Η ώθηση αυτή βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να οικοδομεί ισχυρούς δεσμούς στο πλαίσιο της ομάδας, καθώς και στην ικανότητά του να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ανακύπτουσες συγκρούσεις (Prati 2003 σελ. 27-28).

Το τέταρτο και τελευταίο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας αφορά την «εξατομικευμένη μέριμνα» (“individualized consideration”) και αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να κατευθύνει και να συμβουλεύει ατομικά τους υφισταμένους του, επιδεικνύοντας προσωπικό ενδιαφέρον και φροντίδα (Βακολά & Νικολάου, 2012 σελ. 324, Robbins & Judge, 2011 σελ. 372). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται στενά με την ικανότητα της ενσυναίσθησης, της ανάπτυξης των άλλων και την ικανότητα της οικοδόμησης υποστηρικτικών και ενθαρρυντικών σχέσεων (Prati 2003 σελ. 28).

Σύμφωνα με τους Barling et al (2000), η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται στενά με τρία χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ειδικότερα με την «εξιδανικευμένη επιρροή», την «παρακίνηση που εμπνέει», και την «εξατομικευμένη μέριμνα». Η απουσία εντοπισμού σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την «πνευματική διέγερση», αποδίδεται από τους ίδιους στο γεγονός ότι αυτή αφορά περισσότερο γνωστικές ικανότητες και διεργασίες και άρα δεν εξαρτάται στον ίδιο βαθμό με τα άλλα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, από το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου.

Τέλος, σημειώνουν ότι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να προσδιορίσει σε σημαντικό βαθμό την ικανότητα του ατόμου να

αναπτύξει και να επιδείξει μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές (2000 σελ. 159-160). Επίσης, οι Palmer (2001) εντόπισαν σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία, σε αντίθεση με τη συναλλακτική. Ειδικότερα, η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων, βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την «παρακίνηση που εμπνέει» και την «εξατομικευμένη μέριμνα». Επίσης, η «εξιδικευμένη επιρροή» ή αλλιώς «το χαρισματικό στοιχείο», φάνηκε να συνδέεται θετικά με την ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων (Palmer 2001 σελ. 8-9).

Στο εν λόγω ερευνητικό πεδίο σημαντική είναι η συνεισφορά των Lopez-Zafra (2008). Στο πλαίσιο της έρευνάς τους επιβεβαίωσαν την υψηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, σημειώνοντας ότι οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που διαδραματίζουν τον πλέον καθοριστικό ρόλο αφορούν στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να ρυθμίζει τα συναισθήματα των άλλων (2008 σελ. 44-45). Επίσης, διαπίστωσαν ότι τα άτομα που διαθέτουν μετασχηματιστικές ικανότητες αναδεικνύονται πιο εύκολα ως «άτυποι» ηγέτες στο πλαίσιο των ομάδων τους. Αντίθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν φάνηκε να συσχετίζεται σημαντικά με την ανάδειξη ενός ατόμου ως ηγέτη. Η έρευνα καταλήγει ότι η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη ενός ατόμου ως ηγέτη. Με άλλα λόγια, προκειμένου τα άτομα να αναδειχθούν ως ηγέτες, δεν αρκεί να διαθέτουν απλά υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Θα πρέπει πέραν αυτού να διαθέτουν και ένα πιο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (2008 σελ. 45).

## **6.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ MLQ5X – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Το 1<sup>ο</sup> ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για μέτρηση της ηγεσίας, είναι το M.L.Q. Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Short των Avolio & Bass. Επιλέχθηκε το συγκεκριμένο γιατί θέλουμε να συνδέσουμε την ηγεσία με την ΣΝ με βάση την θεωρία του Goleman γεγονός που μας οδήγησε και στην επιλογή του ερωτηματολογίου ΣΝ το οποίο παρουσιάζεται ξεχωριστά παρακάτω. Γενικά ,το MLQ ως εργαλείο εμφανίστηκε το 1985 με την ονομασία MLQ-Form 1 (Bass, 1985) και χρησιμοποιείται αναθεωρούμενο ανελλιπώς, κατά τα τελευταία 28 χρόνια.

Έχοντας ως εργαλείο το MLQ, οι Bass & Avolio (2004) έχουν αξιολογήσει και κατηγοριοποιήσει τους ηγέτες ως ποτελεσματικούς και αναποτελεσματικούς. Οι Bass & Avolio (2004) διαπίστωσαν από έρευνές τους σε πληθώρα οργανισμών ότι τα ηγετικά συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των υφισταμένων από τον ηγέτη τους. Τα ηγετικά συστατικά της συναλλακτικής ηγεσίας, συσχετίζονταν επίσης θετικά με την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση, αν και σε μικρότερο βαθμό, ενώ απεναντίας αρνητική συσχέτιση υπήρχε μεταξύ του παθητικού στυλ αλλά και της αποφυγής ηγεσίας, με την αποτελεσματικότητα-ικανοποίηση των συνεργατών.

Στις έρευνές τους έχουν συμπεριλάβει managers, οι επιχειρήσεις των οποίων έχουν συμπεριληφθεί στον δείκτη Fortune 500. Η δραστηριότητα των επιχειρήσεων αυτών ποικίλει από στρατιωτικές – αστυνομικές και κυβερνητικές υπηρεσίες έως εκπαιδευτικά ιδρύματα, νοσοκομεία, βιομηχανικές μονάδες, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις κλπ., που εδρεύουν ανά τον πλανήτη.

Οι συμμετέχοντες αξιολογητές διαφοροποιούνται ως προς το εκπαιδευτικό τους επίπεδο – από ελάχιστα μορφωμένοι έως κάτοχοι διδακτορικών-, αλλά και ως προς την εργασιακή τους εμπειρία. Το MLQ έχει εκδοθεί σε πολλές γλώσσες, εκδόσεις και σε πολλά κράτη σε όλο τον κόσμο (Avolio & Bass, 2004). Η τελευταία δε έκδοσή του MLQ (5x-Short), έχει χρησιμοποιηθεί σε 300 περίπου εκπαιδευτικά προγράμματα και διδακτορικές διατριβές κατά το χρονικό διάστημα από το 1995 και εντεύθεν (Avolio & Bass, 2004).

Οι μορφές Ηγεσίας στο Το μοντέλο ηγεσίας πλήρους φάσματος (Avolio & Bass, 1991).

## A. Συναλλακτική Ηγεσία

Σύμφωνα με το μοντέλο του Bass (1985) η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις διαστάσεις:

### 1. Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής (contingent reward leadership).

Σύμφωνα με αυτήν την διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας, ο ηγέτης παρέχει στους συνεργάτες του αμοιβές διαφόρων τύπων (κυρίως υλικές, αλλά όχι μόνον), προκειμένου αυτοί να εκπληρώσουν τις συμβατικές τους υποχρεώσεις, οι δε συνεργάτες προσφέρουν ως «αντάλλαγμα», τις «καλές τους υπηρεσίες» και την αφοσίωσή τους, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Κατά τον Bass (1997) οι συναλλακτικοί ηγέτες αποσαφηνίζουν τις προσδοκίες, ανταλλάσσουν με υποσχέσεις αλλά και αμοιβές την υποστήριξη στο έργο τους, επιτυγχάνουν κοινά αποδεκτές συμφωνίες, διαπραγματεύονται πόρους, ανταλλάσσουν την βοήθεια με προσπάθεια και παρέχουν επιδοκιμασίες ως αντάλλαγμα για την επιτυχημένη προσπάθεια. Υπ' αυτό το πρίσμα, πρόκειται για μια ποικοδομητική συναλλαγή (Bass & Bass, 2008).

### 2. Ενεργή Διοίκηση Εξαίρεσης (Active Management by exception)

Ο ηγέτης ο οποίος χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο στυλ διοίκησης, παρακολουθεί την απόδοση των υφισταμένων του και επεμβαίνει διορθωτικά, όταν αυτή παρεκκλίνει από τις αναμενόμενες ροσδοκίες (Bass & Bass, 2008).

### 3. Παθητική Διοίκηση Εξαίρεσης (Passive Management by exception)

Η διαφορά του συγκεκριμένου στυλ διοίκησης από το αμέσως προηγούμενο έγκειται στον χρόνο επέμβασης για την επίλυση των προβλημάτων από τον ηγέτη (Howell & Avolio, 1993). Στην Ενεργή Διοίκηση Εξαίρεσης ο ηγέτης ενεργεί πριν το πρόβλημα καταστεί σοβαρό, ενώ κατά την Παθητική Διοίκηση Εξαίρεσης, η δράση από πλευράς του ηγέτη εκδηλώνεται όταν αυτό έχει ήδη ανακύψει (Judge & Piccolo, 2004).

### 4. Αποφυγή Ηγεσίας (Laissez-faire)

Ακολουθώντας το συγκεκριμένο στυλ διοίκησης, οι ηγέτες αυτοί απλά αποφεύγουν τις ηγετικές ευθύνες. Θεωρείται ως η πιο αναποτελεσματική μορφή σε τέτοιο βαθμό, ώστε ορισμένοι να μην την θεωρούν καν ως μία μορφή συναλλακτικής ηγεσίας (Judge & Piccolo, 2004).

Συμπερασματικά, το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας συχνά οδηγεί σε μη επιθυμητά αποτελέσματα, επειδή οι εργαζόμενοι τείνουν να επιδεικνύουν

έλλειψη ενδιαφέροντος για την πραγματοποίηση του έργου τους το οποίο είναι πέρα από τα στενά όρια του εργασιακού τους συμβολαίου, ή των τυπικών ορίων της εργασίας τους (Bryant, 2003).

Μολονότι η Ηγεσία Ενδεχόμενης Ανταμοιβής δύναται να επηρεάσει θετικά την απόδοση των εργαζομένων και τον βαθμό επαγγελματικής τους ικανοποίησης (Podsakoff & Schriesheim, 1985), η Ενεργή και η Παθητική Διοίκηση Εξαίρεσης τείνουν να επηρεάζουν αρνητικά τους παραπάνω δείκτες, ιδιαίτερα δε όταν ο ηγέτης αναμένει παθητικά να ανακύψουν τα προβλήματα (Waldman, Atwater & Bass, 1992).

#### B. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Κατά τον Burns (1978) ο μετασχηματιστικός Ηγέτης είναι αυτός ο οποίος μαζί με τους συνεργάτες του εμπλέκεται σε μια προσπάθεια υπέρβασης των προσωπικών τους συμφερόντων, παρακινώντας τους να τα υπερβούν προς όφελος του οργανισμού.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εστιάζουν σε νώτερες ανάγκες, όπως η εκτίμηση, η αναγνώριση και η αυτοπραγμάτωση, όπως αυτές προσδιορίζονται από την ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (1943).

Εμπνέουν τους συνεργάτες τους μέσω του ενδιαφέροντος που επιδεικνύουν για αυτούς, της ψυχικής τους αντοχής, της τάσης τους να αναλαμβάνουν ρίσκο και της σταθερής τους προσήλωσης στην επίτευξη των στόχων.

Δεν εφησυχάζουν και πιστεύουν στην συνεχή βελτίωση.

Προσπαθούν να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν σημαντικές αλλαγές στους στόχους, στην στρατηγική, στις δομές και στις δραστηριότητες του οργανισμού, προσπαθώντας παράλληλα να ικανοποιήσουν και τις ανάγκες των συνεργατών τους.

Τέλος προσπαθούν αξιοποιώντας τις προηγούμενες επιτυχίες τους, να οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης και σιγουριάς στον οργανισμό.

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία χαρακτηρίζεται ως η πιο ενεργή και αποτελεσματική μορφή ηγεσίας (Bass & Avolio, 1994), καθώς, παρέχει στους οπαδούς μία αίσθηση του σκοπού και της αποστολής τους, βελτιώνει την αυτοαντίληψη τους (self-awareness) και προτείνει ένα όραμα (Lowe et al., 1996).



Υπό μετασχηματιστική ηγεσία, οι οπαδοί «βγαίνουν» έξω από τα στενά όρια των ρόλων τους (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005), αυξάνουν την απόδοσή τους (Kirkpatrick & Locke, 1996) και καινοτομούν (Keller, 2006).

Επίσης η συμπεριφορά του Μετασχηματιστικού Ηγέτη συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητά του και την αυξημένη απόδοση της ομάδας (Judge & Piccolo, 2004, Lowe, 1996).

Έρευνες δείχνουν ακόμη ότι οι συνεργάτες μετασχηματιστικών ηγετών τείνουν να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι και παραγωγικότεροι απ' ό,τι οι συνεργάτες συναλλακτικών ηγετών (Carless et al, 2000).

Επίσης κατά τον Bass (1985), η ηγεσία των μεγάλων ιστορικών μορφών διαχρονικά, υπήρξε μετασχηματιστική και όχι συναλλακτική.

Σύμφωνα με το μοντέλο ηγεσίας του Bass η συμπεριφορά του μετασχηματιστικού ηγέτη χαρακτηρίζεται από πέντε διαστάσεις:

- α) την ιδεατή επιρροή που αποδίδεται, *idealized influence (attributed)*
- β) την ιδεατή επιρροή στη συμπεριφορά, *idealized influence (behavior)*
- γ) την εμπνευσμένη κινητοποίηση, (*inspirational motivation*)
- δ) την πνευματική παρακίνηση (*intellectual stimulation*) και
- ε) την εξατομικευμένη θεώρηση (*individualized consideration*).

Η ιδεατή επιρροή που αποδίδεται, *idealized influence (attributed)*, αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που ο συνεργάτης αποδίδει στον ηγέτη του, ως αποτέλεσμα της επιρροής που του ασκεί αυτός.

Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (2004) ο συνεργάτης αισθάνεται για τον ηγέτη ότι:

- α) τον κάνει υπερήφανο,
- β) προτάσσει το γενικό καλό έναντι του ατομικού συμφέροντος,
- γ) ενεργεί με σεβασμό απέναντί του και δ) του δίνει την αίσθηση της δύναμης και της σιγουριάς.

Συμπερασματικά, η ιδεατή επιρροή που αποδίδεται βασίζεται στις αρχές του αλληλοσεβασμού και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη στενών συναισθηματικών δεσμών μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του.

Η ιδεατή επιρροή στη συμπεριφορά, *idealized influence (behavior)*,

αναφέρεται στην χρήση από πλευράς του ηγέτη της πειθούς και της έμφασης που δίνει στο κλίμα εμπιστοσύνης και στην δέσμευση όλων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού με αποφασιστικότητα (Bass, 1997).

Όταν ο ηγέτης ενεργεί εμφορούμενος από αξίες βασισμένες στην δικαιοσύνη και στην ακεραιότητα (Humphreys & Einstein, 2003), η αναπτυσσόμενη μεταξύ τους σχέση οδηγεί στην ενδυνάμωση των αξιών και της στοχοπροσήλωσης των συνεργατών του (Modassir & Singh, 2008).

Η εμπνευσμένη κινητοποίηση (inspirational motivation),

περιγράφει την επίδειξη ενθουσιασμού, ενθάρρυνσης και συνέπειας στην εκπλήρωση των ανώτερων ανθρώπινων αναγκών, όπως επίσης και στην προσφορά ενός οράματος για το μέλλον, από πλευράς του ηγέτη (Bass, 1997).

Ενώ η ιδεατή επιρροή αναφέρεται στην κινητοποίηση των συνεργατών ως ατόμων, η εμπνευσμένη κινητοποίηση αναφέρεται στην κινητοποίηση μιας ολόκληρης οργάνωσης (Hay, 2007), καλλιεργώντας υψηλές προσδοκίες και αυξάνοντας τον ενθουσιασμό και το ομαδικό πνεύμα (Northouse, 2001).

Μέσω της πνευματικής παρακίνησης (intellectual stimulation),

οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ωθούν τους συνεργάτες τους σε μία διαδικασία διαρκούς αναθεώρησης και αμφισβήτησης, παρακινώντας τους έτσι στην διερεύνηση νέων και δημιουργικών τρόπων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού (Barbuto, 2005). Ως αποτέλεσμα, οι συνεργάτες τους εφευρίσκουν και προτείνουν καινούριες – καινοτόμες ιδέες, δίχως φόβο για ενδεχόμενη επιτίμησή τους (Stone, Russell & Patterson, 2003).

Τέλος, σύμφωνα με την πέμπτη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την εξατομικευμένη θεώρηση (individualized consideration),

ο ηγέτης λαμβάνει υπ' όψιν του τις εξατομικευμένες ανάγκες και τις προσωπικές δυνατότητες και φιλοδοξίες των συνεργατών του (Bass, 1997; Bass & Bass, 2008). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης τους ακούει, τους συμβουλεύει, τους καθοδηγεί, συμπεριφέρεται δε στον καθένα διαφορετικά, ανάλογα με το ταλέντο, την γνώση και την εμπειρία του (Shin & Zhou, 2003).

Επιπρόσθετα, ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία, αναθέτει καθήκοντα, αναπτύσσει την επιμεριστική ηγεσία και αναγνωρίζει τα προσόντα των συνεργατών του ανεξάρτητα από τις πολιτισμικές τους διαφορές (Bass & Bass, 2008).

Συμπερασματικά, έρευνες που έχουν βασιστεί στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multi-factor Leadership Questionnaire) που αναπτύχθηκε από τον Bass και τους συνεργάτες του, έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι δίνουν υψηλή βαθμολογία στους ηγέτες τους στις μετασχηματιστικές συνιστώσες, τους βαθμολογούν παράλληλα και ως εξαιρετικά αποτελεσματικούς, σε αντίθεση με εκείνους οι οποίοι βαθμολογούνται με υψηλό βαθμό στις συναλλακτικές συνιστώσες και θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικοί (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1988).

Ερχόμενοι στην έρευνά μας, οι αξιολογούντες που συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο (το οποίο φαίνεται αναλυτικά στο Παραρτημα «Α»), υπολογίζουν πόσο συχνά και σε ποιο βαθμό έχουν παρατηρήσει τον αξιολογούμενο ηγέτη να εκδηλώνει τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά εκείνα που αποτυπώνουν τις διάφορες μορφές ηγεσίας, λαβαίνοντας υπόψη την κλίμακα : 1 = καθόλου, 2 = κάτω του μετρίου, 3 = μέτρια, 4 = άνω του μετρίου, 5 = άριστα.

	Πως αξιολογείς τον εαυτό σου	Πως σε αξιολογούν οι άλλοι
<b>Αυτοπεποίθηση: σιγουριά για τον εαυτό μας</b>		
1. Είναι «εμφανής» η παρουσία σου;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Εκφράζεις μη δημοφιλείς απόψεις;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Δείχνεις αποφασιστικότητα σε στιγμές αβεβαιότητας;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Αναλαμβάνεις ευθύνες;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

**Πίνακας 10:** Παράδειγμα Ερώτησης από το ερωτηματολόγιο MLQ5X.

Κάθε ερώτηση ανήκει σε κάποια κατηγορία ηγεσίας η οποία φαίνεται μόνο στην ανάλυση έπειτα, κατά την συλλογή και επεξεργασία των ερωτηματολογίων.

Έχοντας υπόψη κάποιες στατιστικές τιμές, η επεξεργασία βασίζεται στην σύγκριση για να βγούν κάποια συμπεράσματα. Προφανώς και η καλύτερη αξιολόγηση, ιδιαίτερα στις Ε.Δ θα ήταν να υπήρχε βάση δεδομένων τιμών – στατιστικών μόνο για Ε.Δ και επομένως η σύγκριση να ήταν πιο ακριβής και στο πλαίσιο που αναζητούν οι Ε.Δ. Ωστόσο δεν πρέπει να ξεχνάμε πως και ο χώρος των Ε.Δ και δη του ΠΝ αποτελεί έναν Οργανισμό, μια επιχείρηση μέσα στην οποία θέτονται στόχοι τους οποίους καλούνται να καλύψουν οι Διεθυντές κάθε

τμήματος όπως και στο υπόλοιπο κοινωνικό περιβάλλον μιας κανονικής επιχείρησης, Οργανισμού.

Σαν πρώτη απόπειρα, το σίγουρο, πέραν της αποτιμησης θετικά ή αρνητικά, είναι ότι θα προκαλέσει συζητήσεις, σκέψεις και προβληματισμούς, το οποίο είναι και το ζητούμενο από τον υπογραφοντα.

#### 6.1.2 Το Ερωτηματολόγιο MLQ5X

Επικεντρώνοντας στο ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις επιλογής βαθμού. Από αυτές :

- 36 αφορούν 9 ηγετικούς παράγοντες.
- 9 αφορούν / υπολογίζουν την έκβαση (Outcomes) της ηγεσίας. Τα τρία στοιχεία που συνθέτουν την έκβαση της ηγεσίας είναι τα παρακάτω:

1. Ο βαθμός κινητοποίησης σύμφωνα με τον οποίο οι βαθμολογητές (raters) θεωρούν ότι ο ηγέτης τους, τους παρακινεί (Extra effort).

2. Η αποτελεσματικότητα με την οποία θεωρούν ότι ο ηγέτης τους αλληλεπιδρά στα διάφορα οργανωσιακά επίπεδα (Effectiveness).

3. Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλούν από τις εργασιακές μεθόδους του ηγέτη τους, σε συνάρτηση με τους άλλους (Satisfaction with the Leadership) (Avolio & Bass, 2004).

#### **Περισσότερη προσπάθεια (Extra effort)**

- Παρακινεί τους άλλους να κάνουν περισσότερα από αυτά που

οι ίδιοι πίστευαν ότι θα έκαναν.

- Αυξάνει στους άλλους την επιθυμία να επιτύχουν.
- Αυξάνει στους άλλους την επιθυμία να προσπαθήσουν.

Εντατικότερα (Avolio & Bass, 2004).

#### **Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)**

Τα ερωτήματα τα οποία θέτει ο ηγέτης στον εαυτό του για ανατροφοδότηση και στα οποία πρέπει να απαντήσει είναι τα παρακάτω:

- Είμαι αποτελεσματικός στην ικανοποίηση – αντιμετώπιση

των

αναγκών των άλλων, οι οποίες έχουν σχέση με την εργασία;

- Είμαι αποτελεσματικός στην αντιπροσώπευση της ομάδας μου σε άλλα υψηλότερα οργανωσιακά επίπεδα;
- Ηγούμαι μιας ομάδας η οποία είναι αποτελεσματική; (Avolio & Bass, 2004).

### Ικανοποίηση από την Ηγεσία (Satisfaction with the Leadership)

Η ικανοποίηση από την Ηγεσία σχετίζεται με:

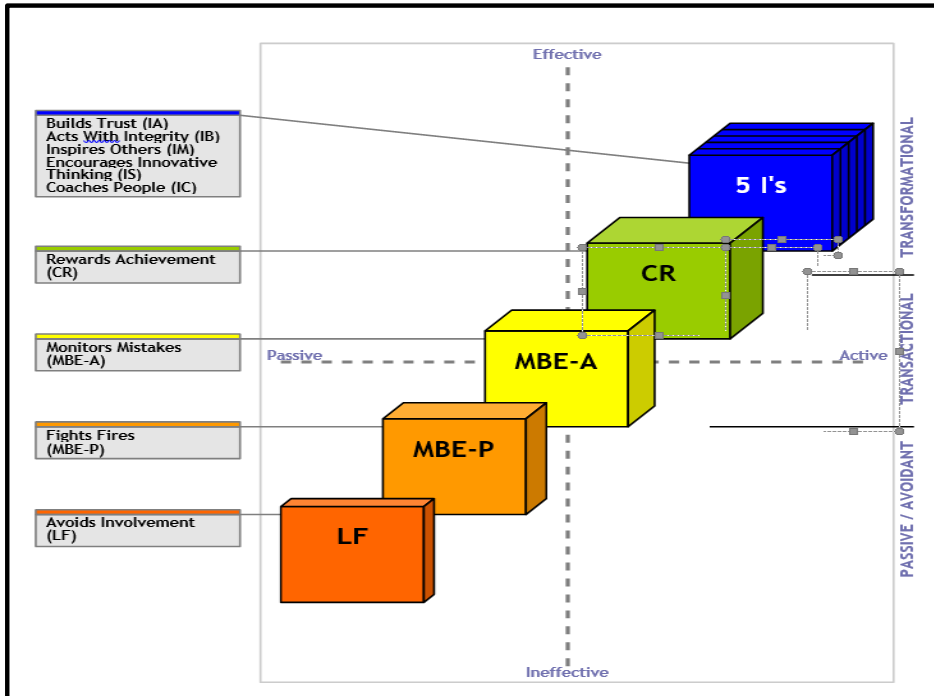
- Την χρήση των κατάλληλων μεθόδων ηγεσίας
- Με την αγαστή και γόνιμη συνεργασία με τους άλλους (Avolio & Bass, 2004).

Η αντιστοίχιση των ερωτήσεων απεικονίζεται στον παρακάτω

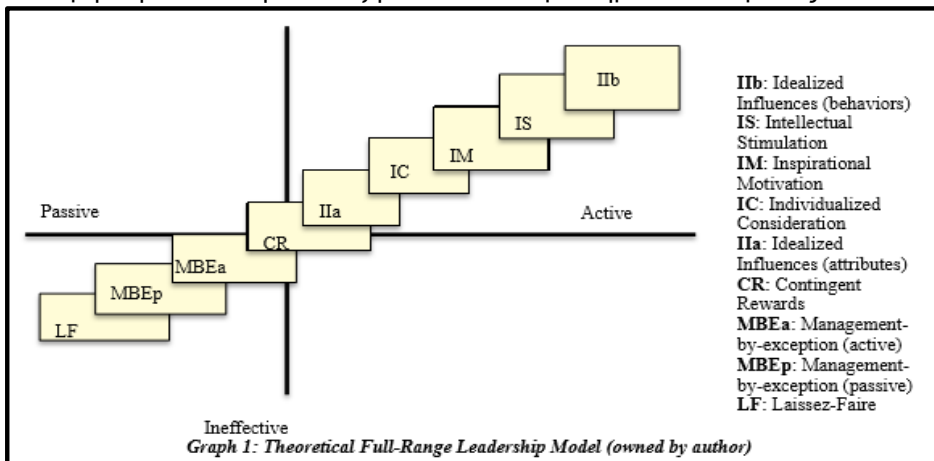
M.L.Q. Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x)			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	Σύνολο Ερωτήσεων	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	
II(A): Idealized Influence (Attributes) Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρ/κα)	4	10-18-21-25	IIA
II(B): Idealized Influence (Behaviors) Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές)	4	6-14-23-34	IIB
IM: Inspirational Motivation Εμπνευστική Παρακίνηση	4	9-13-26-36	IM
IS: Intellectual Stimulation Διανοητική Διέγερση	4	2-8-30-32	IS
IC: Individual Consideration Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	4	15-19-29-31	IC
CR: Contingent Reward Εκτακτη κατ' εξαίρεση Ανταμοιβή	4	1-11-16-35	CR
MBEA: Management-by-Exception (Active) Management κατ' εξαίρεση (Ενεργό)	4	4-22-24-27	MBE A
MBEP: Management-by-Exception (Passive) Management κατ' εξαίρεση (Παθητικό)	4	3-12-17-20	MBE P
LF: Laissez-Faire Leadership Ηγεσία προς Αποφυγή	4	5-7-28-33	LF
Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια	3	39-42-44	EE
Effectiveness – Αποτελεσματικότητα	4	37-40-43-45	EFF
Satisfaction – Ικανοποίηση	2	38-41	SAT

πίνακα

Πίνακας 11: M.L.Q. Multifactor Leadership Questionnaire



ρητική αναλυτική κατάταξη όλων των Χαρακτηριστικών Ηγεσίας



6.1.3 Πίνακας Σύνθεσης MLQ5X

Πίνακας 12: Απεικόνιση των Ηγεσιών ανάλογα με την τιμή τους. Πίνακας 13: Θεω

μ

ε βάσει τις τιμές (με ανάλυση και των 5I).

Το κάθε χαρακτηριστικό σύμφωνα με τους δημιουργούς του ερωτηματολογίου διαθέτει διάστημα αλλά και τιμή στοιχεία που μπορούμε να τα συγκρίνουμε με τα αντίστοιχα της έρευνάς μας:

M.L.Q. Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Short			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	Validated Norm (Μέση Τιμή) Means	Validated Benchmark (Διάστημα Κανονικότητας Μέσης Τιμής)	
II(A): Idealized Influence (Attributes) Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρ/κα)	2.66	[2-3]	IIA
II(B): Idealized Influence (Behaviors) Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές)	3.21	[3-4]	IIB
IM: Inspirational Motivation Εμπνευστική Παρακίνηση	3.08		IM
IS: Intellectual Stimulation Διανοητική Διέγερση	3.12		IS
IC: Individual Consideration Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	2.87	[2-3]	IC
CR: Contingent Reward Έκτακτη κατ' εξαίρεση Αναμοιβή	3.08	[3-4]	CR
MBEA: Management-by-Exception (Active) Management κατ' εξαίρεση (Ενεργό)	2.43	[2-3]	MBEA
MBEP: Management-by-Exception (Passive) Management κατ' εξαίρεση (Παθητικό)	1.23	[1-2]	MBEP
LF: Laissez-Faire Leadership Ηγεσία προς Αποφυγή	0.88	[0-1]	LF
Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια	3.03	[3-4]	EE
Effectiveness – Αποτελεσματικότητα	3.08		EFF
Satisfaction – Ικανοποίηση	2.92	[2-3]	SAT

**Πίνακας 14:** Τιμές και Διαστήματα Ερωτηματολογίου MLQ5X

Οι μορφές ηγεσίας αλλά και οι εκφάνσεις της επικεντρώνονται όπως παρακάτω (με βάση τους πίνακες 11-12):

IIA	IIB	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)					Διεκπεραιωτική Ηγεσία (Transactional Leadership)		Ηγεσία προς Αποφυγή (Passive/Avoidance Behavior)		Εκβάσεις της Ηγεσίας (Outcomes of Leadership)		

**Πίνακας 15:** Μορφές ηγεσίας

Με τις τιμές διακύμανσης να παίρνουν τις παρακάτω τιμές:

	IIA	IIB	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
ΕΙΔΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)					Διεκπεραιωτική (Transactional Leadership)		Passive/Avoidance Ηγεσία προς Αποφυγή		Εκβάσεις της Ηγεσίας (Outcomes of Leadership)		
Mean (Μέση Τιμή)	2.988					2.755		1.055		3.01		
Std. Dev.	0.22174					0.45962		0.24749		0.08185		
Median (Διάμεσος)	3.08					2.755		1.055		3.03		

**Πίνακας 16:** Αποτελέσματα Ηγεσίας

## 6.2 Στατιστική ανάλυση

Στην περίπτωση του Πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου Ηγεσίας - M.L.Q, για την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και την καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν συνολικά ως μεταβλητές και οι 3 αυτές μορφές ηγεσίας και οι εκβάσεις της.

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων των απόψεων των συμμετεχόντων ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκαν οι τεχνικές του t – test και της ανάλυσης διακύμανσης, με εξαρτημένες μεταβλητές αυτές που προαναφέρθηκαν και παράγοντες τον βαθμό, τα χρόνια υπηρεσίας. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson r για την πιθανή διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του Στατιστικού Πακέτου SPSS 23.

Το δείγμα επιλέχθηκε σε 2 ομοίου τύπου Πολεμικά Πλοία. Συνολικά το δείγμα αποτελούνταν από 80 άτομα (Τα 2 πληρώματα των πλοίων) τα οποία δεν είναι ισοκαταμεμημένα (όπως συμβαίνει και στην πραγματικότητα) όπως διαφαίνεται και στους παρακάτω πίνακες.



### 6.2.1 Διατύπωση των Ερευνητικών Υποθέσεων Ηγεσίας στο MLQ5X

Έχοντας αναφέρει γενικά μέσω ερευνητών κάποια συμπεράσματα που έχουν επιβεβαιωθεί μπορούμε να διατυπώσουμε ερευνητικές υποθέσεις:

1) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”.

2) Η Συναλλακτική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”.

3) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη”, απ’ ότι έχει η Συναλλακτική Ηγεσία.

4) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”, απ’ ότι έχει η Συναλλακτική Ηγεσία.

5) Η Αδιάφορη Ηγεσία έχει αρνητική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”.

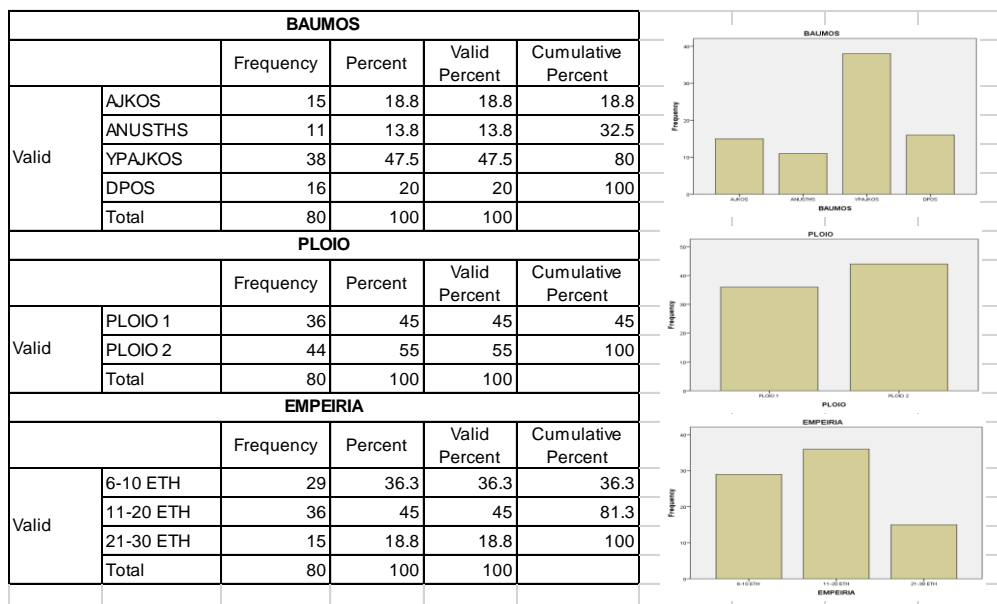
	<b>Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας</b> Effectiveness	<b>Ικανοποίηση Εργαζομένων</b> Satisfaction
<b>Μετασχηματιστική Ηγεσία</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<b>Αδιάφορη Ηγεσία</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Πίνακας 17:** Συσχετίσεις Ειδών Ηγεσίας

### 6.2.2 Ανάλυση Δημογραφικά Στοιχεία

Από την αρχική ανάλυση παρατηρούμε ότι, γενικά η εμπειρία που διαθέτουν και τα 2 πλοία κυριαρχείται από μικρές-μεσαίες ηλικίες (6-20 έτη, 81,3% επί του συνολικού ποσοστού) γεγονός που προδίδει ότι διαθέτουν πληρώματα μεν νεαρα και με αρκετή εμπειρία (σχεδόν > 50% από της μάχιμης ζωής τους σε πολεμικό πλοίο). Αυτό κρίνεται θετικό ως προς την αντιμετώπιση,

δεκτικότητα, αποδοχή και επεξεργασία εννοιών όπως η Ηγεσία και η ΣΝ. Παρακάτω απεικονίζονται τα μέτρα θέσεως για τον βαθμό, πλοίο και εμπειρία με χρήση του προγράμματος SPSS 23.



**Πίνακας 18:** Μέτρα θέσεως για Πλοίο-Βαθμός-Εμπειρία

#### Δείκτης Αξιοπιστίας ALPHA CRONBACH

Ο δείκτης Alpha του Cronbach είναι ένα μέτρο αξιολόγησης της αξιοπιστίας των απαντήσεων που έδωσε το δείγμα αλλά και της δομής του ίδιου του ερωτηματολογίου. Μία υψηλή τιμή του δείκτη αυτού (συνήθως μεγαλύτερη του 0.7) χρησιμοποιείται ως απόδειξη ότι η αξιοπιστία της έρευνας είναι πολύ καλή. Στη δική μας περίπτωση, SPSS \ Analyse- Scale - Reliability Analysis (Statistics - Correlations) (Πίνακας 19), ο συντελεστής Alpha Cronbach βρέθηκε υψηλός (0.729).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.729	.759	6

**Πίνακας 19:** Δείκτης Αξιοπιστίας του Cronbach

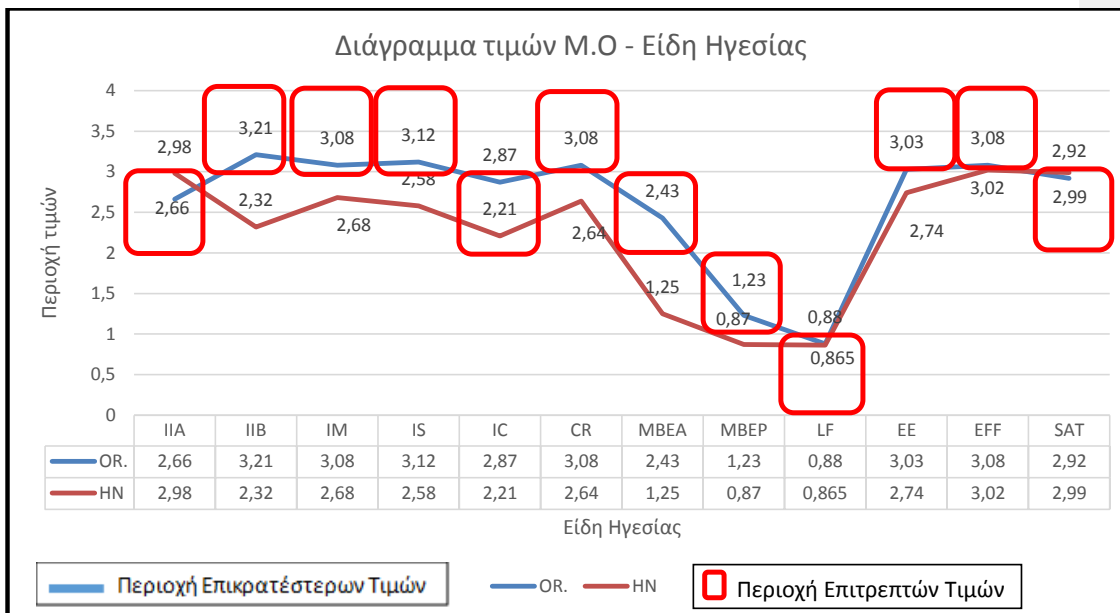
Παρακάτω απεικονίζονται τα μέτρα θέσεως για κάθε ερώτηση (σύνολο 45) του ερωτηματολογίου με χρήση του προγράμματος SPSS 23. Στον

πίνακα για λόγους διευκόλυνσης κάθε ερώτηση απεικονίζεται και που ανήκει σε θέμα ηγεσίας ώστε ο αναγνώστης να διαμορφώσει μια πρώτη άποψη του ερωτηματολογίου και της δομής του.

### 6.2.3 Μέτρα Θέσεως (Συνολικά)

		N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
		Valid	Missing	Μέση Τιμή	Διάμεσος	Επικρ. Τιμή	Τυπ. Αποκλ.				
CR	Q1	80	0	2.38	2	2	0.986	-0.17	0.269	-0.1	0.532
IS	Q2	80	0	2.35	3	3	0.873	-1.223	0.269	1.216	0.532
MBEP	Q3	80	0	1.81	2	2	1.223	-0.355	0.269	-0.93	0.532
MBEA	Q4	80	0	2.04	2	2	1.012	-0.678	0.269	0.223	0.532
LF	Q5	80	0	0.64	0	0	0.958	0.97	0.269	-0.787	0.532
IIB	Q6	80	0	1.51	2	2	1.102	-0.381	0.269	-1.296	0.532
LF	Q7	80	0	0.76	0	0	1.15	1.148	0.269	0.046	0.532
IS	Q8	80	0	2.71	3	3	1.021	-0.927	0.269	1.053	0.532
IM	Q9	80	0	2.75	3	3	0.803	-0.263	0.269	0.489	0.532
IIA	Q10	80	0	3.1	3	3	0.739	-0.547	0.269	0.181	0.532
CR	Q11	80	0	2.69	3	2 <sup>n</sup>	0.821	0.078	0.269	-0.671	0.532
MBEP	Q12	80	0	0.93	0	0	1.209	1.028	0.269	-0.295	0.532
IM	Q13	80	0	2.45	2.5	3	1.018	-0.12	0.269	-0.814	0.532
IIB	Q14	80	0	2.58	3	3	0.965	-0.868	0.269	0.09	0.532
IC	Q15	80	0	2.31	2	2	0.976	0.001	0.269	-0.372	0.532
CR	Q16	78	2	2.42	3	3	0.987	-0.279	0.272	-0.755	0.538
MBEP	Q17	80	0	1.48	2	0	1.321	0.309	0.269	-1.106	0.532
IIA	Q18	80	0	3	4	4	1.331	-1.156	0.269	0.153	0.532
IC	Q19	80	0	1.9	2	0	1.523	0.063	0.269	-1.411	0.532
MBEP	Q20	80	0	0.78	0	0	1.113	0.969	0.269	-0.694	0.532
IIA	Q21	80	0	2.86	3	3	0.882	-0.519	0.269	-0.301	0.532
MBEA	Q22	80	0	1.96	2	2	0.961	-0.1	0.269	-0.432	0.532
IIB	Q23	80	0	2.35	2	2	1.148	-0.573	0.269	-0.12	0.532
MBEA	Q24	80	0	2.5	3	3	0.928	-0.683	0.269	0.956	0.532
IIA	Q25	80	0	2.96	3	3	0.702	-0.625	0.269	0.951	0.532
IM	Q26	80	0	2.43	3	3	1.123	-0.799	0.269	0.25	0.532
MBEA	Q27	80	0	2.59	3	2 <sup>n</sup>	0.977	-0.753	0.269	1.089	0.532
LF	Q28	80	0	1.26	0	0	1.605	0.708	0.269	-1.248	0.532
IC	Q29	80	0	2.01	2	2	1.297	-0.024	0.269	-0.857	0.532
IS	Q30	80	0	2.58	3	3	1.053	-1.071	0.269	0.985	0.532
IC	Q31	80	0	2.6	3	3	1.154	-1.239	0.269	0.644	0.532
IS	Q32	80	0	2.68	3	3	1.077	-0.812	0.269	0.419	0.532
LF	Q33	80	0	0.8	0	0	1.226	1.45	0.269	0.978	0.532
IIB	Q34	80	0	2.84	3	4	1.119	-0.838	0.269	0.147	0.532
CR	Q35	80	0	3.08	3	3	0.808	-0.582	0.269	-0.123	0.532
IM	Q36	80	0	3.1	3	3	0.756	-0.169	0.269	-1.218	0.532
EFF	Q37	80	0	3.2	3	3	0.701	-0.525	0.269	0.036	0.532
SAT	Q38	80	0	2.93	3	3	0.925	-0.637	0.269	0.134	0.532
EE	Q39	80	0	2.51	3	3	1.006	-1.182	0.269	1.246	0.532
EFF	Q40	80	0	2.69	3	3	1.165	-0.74	0.269	-0.188	0.532
SAT	Q41	80	0	3.05	3	3	0.926	-1.081	0.269	1.485	0.532
EE	Q42	80	0	2.81	3	3	1.159	-1.123	0.269	0.945	0.532
EFF	Q43	80	0	3.14	3	3	0.791	-0.409	0.269	0.013	0.532
EE	Q44	80	0	2.91	3	3	0.983	-1.132	0.269	2.09	0.532
EFF	Q45	80	0	3.04	3	3	1.141	-1.49	0.269	2.066	0.532

Πίνακας 19: Μέτρα θέσεως ερωτηματολογίου



**Διάγραμμα 3:** Διάγραμμα τιμών Μ.Ο - Είδη Ηγεσίας

Με βάση την ανάλυση του ερωτηματολογίου όπως παρουσιάστηκε παραπάνω μπορούμε να απεικονίσουμε τα στοιχεία κάθε ηγεσίας με τα ερωτηματά της συνολικά και να τα συγκρίνουμε με τις αναμενόμενες τιμές του ερωτηματολογίου όπως αυτές αναφέρονται στον πίνακα παραπάνω σε διάγραμμα (Διάγραμμα 3). Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε:

Η πορτοκαλί γραμμή απεικονίζει το Πολεμικό Ναυτικό (Hellenic Navy - HN) ενώ η μπλέ γραμμή απεικονίζει τις αρχικές τιμές (Original) όπως έχουν διαμορφωθεί από την διενέργεια πολλαπλών ερευνών. Παρατηρούμε ότι το HN σε μερικές είναι εντός ενώ σε άλλες είναι εκτός, ωστόσο σαν κατανομή και αντιστοίχιση με τις αρχικές τιμές κινείται παράλληλα, δείγμα του ότι γενικά το δείγμα που ελέγχουμε δείχνει να ακολουθεί την κατανομή που μας έχει δώσει ο σχεδιαστής του ερωτηματολογίου.

Ωστόσο, μπορούμε αρχικά να παρατηρήσουμε το εξής:

Ενώ αρχικά το διάγραμμα του Πολεμικού Ναυτικού κινείται ελαφρώς παράλληλα με τις αναμενόμενες τιμές στα διαφορά μέτρα που απαρτίζουν τα είδη ηγεσίας, εντούτοις στα αποτελέσματα ηγεσίας (EE Extra Effort – EFF Effectiveness – SAT Satisfaction) ακολουθεί σχεδόν τις ίδιες τιμές. Με βάση την αρχική διακύμανση η οποία κινείται πιο κάτω από τις αρχικές θα περιμέναμε την ίδια απόδοση στα αποτελέσματα της ηγεσίας (πιο χαμηλές τιμές).

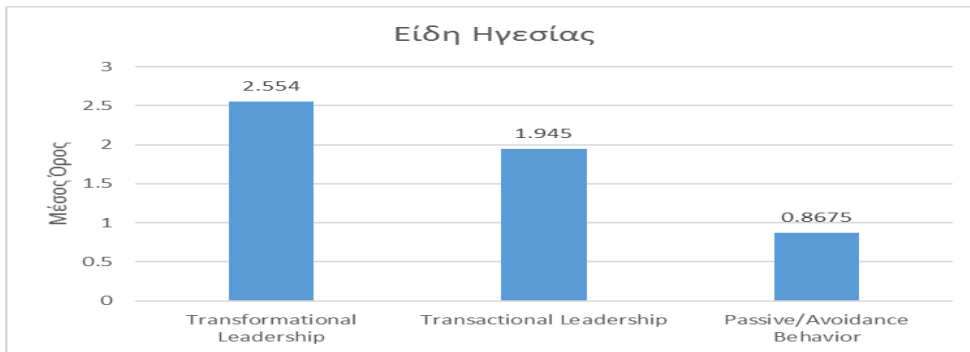
Το γεγονός ότι έχουμε υψηλότερες του αναμενομένου τιμές και σχεδόν ίδιες με τις αναμενόμενες αρχικά χαρακτηρίζεται θετικό ωστόσο, ο υπογράφων μάλλον θεωρεί ότι το στοιχείο του φιλότιμου και της ανάγκης να «γίνει η δουλεία», αλλά και το γεγονός ότι είμαστε σε Στρατιωτικό οργανισμό, πιθανόν να μπορεί να ερμηνεύσει τα αποτελέσματα αυτά. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι αρχικές τιμές μέτρου του διαγράμματος έχουν επιτευχθεί μετά από πολύχρονες έρευνες και διάφορους οργανισμούς (μεαξύ των οποίων και στρατιωτικοί), κυρίως σε κράτη Δυτ. Ευρώπης και Αμερικής. Αυτό, το σημειώνουμε διότι πρέπει να ληφθεί και ο παράγοντας της κουλτούρας του κάθε κράτους ξεχωριστά, το οποίο μάλλον δείχνει να έχει κάποια σημασία στην περίπτωση μας εδώ στην Ελλάδα. Προφανώς και η διενέργεια πολλών ερευνών και δη σε Στρατιωτικούς οργανισμούς ίσως δείξει πιο ξεκάθαρα το γεγονός αυτό. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα, συνολικά μπορούμε να αποδώσουμε το παραπάνω σκεπτικό σε έναν πίνακα (Πίνακας 20):

<b>ΕΝΤΟΣ</b>	<b>ΕΚΤΟΣ</b>
Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρ/κα)	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές)
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	Εμπνευστική Παρακίνηση
Ηγεσία προς Αποφυγή	Διανοητική Διέγερση
Αποτελεσματικότητα	Έκτακτη κατ' εξαίρεση Ανταμοιβή
Ικανοποίηση	Management κατ' εξαίρεση (Ενεργό)
	Management κατ' εξαίρεση (Παθητικό)

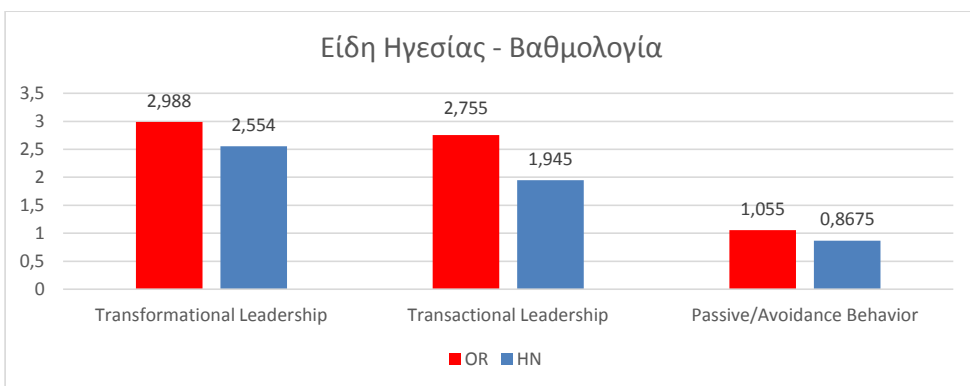
**Πίνακας 20:** Σύνοψη τιμών ειδών Ηγεσίας

Επομένως οι τελικές βαθμολογίες ανά είδος ηγεσίας αποτυπώνονται / διαμορφώνονται όπως στον διάγραμμα 4.

Εάν στη συνέχεια τις συγκρίνουμε με τις τιμές βάσης όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω τότε μπορούμε να τα συγκρίνουμε όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.



**Διάγραμμα 4:** Βοηθολογίες Ειδών Ηγεσίας συνολικά για τα 2 πλοία



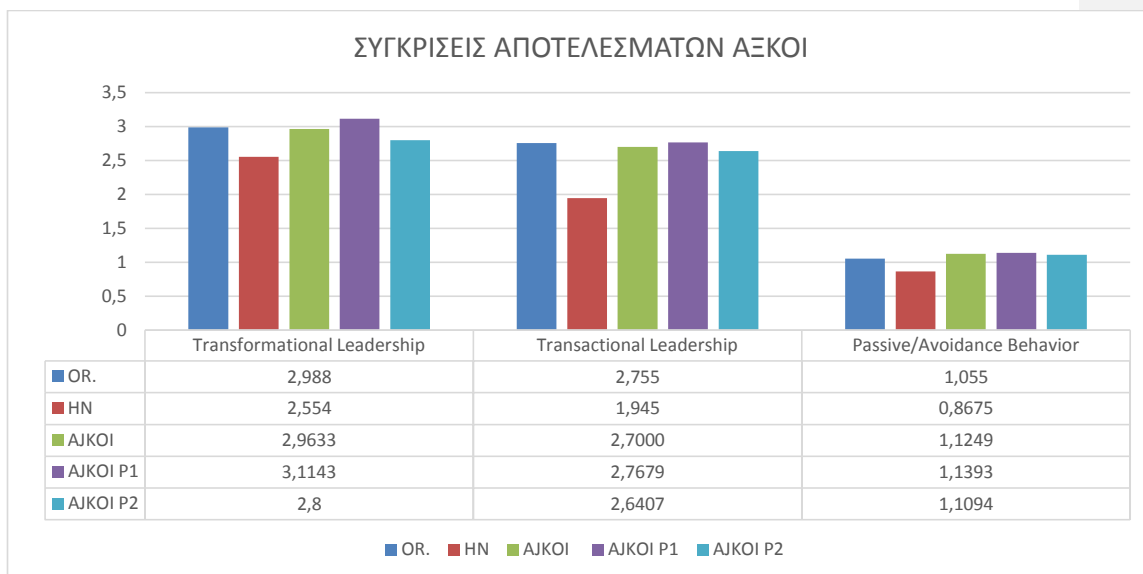
**Διάγραμμα 5:** Είδη ηγεσίας – βαθμολογίες και τιμές βάσης

Παρατηρούμε ότι, με βάση τις βαθμολογίες, η Μετασχηματιστική Ηγεσία συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό, ακολουθούμενη από την Συναλλακτική Ηγεσία, ενώ στην τελευταία θέση είναι η ηγεσία προς Αποφυγή, δείγμα του ότι το προσωπικό προτιμά και εφαρμόζει την μετασχηματιστική ηγεσίας στο χώρο της εργασίας. Συγκρίνοντας με τις τιμές βάσης λαμβάνουμε το διάγραμμα 5.

Παρατηρούμε ότι στο σύνολο που εξετάζουμε, και στις 3 μορφές ηγεσίας υπολείπεται των τιμών βάσης, που σημαίνει ότι ναι μεν κυριαρχεί η μετασχηματιστική ηγεσία αλλά δεν είναι στο επιθυμητό επίπεδο για να μπορεί το σύνολο να εκτιμήσει τα αποτελέσματά της.

#### 6.2.4 Μέτρα θέσεως (Αξικοί)

Σε περίπτωση τώρα, που θέλουμε να εστιάσουμε και στον πυρήνα της ηγεσίας ενός πλοίου που είναι οι Αξιωματικοί (15), τότε το αντίστοιχο διάγραμμα διαμορφώνεται ως εξής:



#### **Διάγραμμα 6:** Είδη ηγεσίας – Σύγκριση με Αξκούς

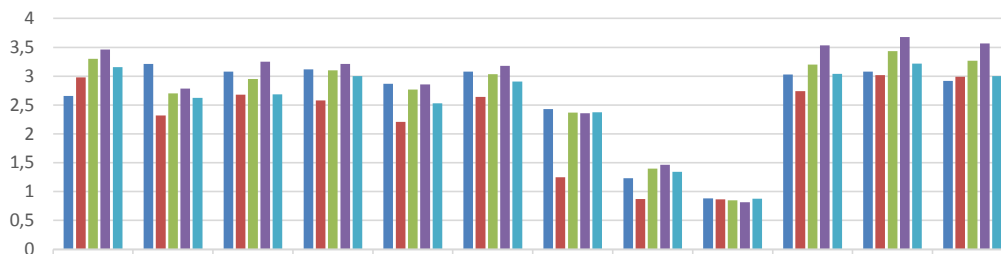
Παρατηρούμε στο διάγραμμα 6 ότι:

Σε αντίθεση με το συνολικό προσωπικό των 2 πλοίων, εφόσον επικεντρωθούμε στους Αξκούς παρατηρούμε ότι σε κάθε είδος ηγεσίας, τόσο συνολικά σαν Αξκοί αλλά και ξεχωριστά σαν ομάδα κάθε πλοίου, η επίδοσή τους πλησιάζει πάρα πολύ τις αντίστοιχες τιμές βάσης, ενώ στην περίπτωση της «ηγεσίας προς αποφυγή» την ξεπερνά.

Άξιο προσοχής είναι ότι η επίδοση του πλοίου Π1 ξεπερνά σε όλες τις μορφές ηγεσίας τις τιμές βάσης. Αυτό πιθανώς, σημαίνει ότι, πράγματι στο κομμάτι της διοίκησης του πλοίου Π1, που ασκείται προς το προσωπικό η μετασχηματιστική ηγεσία είναι στο όριο και εύρος που πρέπει να εφαρμόζεται, κάτι το οποίο θεωρείται πολύ θετικό, μιας και ένα πλοιο, ας μην ξεχνάμε ότι, για να αποδώσει πρέπει όλα τα τμήματά του να συνεργάζονται αφογα σε συνθήκες μάχης και όχι μόνο, να αποτελούν μια ομάδα δεμένη και προσηλωμένη στο στόχο.

Ας εμβαθύνουμε ακόμα περισσότερο, αναλύοντας-συγκρίνοντας τα στοιχεία κάθε ηγεσίας των Αξκων. Το αποτέλεσμα αποτυπώνεται στο διάγραμμα 7.

ΕΙΔΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΞΚΟΙ ΧΑΡ/ΚΑ



OR.	2,66	3,21	3,08	3,12	2,87	3,08	2,43	1,23	0,88	3,03	3,08	2,92
HN	2,980	2,320	2,680	2,580	2,210	2,640	1,250	0,870	0,865	2,740	3,020	2,990
ΑΙΚΟΙ	3,300	2,700	2,950	3,100	2,767	3,034	2,367	1,400	0,850	3,200	3,433	3,267
ΑΙΚΟΙ P1	3,464	2,786	3,250	3,215	2,857	3,179	2,357	1,464	0,814	3,533	3,678	3,565
ΑΙΚΟΙ P2	3,156	2,625	2,688	3,000	2,531	2,906	2,375	1,344	0,875	3,042	3,219	3,000

OR. HN ΑΙΚΟΙ ΑΙΚΟΙ P1 ΑΙΚΟΙ P2

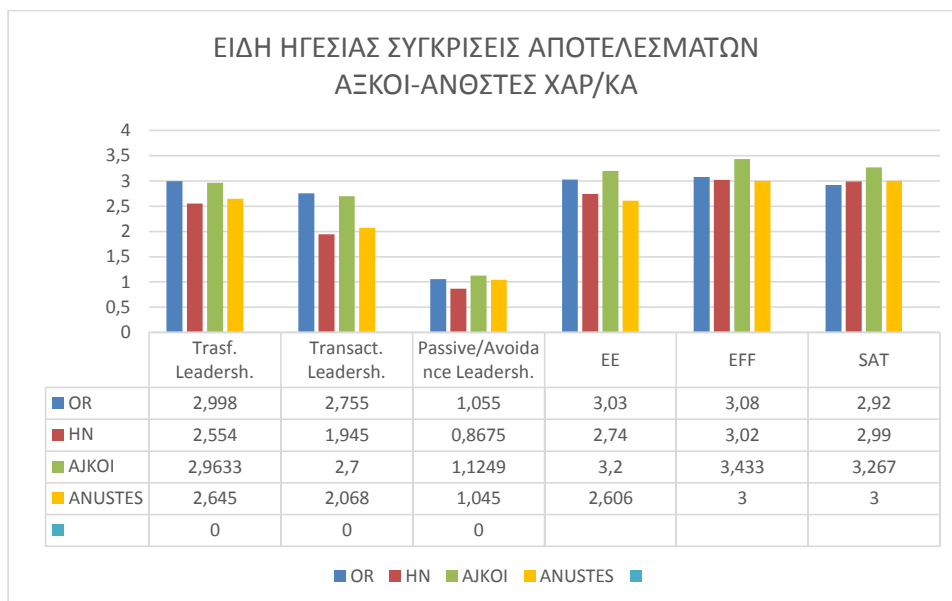
#### Διάγραμμα 7: Στοιχεία ηγεσίας – Σύγκριση με Αξκούς

Παρατηρούμε ότι και εκεί, το Π1 πλοίο υπερέχει πέραν των άλλων στοιχείων που απαρτίζουν τα είδη ηγεσίας.

Σημαντικό επίσης, αποτελεί και το γεγονός ότι σε πολλά στοιχεία τόσο η συνολική επίδοση των Αξκων τόσο γενικά αλλά και ειδικά σε κάθε πλοίο, ξεπερνά τις τιμές βάσης.

Σε περίπτωση που θέλουμε να αποτυπώσουμε τους Ανθστες (10 άτομα) τότε θα έχουμε το διάγραμμα 6<sup>α</sup>.





**Διάγραμμα 6α:** Είδη ηγεσίας – Σύγκριση Αξκoί-Ανθστες

Όπου παρατηρούμε ότι και οι Ανθυπασπιστες ξεπερνούν τον γενικό μέσο όρο στα πλοία, ωστόσο, ελαφρά υπολείπονται των Αξκων σε μέσο όρο.

#### 6.2.5 1<sup>ος</sup> Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων με την Μέθοδο της Γραμμικής Συσχέτισης του Pearson

Υπολογίζοντας για κάθε άτομο και των 2 πλοίων τα στοιχεία που απαρτίζουν το κάθε είδος ηγεσίας μπορούμε με βάση τις υποθέσεις που έχουμε κάνει και έχουν αναφερθεί παραπάνω μέσω SPSS να διαπιστώσουμε αν ισχύουν.

Έχοντας υπόψη ότι στον συντελεστή Γραμμικής Συσχέτισης του Pearson ισχύουν τα ακόλουθα (η παρουσία σχέσεων μεγαλύτερων του 1.0 είναι κάτι αδύνατο/άτοπο και άρα λάθος).

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

Με βάση λοιπόν τον πίνακα 21 και με χρήση του προγράμματος SPSS (Analyse - Correlate – Bivariate) έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

α) Ως προς τη συσχέτιση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των εργαζομένων

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί ( $r=0.835$  και  $r=0.747$ , αντίστοιχα) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.01$ , που υποδηλώνει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση (ιδανικός αριθμός θα ήταν 0.999), (Πίνακες 22-23).

β) Ως προς τη συσχέτιση της Συναλλακτικής Ηγεσίας με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί ( $r=0.750$  και  $r=0.726$ , αντίστοιχα) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.01$ , που υποδηλώνει ισχυρή θετική συσχέτιση, (Πίνακες 24-25).

Correlations				Correlations			
		TFL	EFF		TFL	SAT	
TFL	Pearson Correlation	1	.835**	TFL	Pearson Correlation	1	.747**
	Sig. (2-tailed)		0		Sig. (2-tailed)		0
	Sum of Squares and Cross-products	25.122	28.909		Sum of Squares and Cross-products	25.122	26.328
	Covariance	0.318	0.366		Covariance	0.318	0.333
	N	80	80		N	80	80
EFF	Pearson Correlation	.835**	1	SAT	Pearson Correlation	.747**	1
	Sig. (2-tailed)	0			Sig. (2-tailed)	0	
	Sum of Squares and Cross-products	28.909	47.668		Sum of Squares and Cross-products	26.328	49.488
	Covariance	0.366	0.603		Covariance	0.333	0.626
	N	80	80		N	80	80
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
<b>Πίνακας 22:</b> Αποτελέσματα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας-Αντιληπτής Αποτελεσματικότητας				<b>Πίνακας 23:</b> Αποτελέσματα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας-Ικανοποίησης Εργαζομένων			
Correlations				Correlations			
		TSL	EFF		TSL	SAT	
TSL	Pearson Correlation	1	.750**	TSL	Pearson Correlation	1	.726**
	Sig. (2-tailed)		0		Sig. (2-tailed)		0
	Sum of Squares and Cross-products	23.62	25.182		Sum of Squares and Cross-products	23.62	24.805
	Covariance	0.299	0.319		Covariance	0.299	0.314
	N	80	80		N	80	80
EFF	Pearson Correlation	.750**	1	SAT	Pearson Correlation	.726**	1
	Sig. (2-tailed)	0			Sig. (2-tailed)	0	
	Sum of Squares and Cross-products	25.182	47.668		Sum of Squares and Cross-products	24.805	49.488
	Covariance	0.319	0.603		Covariance	0.314	0.626
	N	80	80		N	80	80
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
<b>Πίνακας 24:</b> Αποτελέσματα Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας-Αντιληπτής Αποτελεσματικότητας				<b>Πίνακας 25:</b> Αποτελέσματα Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας-Ικανοποίησης Εργαζομένων			

γ) Ως προς τη συσχέτιση της Αδιάφορης Ηγεσίας με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”,

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι **αρνητικοί** και στατιστικά σημαντικοί ( $r = -0.606$  και  $r = -0.683$ , αντίστοιχα) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0.01$ , που υποδηλώνει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, (Πίνακες 26-27).

Correlations				Correlations			
		PAL	EFF			PAL	SAT
PAL	Pearson Correlation	1	-.606**	PAL	Pearson Correlation	1	-.683**
	Sig. (2-tailed)		0		Sig. (2-tailed)		0
	Sum of Squares and Cross-products	48.497	-29.133		Sum of Squares and Cross-products	48.497	-33.444
	Covariance	0.614	-0.369		Covariance	0.614	-0.423
	N	80	80		N	80	80
EFF	Pearson Correlation	-.606**	1	SAT	Pearson Correlation	-.683**	1
	Sig. (2-tailed)	0			Sig. (2-tailed)	0	
	Sum of Squares and Cross-products	-29.133	47.668		Sum of Squares and Cross-products	-33.444	49.488
	Covariance	-0.369	0.603		Covariance	-0.423	0.626
	N	80	80		N	80	80
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
Πίνακας 26: Αποτελέσματα Ηγεσίας προς Αποφυγή-Αντιληπτής Αποτελεσματικότητας				Πίνακας 27: Αποτελέσματα Ηγεσίας προς Αποφυγή-Ικανοποίηση εργαζομένων			

Αν παρατηρήσουμε και τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης  $\rho$  μέσω του  $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ , συνεπώς, ο συντελεστής  $\rho$  θεωρείται ότι είναι στατιστικά σημαντικά διάφορος του μηδέν, και επομένως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ειδών ηγεσίας και “Αντιληπτής Αποτελεσματικότητας του Ηγέτη” και “Ικανοποίησης των Εργαζομένων”.

Για τους λόγους έρευνας επίσης, δοκιμάσαμε να διερενήσουμε και την σχέση του έξτρα κινήτρου (EE – Extra Effort) των εργαζομένων, θεωρώντας ότι πάλι ότι:

Σχόλιο [γ1]: αιτιολόγηση

- 1) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια / Κίνητρο.
- 2) Η Συναλλακτική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια / Κίνητρο.
- 3) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με με Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια / Κίνητρο, απ' ότι έχει η Συναλλακτική Ηγεσία.
- 4) Η Αδιάφορη Ηγεσία έχει αρνητική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”. Αντίστοιχα τα αποτελέσματα που έχουμε εμφανίζονται στον γενικό πίνακα 28:

Correlations				Correlations				Correlations			
		TFL	EE			EE	TSL			EE	PAL
TFL	Pearson Correlation	1	.800**	EE	Pearson Correlation	1	.800**	EE	Pearson Correlation	1	-.512**
	Sig. (2-tailed)		.000		Sig. (2-tailed)		.000		Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80		N	80	80		N	80	80
EE	Pearson Correlation	.800**	1	TSL	Pearson Correlation	.800**	1	PAL	Pearson Correlation	-.512**	1
	Sig. (2-tailed)	.000			Sig. (2-tailed)	.000			Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80		N	80	80		N	80	80

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

**Πίνακας 28:** Αποτελέσματα Ηγεσίας- με Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια / Κίνητρο

α) Ως προς τη συσχέτιση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια / Κίνητρο, ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ( $r=0.800$ ) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.01$ , που υποδηλώνει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση, (Πίνακας 28).

β) Ως προς τη συσχέτιση της Συναλλακτικής Ηγεσίας με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”, ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ( $r=0.800$  ίδιος με αυτόν της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.01$ , που υποδηλώνει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση, (Πίνακ 28).

γ) Ως προς τη συσχέτιση της Αδιάφορης Ηγεσίας με Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια / Κίνητρο, ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι **αρνητικός** και στατιστικά σημαντικοί ( $r= - 0.512$ ) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.01$ , που υποδηλώνει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, (Πίνακας 28).

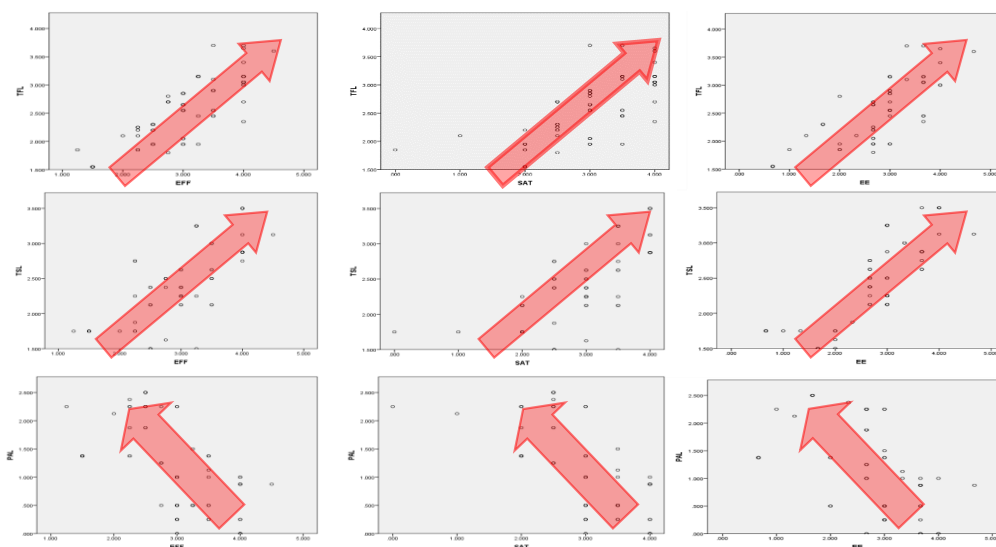
Correlations				
Spearman's rho		EE	EFF	SAT
TFL	Correlation Coefficient	.793**	.817**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
TSL	Correlation Coefficient	.799**	.765**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
PAL	Correlation Coefficient	-.630**	-.672**	-.726**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
Pearson		EE	EFF	SAT
TFL	Pearson Correlation	.800**	.835**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	32.714	28.909	26.328
	Covariance	.414	.366	.333
	N	80	80	80
TSL	Pearson Correlation	.800**	.750**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	31.695	25.182	24.805
	Covariance	.401	.319	.314
	N	80	80	80
PAL	Pearson Correlation	-.512**	-.606**	-.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	-29.065	-29.133	-33.444
	Covariance	-.368	-.369	-.423
	N	80	80	80

Πίνακας 28-1: Συνοπτική Παρουσίαση συσχετίσεων

## Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Διαγραμμάτων Διασποράς (Scatter Plot)

Εφόσον παρουσιάζουμε συντελεστές συσχέτισης θα πρέπει να μελετήσουμε και τα διαγράμματα διασποράς για τυχόν προβλήματα όπως μη γραμμικές σχέσεις και έντονα αποκλίνουσες τιμές.

Από τα διαγράμματα όπως φαίνεται παρακάτω, (Διαγράμα 9-Συνολικό, έχει προστεθεί και η μεταβλητή «Επιπλέον Κίνητρο - ΕΕ»).



**Διάγραμμα 8:** Αποτελέσματα Γραφημάτων Διασποράς Ειδών Ηγεσίας.

Παρατηρώντας τα διαγράμματα μπορούμε να σχολιάσουμε ότι:

- Η διασπορά των σημείων μπορούμε να πούμε ότι είναι μάλλον μικρή, πράγμα που δείχνει ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση.
- Η κλίση της διασποράς δείχνει μια μάλλον ευθεία γραμμή, ένδειξη ότι υπάρχει περισσότερο γραμμική (linear) παρά καμπυλόγραμμη (Curvilinear) συσχέτιση.
- Αν η συσχέτιση είναι καμπυλόγραμμη, οι συντελεστές Pearson ή Spearman μπορεί να είναι παραπλανητικοί (κάτι το οποίο δεν διαφαίνεται).
- Έχουμε Θετική Συσχέτιση για τα είδη ηγεσίας Μετασχηματιστική και Διεκπεραιωτική ενώ αρνητική στην Αδιάφορη Ηγεσία, ενώ ισχυρότερη θετική είναι η Μετασχηματιστική.

- Γενικά μπορούμε να δηλώσουμε ότι: «Εξετάστηκε το γράφημα διασποράς μεταξύ Ειδών ηγεσίας και αποτελεσμάτων. Δεν υπάρχουν ενδείξεις μη γραμμικής σχέσης ή έντονα αποκλίνουσες τιμές.»

#### 6.2.6 Τελικός Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων με την Μέθοδο της Πολλαπλής Παλινδρόμησης (ΓΠ) Multiple Regression Analysis)

Με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης (multiple regression analysis – Analyse – Regression - Linear) και της τεχνικής enter, εντοπίζουμε ποιες από τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές (Μετασχηματιστική, Συναλλακτική και Αδιάφορη Ηγεσία) προσδιορίζουν ιεραρχικά ισχυρότερα κάθε μία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές εν προκειμένω την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”: Εφόσον επιλέξουμε για κάθε είδος ηγεσίας (δηλαδή ΜΕΤΑΣΧ.-EFF, ΔΙΕΚΠ.-EFF, ΑΠΟΦ.-EFF, ΜΕΤΑΣΧ.-SAT, ΔΙΕΚΠ.-SAT, ΑΠΟΦ.-SAT και επιλέξουμε επίσης και τα Collinearity Diagnostics) και εφαρμόσουμε πολλαπλή παλινδρόμηση τότε θα έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Γενικά ως προς την ανάλυση των αποτελεσμάτων από το SPSS πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα:

Για την εφαρμογή της ΠΠ πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω υποθέσεις:

- Η εξαρτημένη μεταβλητή πρέπει να είναι συνεχής (ποσοτικής, Scale και να ακολουθεί την Κανονική Κατανομή με σταθερή διακύμανση.
- Οι ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να είναι είτε συνεχείς, είτε κατηγορικές.
- Η κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή πρέπει να συνδέεται γραμμικά με την εξαρτημένη μεταβλητή.
- Οι ανεξάρτητες μεταβλητές πρέπει να είναι ισχυρά συσχετισμένες με την εξαρτημένη μεταβλητή ενώ μεταξύ τους πρέπει να μην εμφανίζουν ισχυρή συσχέτιση.
- Τα λάθη πρέπει να είναι τυχαία με σταθερή διακύμανση.
- Πρέπει να γίνει μελέτη της κανονικότητας της εξαρτημένης μεταβλητής/ων.



Στην ανάλυση, η κανονικότητα ενός εξεταζόμενου μεγέθους μπορεί να απεικονιστεί γραφικά μέσω του Ιστογράμματος και να επιβεβαιωθεί στατιστικά μέσω του μη παραμετρικού ελέγχου Kolmogorov-Smirnof.

Στο Ιστόγραμμα των παρατηρούμε αν η κατανομή είναι κανονική και αν εμφανίζονται ακραίες τιμές. Επίσης παρατηρούμε αν η κατανομή των δεδομένων έχει ουρά δεξιά ή αριστερά.

Αυτό που υποθέτουμε από το Ιστόγραμμα το επιβεβαιώνουμε στατιστικά μέσω του μη παραμετρικού ελέγχου Kolmogorov-Smirnof. Βάση του ελέγχου αυτού μπορούμε να δεχθούμε ή να απορρίψουμε την αρχική υπόθεση ότι η κατανομή είναι κανονική.

Από την τιμή του sig. στον πίνακα που ακολουθεί απορρίπτουμε ή όχι την αρχική υπόθεση. Αν η τιμή του sig. είναι μεγαλύτερη του 0,05 η κατανομή είναι κανονική. Στην Ανάλυση παρουσιάζονται 4 πίνακες :

1. Model Summary
2. ANOVA
3. Coefficients
4. Collinearity Diagnostics

Σε αυτούς μας παρουσιάζονται κάποια αποτελέσματα και θα πρέπει να προσέξουμε κάποια συγκεκριμένα στοιχεία σε κάποιους από αυτούς:

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	.835 <sup>a</sup>	.698	.694	.429694	.698	180.172	1	78	.000	2.054

a. Predictors: (Constant), TFL  
b. Dependent Variable: EFF

#### 1 Model Summary

#### Πίνακας 29: Παράδειγμα Αποτελεσμάτων

- Προσέχουμε αρχικά το το «**R**» (Συντελεστής Συσχέτησης Pearson) που μας υποδεικνύει την ποιότητα προσαρμογής της γραμμής παλινδρόμησης στα δεδομένα και την ποιότητα της σύγκρισης και εφόσον είναι μεγάλο τότε μας οδηγεί στο να περιμένουμε ένα πολύ καλό επίπεδο προγνωσης αποτελεσμάτων ως αναφορά την εξαρτημένη μεταβλητή – στατιστικά σημαντικό στο μοντέλο (στην περίπτωση μας που είναι η EFF “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και SAT “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”).

Τιμές του δείκτη κοντά στο ένα είναι ένδειξη ότι οι παράγοντες που συμμετέχουν στην διαδικασία κατασκευής του μοντέλου είναι ικανοποιητικοί για την περιγραφή της κίνησης της εξαρτημένης μεταβλητής.

Τιμές του δείκτη κοντά στο μηδέν είναι ένδειξη ότι οι προτεινόμενες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν είναι ικανοποιητικές για την περιγραφή της εξαρτημένης τιμής και επομένως το μοντέλο της παλινδρόμησης δεν θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί για πρόβλεψη τιμών.

- Προσέχουμε το «**Adjusted R Square**» (το οποίο για μικρά δείγματα λαμβάνεται υπόψη περισσότερο από ότι το «**R Square**») το οποίο σαν τιμή μας εξηγεί το ποσοστό της μεταβλητής (στο παράδειγμά μας της μεταβλητότητας της Μετασχ. Ηγεσίας – το 69,4%) και εφόσον είναι υψηλό, αν επηρεάζει θετικά η όχι την εξαρτημένη μεταβλητή. Εφόσον και τα 2 **R** είναι σε τιμές κοντά τότε μπορούμε πιθανότατα να γενικεύσουμε το αποτέλεσμα.

## 2 Anova

**Πίνακας 30:** Παράδειγμα Anova

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.266	1	33.266	180.172	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.402	78	.185		
	Total	47.668	79			
a. Dependent Variable: EFF						
b. Predictors: (Constant), TFL						

Ο πίνακας της Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) απεικονίζει ένα συνολικό έλεγχο για την σημαντικότητα του μοντέλου της παλινδρόμησης.

Ο έλεγχος βασίζεται στην συνάρτηση F και ελέγχει την υπόθεση ότι οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών που συμμετέχουν στο μοντέλο είναι ταυτόχρονα μηδέν. Όταν το Sig. είναι μικρότερο του 0.05 τότε απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση, δηλαδή το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό.

Το σύνολο της διακύμανσης του δείγματος (Total) είναι άθροισμα της διακύμανσης της παλινδρόμησης (regression) και της διακύμανσης του λάθους (Residual). Όσο καλύτερο είναι το μοντέλο της παλινδρόμησης τόσο μεγαλύτερο μέρος της συνολικής διακύμανσης του δείγματος αυτή επεξηγεί.

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.078	.224		.346	.730	-.368	.524		
	TFL	1.151	.086	.835	13.423	.000	.980	1.321	1.000	1.000

a. Dependent Variable: EFF

### 3 Coefficients

#### Πίνακας 31: Παράδειγμα Coefficients

Οι συντελεστές της εξίσωσης απεικονίζονται, στην στήλη B. Η στήλη Std. Error περιέχει τις τιμές του τυπικού σφάλματος της εκτίμησης των συντελεστών B. Στην στήλη t αναγράφονται οι τιμές της στατιστικής συνάρτησης βάση της οποίας γίνεται ο έλεγχος για την σημαντικότητα ύπαρξης των συντελεστών στην συνάρτηση. Στην τελευταία στήλη του πίνακα, στην στήλη sig., δίνεται η τιμή σημαντικότητας βάση της οποίας επιβεβαιώνεται η όχι η διατήρηση της μεταβλητής στο μοντέλο. Το επόμενο που μας ενδιαφέρει είναι τα Beta, που χρησιμεύουν στο να ταξινομήσουμε τις ανεξάρτητες μεταβλητές ως προς την ερμηνευτική τους ικανότητα.

### 4 Collinearity Diagnostics

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>					
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	TFL
1	1	1.977	1.000	.01	.01
	2	.023	9.221	.99	.99

a. Dependent Variable: EFF

#### Πίνακας 32: Παράδειγμα Collinearity Diagnostics

Μια προϋπόθεση, η οποία είναι απαραίτητη σε όλα τα μοντέλα με περισσότερες από μια ανεξάρτητων μεταβλητών, είναι η έλλειψη συγγραμμικότητας, ένα σοβαρό πρόβλημα για την πολλαπλή παλινδρόμηση.

Όταν μία ανεξάρτητη μεταβλητή συσχίζεται με μια άλλη ανεξάρτητη δηλαδή μέσω της μιας μπορούμε να υπολογίσουμε τις τιμές της άλλης τότε έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας. Επομένως η ύπαρξη και των 2 μεταβλητών στο μοντέλο δεν είναι δυνατή.

Η στήλη του πίνακα Condition Index αποτελεί ένα διαγνωστικό του προβλήματος. Τιμές μεγαλύτερες του 15 φανερώνουν

πιθανό πρόβλημα συγγραμικότητας και τιμές άνω του 30 σοβαρό πρόβλημα συγγραμικότητας.

Οι δύο τελευταίες στήλες του πίνακα Coefficients αναφέρονται σε διαγνωστικά τεστ συγγραμμικότητας.

Ο πίνακας με την ένδειξη VIF (Variation Inflation Factor), είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας. Τιμές μεγαλύτερες του 2 αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας.

Η τιμή της Tolerance φανερώνει το ποσοστό διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις ανεξαρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Τιμές μικρότερες του 0.5 αποτελούν ένδειξη προβλήματος.

Επομένως έχοντας τα παραπάνω υπόψη μας και εφαρμόζοντας για κάθε ζεύγος ανα αποτέλεσμα ηγεσίας έχουμε τους παρακάτω πίνακες:

**α) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (Αντιληπτή Αποτέλεσμ. του Ηγέτη” - EFF)**

**Μετασχηματιστική Ηγεσία**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TFL <sup>b</sup>		Enter
a. Dependent Variable: EFF			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.835 <sup>a</sup>	.698	.694	.429694	.698	180.172	1	78	.000	2.054
a. Predictors: (Constant), TFL										
b. Dependent Variable: EFF										

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.266	1	33.266	180.172	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.402	78	.185		
	Total	47.668	79			
a. Dependent Variable: EFF						
b. Predictors: (Constant), TFL						

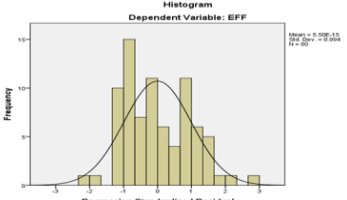
  

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.078	.224		.346	.730	-.368	.524		
	TFL	1.151	.086	.835	13.423	.000	.980	1.321	1.000	1.000
a. Dependent Variable: EFF										

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>					
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	TFL
1	1	1.977	1.000	.01	.01
	2	.023	9.221	.99	.99
a. Dependent Variable: EFF					



**Πίνακας 33:** Αποτελέσματα ΠΠ Μετασχ. Ηγεσίας Αντιληπτή

## Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Παρατηρούμε ότι (Πίνακας 33) :

- Τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή (Adjusted R Square=0.694, Sig.<0.05 και Beta=0.835).

- Από τους ελέγχους συγγραμικότητας δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 9.221).

## Διεκπεραιωτική Ηγεσία

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TSL <sup>b</sup>		Enter
a. Dependent Variable: EFF			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.750 <sup>a</sup>	.563	.558	.516665	.563	100.570	1	78	.000	2.018
a. Predictors: (Constant), TSL										
b. Dependent Variable: EFF										

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.846	1	26.846	100.570	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.822	78	.267		
	Total	47.668	79			
a. Dependent Variable: EFF						
b. Predictors: (Constant), TSL						

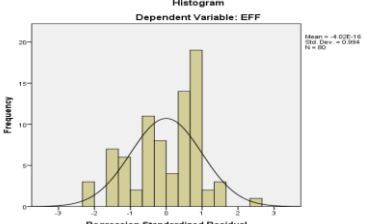
  

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize <sup>d</sup> Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	.425	.265		1.607	.112	-.102	.952	
	TSL	1.066	.106	.750	10.028	.000	.854	1.278	1.000
a. Dependent Variable: EFF									

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>					
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	TSL
1	1	1.976	1.000	.01	.01
	2	.024	9.053	.99	.99
a. Dependent Variable: EFF					



**Πίνακας 34:** Αποτελέσματα ΠΠ Διεκπερ. Ηγεσίας Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

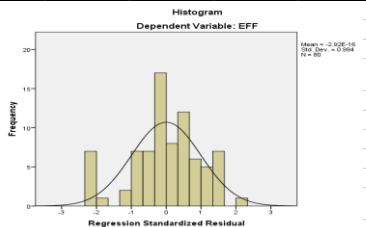
Παρατηρούμε ότι (Πίνακας 34):

- Τη θετική επίδραση της Διεκπεραιωτική Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή αλλά που υπολείπεται της Μετασχηματιστικής (Adjusted R Square=0.558, Sig.<0.05 και Beta=0.750).

- Από τους ελέγχους της συγγραμικότητας δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 9.053).

### Ηγεσία Προς Αποφυγή

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	PAL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: EFF										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.606 <sup>a</sup>	.367	.359	.621902	.367	45.249	1	78	.000	1.902
a. Predictors: (Constant), PAL										
b. Dependent Variable: EFF										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	17.501	1	17.501	45.249	.000 <sup>b</sup>				
	Residual	30.167	78	.387						
	Total	47.668	79							
a. Dependent Variable: EFF										
b. Predictors: (Constant), PAL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.650	.117		31.149	.000	3.417	3.883		
	PAL	-.601	.089	-.606	-6.727	.000	-0.779	-.423	1.000	1.000
a. Dependent Variable: EFF										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	PAL					
1	1	1.805	1.000	.10	.10					
	2	.195	3.042	.90	.90					
a. Dependent Variable: EFF										



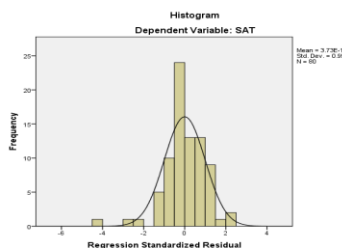
**Πίνακας 35:** Αποτελέσματα ΠΠ Διεκπερ. Ηγεσίας Προς Αποφ – Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

Παρατηρούμε ότι (Πίνακας 35):

- Την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Adjusted R Square=0.359, Sig.<0.05 και Beta= - 0.606),
- Από τους ελέγχους της συγγραμικότητας δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 3.042).

β) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (Ικανοποίηση των Εργαζομένων - SAT)

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	TFL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: SAT										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.747 <sup>a</sup>	.558	.552	.529817	.558	98.297	1	78	.000	2.203
a. Predictors: (Constant), TFL										
b. Dependent Variable: SAT										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	27.592	1	27.592	98.297	.000 <sup>b</sup>				
	Residual	21.895	78	.281						
	Total	49.488	79							
a. Dependent Variable: SAT										
b. Predictors: (Constant), TFL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.312	.276		1.128	.263	-.238	.862		
	TFL	1.048	.106	.747	9.914	.000	.838	1.258	1.000	1.000
a. Dependent Variable: SAT										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	TFL					
1	1	1.977	1.000	.01	.01					
	2	.023	9.221	.99	.99					
a. Dependent Variable: SAT										



Μετασχηματιστική Ηγεσία

**Πίνακας 36:** Αποτελέσματα ΠΠ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Παρατηρούμε ότι (Πίνακας 36):

- Τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή (Adjusted R Square=0.552, Sig.<0.05 και Beta=0.747).
- Από τους ελέγχους συγγραμικότητας δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 9.221).

## Διεκπαιωτική Ηγεσία

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	TSL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: SAT										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>a</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
1	.726 <sup>a</sup>	.526	.520	.548177	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
					.526	86.685	1	78	.000	2.088
a. Predictors: (Constant), TSL										
b. Dependent Variable: SAT										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	26.049	1	26.049	86.685	.000 <sup>b</sup>				
	Residual	23.439	78	.300						
	Total	49.488	79							
a. Dependent Variable: SAT										
b. Predictors: (Constant), TSL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.436	.281		1.552	.125	-.123	.995		
	TSL	1.050	.113	.726	9.310	.000	.826	1.275	1.000	1.000
a. Dependent Variable: SAT										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>						Histogram				
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		Dependent Variable: SAT				
				(Constant)	TSL	Frequency				
1	1	1.976	1.000	.01	.99					
	2	.024	9.053	.99	.01					
a. Dependent Variable: SAT										

**Πίνακας 37:** Αποτελέσματα ΠΠ Διεκπερ. Ηγεσίας - Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Παρατηρούμε ότι (Πίνακας 37):

- Τη θετική επίδραση της Διεκπαιωτική Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή αλλά που υπολείπεται της Μετασχηματιστικής (Adjusted R Square=0.520, Sig.<0.05 και Beta=0.726).
- Από τους ελέγχους της συγγραμικότητας δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 9.053).



### Ηγεσία Προς Αποφυγή

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	PAL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: SAT										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.683 <sup>a</sup>	.466	.459	.582044	.466	68.078	1	78	.000	2.158
a. Predictors: (Constant), PAL										
b. Dependent Variable: SAT										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	23.063	1	23.063	68.078	.000 <sup>b</sup>				
	Residual	26.424	78	.339						
	Total	49.488	79							
a. Dependent Variable: SAT										
b. Predictors: (Constant), PAL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.716	.110		33.882	.000	3.498	3.934		
	PAL	-.690	.084	-.683	-8.251	.000	-.856	-.523	1.000	1.000
a. Dependent Variable: SAT										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	PAL					
1	1	1.805	1.000	.10	.10					
	2	.195	3.042	.90	.90					
a. Dependent Variable: SAT										

**Πίνακας 38:** Αποτελέσματα ΠΠ Αδιάφορης Ηγεσίας - Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Παρατηρούμε ότι (Πίνακας 38):

- Την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Adjusted R Square=0.459, Sig.<0.05 και Beta= - 0.683)
- Από τους ελέγχους της συγγραμικότητας δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 3.042).

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα έχουμε:

**α) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (Αντιληπτή Αποτελεσμ. του Ηγέτη” - EFF)**

- Τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και πολύ ισχυρή (Adjusted R Square=0.552, Sig.<0.05 και Beta=0.747).
- Τη θετική επίδραση της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως ισχυρή (Adjusted R Square=0.520, Sig.<0.05 και Beta=0.726).
- Την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Adjusted R Square=0.459, Sig.<0.05 και Beta= - 0.683)

**β) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (Ικανοποίηση των Εργαζομένων ” - SAT)**

- Τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή (Adjusted R Square=0.552, Sig.<0.05 και Beta=0.747).
- Τη θετική επίδραση της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή αλλά που υπολείπεται της Μετασχηματιστικής (Adjusted R Square=0.520, Sig.<0.05 και Beta=0.726).
- Την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Adjusted R Square=0.459, Sig.<0.05 και Beta= - 0.683).

Επομένως αν θέλουμε να συνοψίσουμε και τους 2 ελέγχους που εκτελέσαμε (Γραμμικής Συσχέτισης-Πολλαπλής Παλινδρόμησης) σε ένα πίνακα «κατάταξης» θα έχουμε:

ΕΙΔΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	
	Αντλ. Αποτελεσμ. Ηγέτη (EFF)	Ικανοπ. Εργαζομένων (SAT)
Μετασχηματιστική	1	1
Διεκπεραιωτική	2	2
Ηγεσία Προς Αποφυγή	3	3

**Πίνακας 39:** Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Εξαρτημένων Μεταβλητών

Έχοντας λοιπόν υπόψη την ανωτέρω κατάταξη, εύλογο είναι να επικεντρωθούμε και στους Αξιωματικούς εκτελώντας πάλι τους ίδιους ελέγχους.

Επομένως :

6.2.7 1<sup>ος</sup> Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων με την Μέθοδο της Γραμμικής Συσχέτισης του Pearson - Αξκοι

Correlations							
		TFL	EFF			TFL	SAT
TFL	Pearson Correlation	1	.860**	TFL	Pearson Correlation	1	.717**
	Sig. (2-tailed)		.000		Sig. (2-tailed)		.003
	Sum of Squares and Cross-products	4.377	5.776		Sum of Squares and Cross-products	4.377	5.897
	Covariance	.313	.413		Covariance	.313	.421
	N	15	15		N	15	15
		TSL	EFF			TSL	SAT
TSL	Pearson Correlation	1	.947**	TSL	Pearson Correlation	1	.842**
	Sig. (2-tailed)		.000		Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	2.546	4.852		Sum of Squares and Cross-products	2.546	5.279
	Covariance	.182	.347		Covariance	.182	.377
	N	15	15		N	15	15
		PAL	EFF			PAL	SAT
PAL	Pearson Correlation	1	-.829**	PAL	Pearson Correlation	1	-.795**
	Sig. (2-tailed)		.000		Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	3.313	-4.844		Sum of Squares and Cross-products	3.313	-5.688
	Covariance	.237	-.346		Covariance	.237	-.406
	N	15	15		N	15	15

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

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

**Πίνακας 40:** Αποτελέσματα Ηγεσίας (Αντιληπτή ποτελεσμ. Εργαζ. – Ικανοπ. Εργαζ. Αξκοι)

α) Ως προς τη συσχέτιση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί ( $r=0.860$  και  $r=0.717$ , αντίστοιχα) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.01$ , που υποδηλώνει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση (ιδανικός αριθμός θα ήταν 0.999), (Πίνακας 40).

β) Ως προς τη συσχέτιση της Συναλλακτικής Ηγεσίας με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”

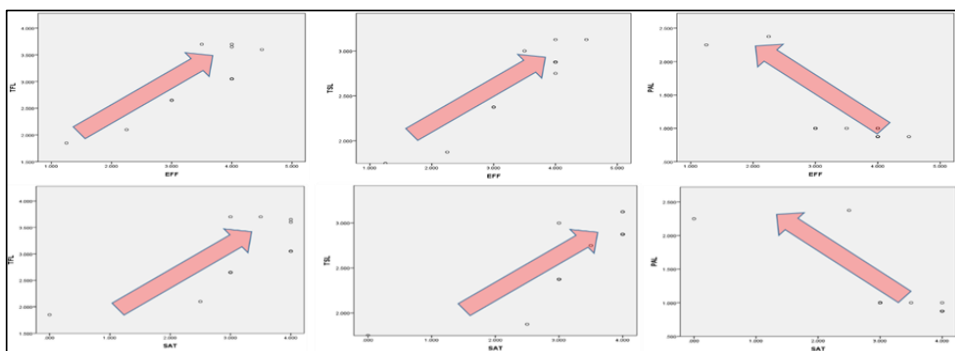
Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί ( $r=0.947$  και  $r=0.842$ , αντίστοιχα) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.01$ , που υποδηλώνει ισχυρή θετική συσχέτιση, (Πίνακας 40).

γ) Ως προς τη συσχέτιση της Αδιάφορης Ηγεσίας με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι αρνητικοί και στατιστικά σημαντικοί ( $r= - 0.829$  και  $r= - 0.795$ , αντίστοιχα) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.01$ , που υποδηλώνει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, (Πίνακας 40).

#### Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Διαγραμμάτων Διασποράς (Scatter Plot)

Στα διαγράμματα διασποράς για τυχόν προβλήματα όπως μη



γραμμικές σχέσεις και έντονα αποκλίνουσες τιμές.

#### Διάγραμμα 9: Αποτελέσματα Γραφημάτων Διασποράς Ειδών Ηγεσίας – Αξιοί

Παρατηρώντας τα διαγράμματα αλλά και λαμβάνοντας υπόψη το ακόμα μικρότερο δείγμα, μπορούμε να σχολιάσουμε ότι:

- Η διασπορά των σημείων μπορούμε να πούμε ότι είναι σχετικά μικρή, πράγμα που δείχνει ότι υπάρχει μάλλον υψηλή συσχέτιση.

- Η κλίση της διασποράς στις ηγεσίες (Μετασχηματιστική-Διεκπεραιωτική), δείχνει μια μάλλον ευθεία γραμμή, ένδειξη ότι υπάρχει σχέση περισσότερο γραμμική (linear).

- Στην ηγεσία προς αποφυγή, η διασπορά δεν μας δείχνει καθαρά αν η σχέση είναι γραμμική ή καμπυλόγραμμη.

- Αν η συσχέτιση είναι καμπυλόγραμμη, οι συντελεστές Pearson ή Spearman μπορεί να είναι παραπλανητικοί.

- Έχουμε Θετική Συσχέτιση για τα είδη ηγεσίας Μετασχηματιστική και Διεκπεραιωτική ενώ αρνητική στην Αδιάφορη Ηγεσία, ενώ ισχυρότερη θετική συσχέτιση δείχνει να έχει η Διεκπεραιωτική.

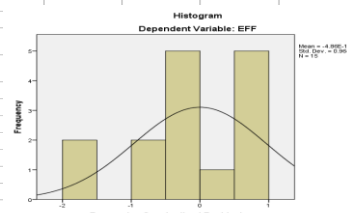
- Γενικά μπορούμε να δηλώσουμε ότι: «Εξετάστηκε το γράφημα διασποράς μεταξύ Ειδών ηγεσίας και αποτελεσμάτων. Δεν υπάρχουν ενδείξεις μη γραμμικής σχέσης ή έντονα αποκλίνουσες τιμές παρά μόνο στο είδος ηγεσίας προς αποφυγή.»

### 6.2.8 Τελικός Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων με την Μέθοδο της Πολλαπλής Παλινδρόμησης (ΓΠ) Multiple Regression Analysis - Αξιοί

#### α) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (Αντιληπτή Αποτελεσμ. του Ηγέτη” – EFF Αξιοί)

##### Μετασχηματιστική Ηγεσία

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	TFL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: EFF										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.860 <sup>a</sup>	.739	.719	.454651	.739	36.869	1	13	.000	2.260
a. Predictors: (Constant), TFL										
b. Dependent Variable: EFF										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	7.621	1	7.621	36.869	.000 <sup>a</sup>				
	Residual	2.687	13	.207						
	Total	10.308	14							
a. Dependent Variable: EFF										
b. Predictors: (Constant), TFL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.477	.655		-.728	.479	-1.891	.937		
	TFL	1.319	.217	.860	6.072	.000	.850	1.789	1.000	1.000
a. Dependent Variable: EFF										
Coefficient Correlations <sup>a</sup>										
Model		Correlations	TFL							
1	TFL		1.000							
	Covariances	TFL	.047							
a. Dependent Variable: EFF										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	TFL					
1	1	1.984	1.000	.01	.01					
	2	.016	11.062	.99	.99					
a. Dependent Variable: EFF										
Residuals Statistics <sup>a</sup>										
<b>146</b>										



**Πίνακας 41:** Αποτελέσματα ΠΠ Μετασχ. Ηγεσίας Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη-Αξκοι

Παρατηρούμε ότι (Πίνακας 41):

- Τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή (Adjusted R Square=0.719, Sig.<0.05 και Beta=0.860).

- Από τους ελέγχους συγγραμικό της δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 11.062).

**Διεκπεραιωτική Ηγεσία**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	TSL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: EFF										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.947 <sup>a</sup>	.897	.889	.285655	.897	113.329	1	13	.000	2.319
a. Predictors: (Constant), TSL										
b. Dependent Variable: EFF										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	9.248	1	9.248	113.329	.000 <sup>b</sup>				
	Residual	1.061	13	.082						
	Total	10.308	14							
a. Dependent Variable: EFF										
b. Predictors: (Constant), TSL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.586	.477		-3.323	.006	-2.616	-.555		
	TSL	1.906	.179	.947	10.646	.000	1.519	2.293	1.000	1.000
a. Dependent Variable: EFF										
Coefficient Correlations <sup>a</sup>										
Model		TSL								
1	Correlations	TSL	1.000							
	Covariances	TSL	.032							
a. Dependent Variable: EFF										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
1	1	1.988	1.000	.01	.01					
	2	.012	12.862	.99	.99					
a. Dependent Variable: EFF										

**Πίνακας 42:** Αποτελέσματα ΠΠ Διεκπερ. Ηγεσίας - Ικανοποίηση των Εργαζομένων-Αξκοι

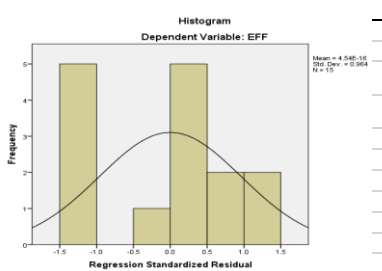
Παρατηρούμε ότι (Πίνακας 42):

- Τη θετική επίδραση της Διεκπεραιωτική Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και πολύ ισχυρή, που υπερισχύει της Μετασχηματιστικής (Adjusted R Square=0.889, Sig.<0.05 και Beta=0.947).

- Από τους ελέγχους της συγγραμικό της δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 12.862).

## Ηγεσία Προς Αποφυγή

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	PAL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: EFF										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
1	.829 <sup>a</sup>	.687	.663	.498111	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
a. Predictors: (Constant), PAL					.687	28.547	1	13	.000	2.156
b. Dependent Variable: EFF										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	7.083	1	7.083	28.547	.000 <sup>b</sup>				
	Residual	3.225	13	.248						
	Total	10.308	14							
a. Dependent Variable: EFF										
b. Predictors: (Constant), PAL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.078	.334		15.220	.000	4.358	5.799		
	PAL	-1.462	.274	-.829	-5.343	.000	-2.054	-.871	1.000	1.000
a. Dependent Variable: EFF										
Coefficient Correlations <sup>a</sup>										
Model			PAL							
1	Correlations	PAL	1.000							
	Covariances	PAL	.075							
a. Dependent Variable: EFF										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
1	1	1.923	1.000	.04	.04					
	2	.077	4.988	.96	.96					
a. Dependent Variable: EFF										



**Πίνακας 43:** Αποτελέσματα ΠΠ Ηγεσίας Προς Αποφυγή - Ικανοποίηση των Εργαζομένων-Αξικοί

Παρατηρούμε (Πίνακας 43)

- Την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Adjusted R Square=0.663, Sig.<0.05 και Beta= - 0.829),
- Από τους ελέγχους της συγγραμικότητας δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 4.998).

β) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (Ικανοποίηση των Εργαζομένων ” – SAT Αξκοι)  
Μετασχηματιστική Ηγεσία

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	TFL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: SAT										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.717 <sup>a</sup>	.515	.477	.759047	.515	13.787	1	13	.003	2.258
a. Predictors: (Constant), TFL										
b. Dependent Variable: SAT										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	7.943	1	7.943	13.787	.003 <sup>b</sup>				
	Residual	7.490	13	.576						
	Total	15.433	14							
a. Dependent Variable: SAT										
b. Predictors: (Constant), TFL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.725	1.093		-.664	.519	-3.086	1.636		
	TFL	1.347	.363	.717	3.713	.003	.563	2.131	1.000	1.000
a. Dependent Variable: SAT										
Coefficient Correlations <sup>a</sup>										
Model		TFL								
1	Correlations	TFL	1.000							
	Covariances	TFL	.132							
a. Dependent Variable: SAT										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
1	1	1.984	1.000	.01	.01					
	2	.016	11.062	.99	.99					
a. Dependent Variable: SAT										

**Πίνακας 44:** Αποτελέσματα ΠΠ Μετασχ. Ηγεσίας Ικανοπ. Εργαζ.-Αξκοι

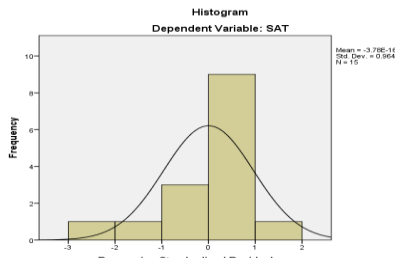
Παρατηρούμε (Πίνακας 44)

- Τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά και λιγότερο ισχυρή, (Adjusted R Square=0.477, Sig.<0.05 και Beta=0.717).
- Από τους ελέγχους συγγραμικό της δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 11.062).



## Διεκπαιωτική Ηγεσία

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	TSL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: SAT										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.842 <sup>a</sup>	.709	.687	.587445	.709	31.722	1	13	.000	2.357
a. Predictors: (Constant), TSL										
b. Dependent Variable: SAT										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	10.947	1	10.947	31.722	.000 <sup>b</sup>				
	Residual	4.486	13	.345						
	Total	15.433	14							
a. Dependent Variable: SAT										
b. Predictors: (Constant), TSL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.194	.981		-2.236	.044	-4.314	-.074		
	TSL	2.074	.368	.842	5.632	.000	1.278	2.869	1.000	1.000
a. Dependent Variable: SAT										
Coefficient Correlations <sup>a</sup>										
Model		TSL								
1	Correlations	TSL	1.000							
	Covariances	TSL	.136							
a. Dependent Variable: SAT										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
1	1	1.988	1.000	.01	.01					
	2	.012	12.862	.99	.99					
a. Dependent Variable: SAT										



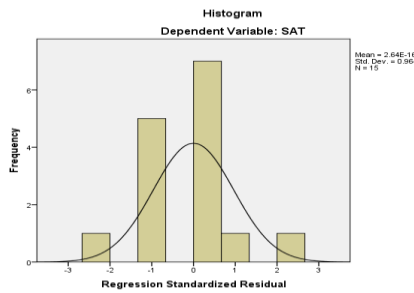
**Πίνακας 45:** Αποτελέσματα ΠΠ Διεκπερ. Ηγεσίας Ικανοπ. Εργαζ.-Αξκοί

Παρατηρούμε (Πίνακας 45)

- Τη θετική επίδραση της Διεκπαιωτική Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή, που υπερισχύει της Μετασχηματιστικής (Adjusted R Square=0.687, Sig.<0.05 και Beta=0.842).
- Από τους ελέγχους της συγγραμικότητας δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 12.862).

## Ηγεσία Προς Αποφυγή

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>										
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method							
1	PAL <sup>b</sup>		Enter							
a. Dependent Variable: SAT										
b. All requested variables entered.										
Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.795 <sup>a</sup>	.633	.604	.660303	.633	22.398	1	13	.000	1.884
a. Predictors: (Constant), PAL										
b. Dependent Variable: SAT										
ANOVA <sup>a</sup>										
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	9.765	1	9.765	22.398	.000 <sup>b</sup>				
	Residual	5.668	13	.436						
	Total	15.433	14							
a. Dependent Variable: SAT										
b. Predictors: (Constant), PAL										
Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.198	.442		11.752	.000	4.243	6.154		
	PAL	-1.717	.363	-.795	-4.733	.000	-2.501	-.933	1.000	1.000
a. Dependent Variable: SAT										
Coefficient Correlations <sup>a</sup>										
Model			PAL							
1	Correlations	PAL	1.000							
	Covariances	PAL	.132							
a. Dependent Variable: SAT										
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>										
Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
1	1	1.923	1.000	(Constant)	.04	.04				
	2	.077	4.988	PAL	.96	.96				
a. Dependent Variable: SAT										



**Πίνακας 46:** Αποτελέσματα ΠΠ Ηγεσίας Προς Αποφυγή Ικανοπ. Εργαζ.-Αξκοι

Παρατηρούμε (Πίνακας 46)

- Την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Adjusted R Square=0.604, Sig.<0.05 και Beta= - 0.795).
- Από τους ελέγχους της συγγραμικότητας δεν διαφαίνεται κάποιο πρόβλημα (Collinearity Stats-VIF =1.00, Condition Index = 4.988).

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα έχουμε:

**α) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (Αντιληπτή Αποτελεσμ. του Ηγέτη” – EFF Αξιοι)**

- θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως ισχυρή (Adjusted R Square=0.719, Sig.<0.05 και Beta=0.860).
- Τη θετική επίδραση της Διεκπεραιωτική Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και πολύ ισχυρή, που υπερσχύει της Μετασχηματιστικής (Adjusted R Square=0.889, Sig.<0.05 και Beta=0.947).
- Την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Adjusted R Square=0.663, Sig.<0.05 και Beta= - 0.829),

**β) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (Ικανοποίηση των Εργαζομένων ” – SAT Αξιοι)**

- Τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά και λιγότερο ισχυρή, (Adjusted R Square=0.477, Sig.<0.05 και Beta=0.717).
- Τη θετική επίδραση της Διεκπεραιωτική Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή, που υπερσχύει της Μετασχηματιστικής (Adjusted R Square=0.687, Sig.<0.05 και Beta=0.842).
- Την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Adjusted R Square=0.604, Sig.<0.05 και Beta= - 0.795).

Επομένως αν θέλουμε να συνοψίσουμε και τους 2 ελέγχους που εκτελέσαμε (Γραμμικής Συσχέτισης-Πολλαπλής Παλινδρόμησης) σε ένα πίνακα «κατάταξης» θα έχουμε:

ΕΙΔΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ (Αξιοι)	
	Αντιλ. Αποτελεσμ. Ηγέτη (EFF)	Ικανοπ. Εργαζομένων (SAT)
Μετασχηματιστική	2	2
Διεκπεραιωτική	1	1
Ηγεσία Προς Αποφυγή	3	3

**Πίνακας 47:** Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Εξαρτημένων Μεταβλητών - Αξικων

Παρατηρούμε ότι:

- Στις υποθέσεις που κάναμε και για τα 3 είδη της ηγεσίας διαφαίνεται ότι ισχύουν.

- Σε ολική συσχέτιση του δείγματος δείχνει να υπερισχύει η Μετασχηματιστική Ηγεσία.

- Εάν επικεντρωθούμε στους Αξκους τότε οι συσχετίσεις έχουν κάπως διαφορετική απόδοση δείχνοντάς μας πιθανή καλύτερη συσχέτιση της Διεκπαιρωτικής Ηγεσίας παρά της Μετασχηματιστικής.

- Σαφώς, η αναλογία του δείγματος Αξκων προς όλο το πλήρωμα δεν είναι μεγάλη, ενώ το υπο εξεταση μέγεθος των Αξκων κρίνεται μικρό.

- Ωστόσο, δείχνει μια ροπή της συσχέτισης στην Διεκπαιρωτική Ηγεσίας χωρίς όμως να μας δείχνει ξεκάθαρα.

- Πιο σταθερή εικόνα δίνεται από την Ηγεσία Προς Αποφυγή η οποία είναι σταθερα αρνητικά συσχετισμένη ως προς το δείγμα.

Επομένως μια εικόνα που δίδεται είναι ότι ως προς τους Αξκους υπάρχουν θετικές συσχετίσεις ως προς τα 2 πρώτα είδη ηγεσίας (Μετασχηματιστική - Διεκπαιρωτική) και αρνητική ως προς το τρίτο είδος (προς Αποφυγή).

### **6.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία**

Οι Goleman-Boyatzis-Rhee, το 1998, σε συνεργασία διαμόρφωσαν μια θεωρία βασισμένη στη μελέτη του Goleman οποία ονομάστηκε θεωρία της «απόδοσης». Στο νέο μοντέλο στο οποίο βασίζεται και το ερωτηματολόγιο, οι 5 συναισθηματικές δεξιότητες ενσωματώθηκαν σε 4 και είναι οι εξής:

- Αυτοεπίγνωση
- Αυτοδιαχείριση
- Κοινωνική Επίγνωση
- Διαχείριση Διαπροσωπικών Σχέσεων

Κάθε έννοια από τις 4 προσδιορίζεται μέσω ερωτημάτων στα οποία υπάρχουν τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται πχ, στην έννοια της Αυτοεπίγνωσης, όπως φαίνεται και στον πίνακα 48.

	Πως αξιολογείς τον εαυτό σου	Πως σε αξιολογούν οι άλλοι
<b>A. Αυτό-επίγνωση Προσωπικών Ικανοτήτων</b>		
<b>Συναισθηματική αυτεπίγνωση : Η δυνατότητα να διαβάζουμε τα</b>		
1. αναγνωρίζεις σε γενικές γραμμές τα συναισθήματα σου και τα αίτια τους;		
2. αναγνωρίζεις την διασύνδεση των συναισθημάτων σου με τις σκέψεις και τις πράξεις σου;		
3. αναγνωρίζεις πώς τα συναισθήματα σου επιδρούν στην απόδοσή σου;		
4. αναγνωρίζεις τις αξίες σου και τα κίνητρα σου;		
<b>Ακριβής αυτο-αξιολόγηση : η γνώση των δυνατοτήτων και αδυναμιών μας –</b>		
1. Σε ποιο βαθμό έχεις συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες σου;		
2. Έχεις την αίσθηση ότι μαθαίνεις από τις εμπειρίες σου;		
3. Είσαι ανοικτός σε ειλικρινή ανατροφοδότηση, συνεχή μάθηση και αυτό-ανάπτυξη;		
4. Έχεις την αίσθηση του χιούμορ και του αυτοσαρκασμού;		
<b>Αυτοπεποίθηση: σιγουριά για τον εαυτό μας</b>		
1. Είναι «εμφανής» η παρουσία σου;		
2. Εκφράζεις μη δημοφιλείς απόψεις;		
3. Δείχνεις αποφασιστικότητα σε στιγμές αβεβαιότητας;		
4. Αναλαμβάνεις ευθύνες;		

#### Πίνακας 48:

Παραδειγμα

Συναισθηματικής

Δεξιότητας

Βασιζόμενοι σε αυτές δημιούργησαν το ερωτηματολόγιο το οποίο και χωρίζεται στις 4 κατηγορίες.

Για κάθε κατηγορία υπάρχει μια

βαθμολογία βασισμένη στις απαντήσεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο αυτό, βασίστηκε στο βιβλίο του Goleman, D. (2000). An EI – Based Theory of Performance και είναι από τη μετάφραση του Γ. Χαλά προσαρμοσμένο όμως στις ανάγκες του Πολεμικού Ναυτικού.

Λόγω του ότι κρίνει το κάθε άτομο, και βασίζεται στην αυτοαξιολόγηση, στο πλαίσιο αντικειμενικότερης και ορθότερης βαθμολόγησης, ζητήθηκε από κάθε έναν να βαθμολογήσει τον εαυτό του αρχικά και εν συνεχεία να δώσει το ερωτηματολόγιο για να τον βαθμολογήσει κάποιος από το στενό περιβάλλον εργασίας του, κατά κανόνα νεότερο του. Ο λόγος είναι διότι, κάθε ένας από εμάς τείνει σιγουρα να ωραιοποιεί καταστάσεις και να μην δρα αντικειμενικά για τον εαυτό του. Στη συνέχεια μετρήθηκε ο μέσος όρος των 2 βαθμολογιών ο οποίος και ληφθηκε υπόψη στο σχηματισμό βαθμολογίας. Εν συνεχεία όπως φαίνεται στον πίνακα 49 υπάρχει η εξίσωση η οποία μας βγάζει το αποτέλεσμα της συνολικής ΣΝ.

<b>Αξιολόγηση</b> Μεταφέρατε τα σύνολα Α, Β, Γ και Δ στον πίνακα αξιολόγησης και συγκρίνατε τα αποτελέσματα με αυτά της κλίμακας.	
<b>Πίνακας αξιολόγησης</b>	
<b>Δική μου</b> <b>Α. Αυτοεπίγνωση</b> ..... - 12 = .....	<b>Δική μου</b> <b>Γ. Κοινωνική επίγνωση</b> ..... - 12 = .....
Άλλων	Άλλων
Α. Αυτοεπίγνωση ..... - 12 = .....	Γ. Κοινωνική επίγνωση ..... - 12 = .....
Διαφορά	Διαφορά
<b>Κλίμακα βαθμολόγησης</b> Κατώτερη βαθμολογία 0 Μέση βαθμολογία 24 Ανώτερη βαθμολογία 48	<b>Κλίμακα βαθμολόγησης</b> Κατώτερη βαθμολογία 0 Μέση βαθμολογία 24 Ανώτερη βαθμολογία 48
<b>Δική μου</b> <b>Β. Αυτοδιαχείριση</b> ..... - 20 = .....	<b>Δική μου</b> <b>Δ. Διοίκηση σχέσεων</b> ..... - 32 = .....
Άλλων	Άλλων
Β. Αυτοδιαχείριση ..... - 20 = .....	Δ. Διοίκηση σχέσεων ..... - 32 = .....
Διαφορά	Διαφορά
<b>Κλίμακα βαθμολόγησης</b> Κατώτερη βαθμολογία 0 Μέση βαθμολογία 62,5 Ανώτερη βαθμολογία 125	<b>Κλίμακα βαθμολόγησης</b> Κατώτερη βαθμολογία 0 Μέση βαθμολογία 64 Ανώτερη βαθμολογία 128
<b>Δείκτης Ολικής Σ.Ν. Α + Β + Γ + Δ = .....</b>	
Κατώτερη βαθμολογία 0 Μέση βαθμολογία 174,5 Ανώτερη βαθμολογία 349 Για μετατροπή στην εκατονταβάθμια κλίμακα γίνεται η πράξη: Βαθμολογία / 349 * 100 = .....	

**Πίνακας 49:** Υπολογισμός ΣΝ

### 6.3.1 Διατύπωση των Ερευνητικών Υποθέσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας

Οικοδομήσαμε τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις:

1) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει θετική συσχέτιση με τα είδη ηγεσίας Μετασχηματιστική (TFL) – Διεκπαιρρωτική Ηγεσία (TSL).

2) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει αρνητική ή πολύ μικρή θετική συσχέτιση με την Ηγεσία Προς Αποφυγή (PAL) αλλά σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με την Μετασχηματιστική – Διεκπαιρρωτική Ηγεσία .

3) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, την απόδοση, την εξτρα προσπάθεια.

4) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει μεγαλύτερη θετική συσχέτιση στα κέντρα ηγεσίας και δὴ στους Αξκους

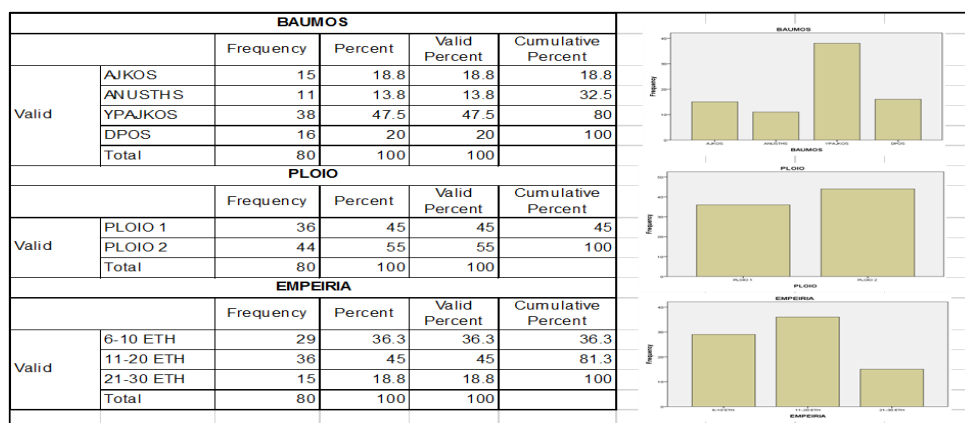
	TFL	TSL	PAL	EE	EFF	SAT
<b>ΣΝ</b>	+	+	+ / -	+	+	+

**Πίνακας 49:** Πίνακας Υποθέσεων ΣΝ-Ηγεσίας

Επομένως μετά την αποτύπωση των απαντήσεων έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

### 6.3.2 Ανάλυση Δημογραφικά Στοιχεία

Έχουν αναφερθεί στην παράγραφο 6.2.2 ωστόσο στην συγκεκριμένη περίπτωση και στο πλαίσιο της έρευνας ΣΝ θα εμβαθύνουμε λίγο παραπάνω σε σχέση με την Ηγεσία.



**Πίνακας 18:** Μέτρα θέσεως για Πλοίο-Βαθμός-Εμπειρία

### Δείκτης Αξιοπιστίας ALPHA CRONBACH

Στη δική μας περίπτωση, SPSS \ Analyse- Scale - Reliability Analysis (Statistics - Correlations) (Πίνακας 50), ο συντελεστής Alpha Cronbach βρέθηκε υψηλός (0.775).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.775	.861	5

**Πίνακας 50:** Δείκτης Αξιοπιστίας του Cronbach ΣΝ

BAUMOS	PLOIO	EMPEIRIA	EQ
1	1	4	235
1	1	3	218.5
1	1	3	221
1	1	3	220
1	1	3	227.5
1	1	2	225.5
1	1	2	225
1	2	4	236
1	2	3	199
1	2	3	184
1	2	3	196
1	2	3	223
1	2	2	149
1	2	2	166
1	2	2	218.5
2	1	4	231
2	1	4	215.5
2	1	4	246
2	1	3	194
2	1	3	189.5
2	2	4	235
2	2	4	238
2	2	4	235
2	2	4	205.5
2	2	4	242.5
2	2	4	236
3	1	4	173
3	1	4	236
3	1	3	221
3	1	3	237.5
3	1	3	193.5
3	1	3	243
3	1	3	226
3	1	3	243
3	1	3	247
3	1	3	246
3	1	3	198.5
3	1	3	242
3	1	3	202
3	1	2	162
3	1	2	163
3	1	2	169
3	2	3	172
3	2	3	235
3	2	4	248.5
3	2	4	243.5
3	2	3	180
3	2	3	213.5
3	2	3	204
3	2	3	169
3	2	3	188
3	2	3	199.5
3	2	3	209.5
3	2	3	220.5
3	2	3	216
3	2	3	205.5
3	2	3	175.5
3	2	3	175
3	2	3	234.5
3	2	2	224.5
3	2	2	244
3	2	2	177.5
3	2	2	204
3	2	2	226.5
4	1	2	161.5
4	1	2	194
4	1	2	191
4	1	2	206
4	1	2	199
4	1	2	185
4	1	2	176.5
4	1	2	192
4	2	2	201
4	2	2	220
4	2	2	200.5
4	2	2	168.5
4	2	2	187
4	2	2	193.5
4	2	2	181.5
4	2	2	210.5

Παρακάτω απεικονίζονται τα μέτρα θέσεως συνολικά για την ΣΝ όπως υπολογίσθηκε.

6.3.2 Μέτρα θέσεως (Συνολικά για την ΣΝ)

**Πίνακας 50:** Πίνακας αποτελεσμάτων Συνολικής ΣΝ

Με βάση την κατώτατη = 0, μέση =174 και ανώτατη τιμή =349,5 της ΣΝ συνολικά, μπορούμε αρχικά να παρατηρήσουμε τα εξής (Πίνακας 51):

Μέγιστη τιμή: 248.5.

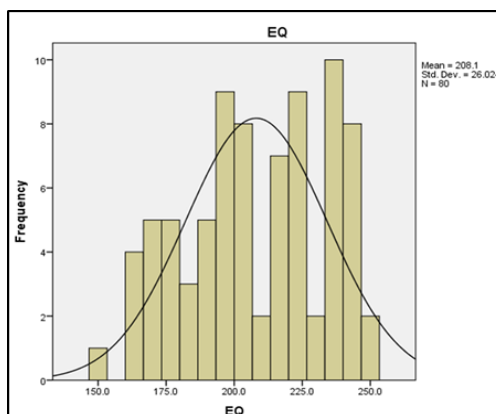
Ελάχιστη τιμή: 149

Μέση Τιμή: 208.100

Επομένως μια αρχική παρατήρηση είναι ότι σαν μέγιστη τιμή υπολείπεται αρκετά από την μέγιστη θεωρητική γεγονός μάλλον αρνητικό, ενώ η μέση τιμή είναι πάνω από τη θεωρητική, γεγονός μάλλον θετικό που δείχνει ότι σε γενικές γραμμές κινείται το δείγμα πάνω από το μέσο όρο, αλλά όχι αρκετά.



Statistics		
		EQ
N	Valid	80
	Missing	0
Mean		208.100
Median		207.750
Mode		235.0
Std. Deviation		26.0235
Variance		677.224
Skewness		-.242
Std. Error of Skewness		.269
Kurtosis		-1.006
Std. Error of Kurtosis		.532
Range		99.5
Minimum		149.0
Maximum		248.5



Πίνακας 51: Πίνακας Στοιχείων ΣΝ

**Διάγραμμα 10:** ΣΝ Συνολικά

Όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα της ΣΝ οι τιμές είναι διασκορπισμένες σε όλο το εύρος.

Statistics						
		A	B	G	D	EQ
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		32.025	64.800	30.569	80.706	208.100
Median		34.000	66.000	29.000	84.000	207.750
Mode		26.5	74.5	26.0	64.0	235.0
Std. Deviation		5.4267	9.6982	5.6500	13.9983	26.0235
Variance		29.449	94.054	31.922	195.954	677.224
Skewness		-.526	-.152	.591	-.296	-.242
Std. Error of		.269	.269	.269	.269	.269
Kurtosis		-1.030	-1.191	-.797	-1.504	-1.006
Std. Error of Kurtosis		.532	.532	.532	.532	.532
Range		22.0	40.5	21.0	52.0	99.5
Minimum		18.5	41.5	20.5	51.5	149.0
Maximum		40.5	82.0	41.5	103.5	248.5
Κατώτερη		0	0	0	0	0
Μέση		24	62.5	24	64	174.5
Ανώτερη		48	125	48	128	349

Πίνακας 52: Πίνακας στοιχείων ΣΝ (4 Διαστάσεις)

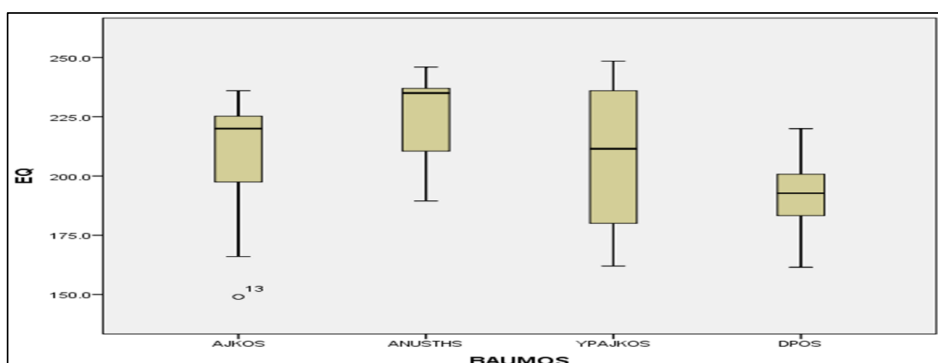
Με βάση τον πίνακα 52, και παρατηρώντας και τις 4 διαστάσεις ΣΝ, μπορούμε να σχολιάσουμε ότι:

- Και στις 4 διαστάσεις η μέση τιμή του δείγματος υπερβαίνει την αντίστοιχη μέση θεωρητική τιμή.
- Υπάρχουν τιμές και κάτω από την μέση τιμή (Min-Max), ενώ καμία τιμή δεν φτάνει την μέγιστη θεωρητική.
- Επίσης στην συνολική ΣΝ δείχνει ότι έχουμε μεγάλες αποκλίσεις τιμών μεταξύ μεγίστων –ελαχίστων (Range=99.5), δηλαδή δεν υπάρχει συγκέντρωση, που πιθανότατα σημαίνει ότι δεν υπάρχει στο σύνολο ομοιγένεια ως προς την ΣΝ ή την κατανόσή της στο επίπεδο που θα έπρεπε από το σύνολο.

Μελετώντας σε κατηγορία βαθμού την συνολική ΣΝ παρατηρούμε τα εξής:

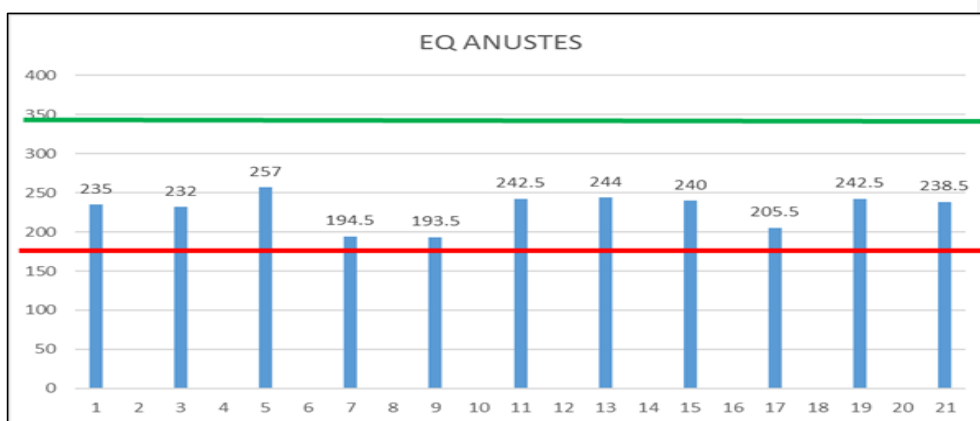
Descriptives		BAUMOS				EQ	
		AJKOS	ANUSTHS	YPAJKOS	DPOS		
		Statistic					
EQ	Mean	209.600	224.364	209.697	191.719	208.100	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	195.362	210.994	200.414	183.652	
		Upper Bound	223.838	237.733	218.981	199.785	
	5% Trimmed Mean	211.500	225.098	210.205	191.826		
	Median	220.000	235.000	211.500	192.750	207.750	
	Variance	661.043	396.055	797.683	229.166		
	Std. Deviation	25.7108	19.9011	28.2433	15.1382		
	Minimum	149.0	189.5	162.0	161.5	149.0	
	Maximum	236.0	246.0	248.5	220.0	248.5	
	Range	87.0	56.5	86.5	58.5	99.5	
	Interquartile Range	29.5	32.5	57.0	18.5		
Skewness	-1.316	-.851	-.223	-.243			
Kurtosis	.952	-.815	-1.335	.111			

**Πίνακας 53:** ΣΝ ανα βαθμό



**Διάγραμμα 11:** ΣΝ ανα βαθμό

Την υψηλότερη μέση βαθμολογία κατέχουν ο Ανθυπασπιστές (224.364) ακολουθούμενοι με σχεδόν ίδια μέση τιμή από Αξιωματικούς και Υπαξιωματικούς (209.600 και 209.697 αντίστοιχα).



**Διάγραμμα 12:** ΣΝ Ανθστες

Μια ερμηνεία του ότι οι Ανθστες είναι στην 1<sup>η</sup> θέση, είναι και η μεγάλη επαγγελματική εμπειρία που έχουν, στοιχείο που εκφράζεται ως εμπειρία στη διαχείριση καταστάσεων αλλά και σχέσεων, άρα περισσότερη ΣΝ. Ίσως σε μεγαλύτερα πλοία το αποτέλεσμα να είναι διαφορετικό, ωστόσο θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω.

Η ελάχιστη τιμή στους Ανθστές (189.5) είναι μεγαλύτερη από την θεωρητική μέση τιμή (174.5) της ΣΝ, ενώ στους υπολοίπους πέφτει κάτω από αυτή (Αξκοι = 149, Υπαξκοι = 162, Δποι = 161.5) με την χαμηλότερη να είναι στους Αξκους.

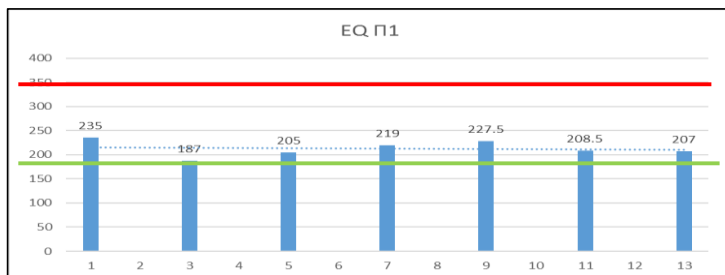
Τη χαμηλότερη μέση τιμή τη βρίσκουμε στους διόπους, μια ίσως αναμενόμενη κατάσταση σκεφτόμενοι ότι είναι στην τελευταία βαθμίδα

διοικήσεως, έχουν τη μικρότερη εμπειρία σε όλους τους τομείς, έχουν περιορισμένα περιθώρια άσκησης μορφής διοικήσεως.

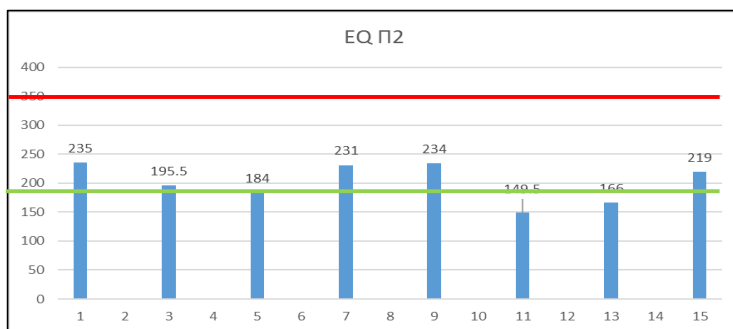
Με δεδομένο την ανάλυση όλου του δείγματος σε ΣΝ, διαπιστώνεται και σε αντιστοιχία βαθμού η μεγάλη απόσταση από τη μέγιστη τιμή ΣΝ (349).

Από πλευράς box plots (διάγραμμα 11) παρατηρούμε ότι οι Ανθστες έχουν την υψηλότερη τιμή (235) ακολουθούμενοι από τους Αξκους (220) και εν συνεχεία τους υπολοίπους.

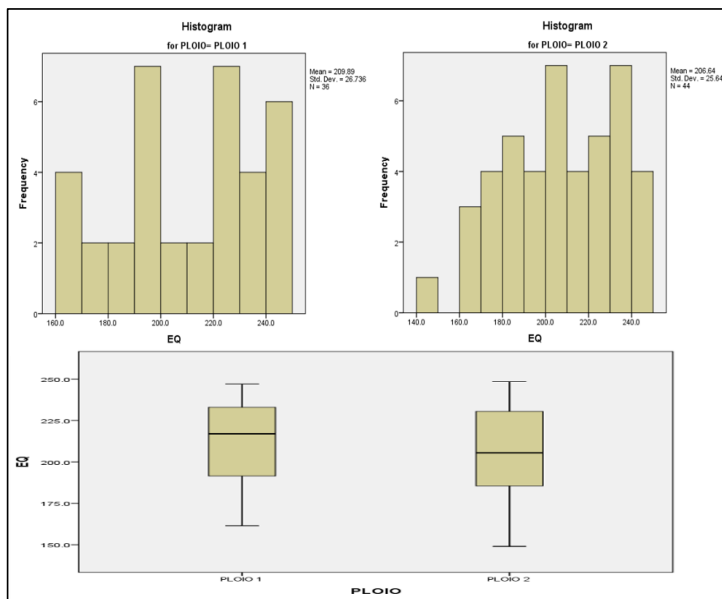
Θέλοντας τώρα να εμβαθύνουμε ακόμα περισσότερο, εάν χωρίσουμε την ΣΝ ανάλογα με το πλοίο τότε θα έχουμε τα παρακάτω διαγράμματα:



**Διάγραμμα 13: ΣΝ Πλοίο 1**



**Διάγραμμα 14: ΣΝ Πλοίο 2**



**Διάγραμμα 15:** ΣΝ Πλοίο 1-2

Descriptives					
PLOIO		PLOIO 1	PLOIO 2	EQ	
EQ	Mean	209.889	206.636	208.100	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower	200.843	198.840	
		Upper Bound	218.935	214.432	
	5% Trimmed Mean	210.528	207.124		
	Median	217.000	205.500	207.750	
	Variance	714.802	657.516		
	Std. Deviation	26.7358	25.6421		
	Minimum	161.5	149.0	149.0	
	Maximum	247.0	248.5	248.5	
	Range	85.5	99.5		
	Interquartile Range	42.8	47.8		
	Skewness	-.313	-.204		
	Kurtosis	-1.070	-.907		

**Πίνακας 54:** ΣΝ ανα Πλοίο

Παρατηρούμε ότι

- Σε σύγκριση πλοίων (πίνακας 54) το 1 έχει μεγαλύτερη μέση τιμή από το 2 ενώ από τιμές το 2 έχει την ελάχιστη (149) αλλά και την μέγιστη (248.5).

- Σαν διάμεσος το πλοίο 1 έχει μεγαλύτερη από το πλοίο 2 αλλά και μεγαλύτερη από την αντίστοιχη της ΣΝ συνολικά στο δείγμα.

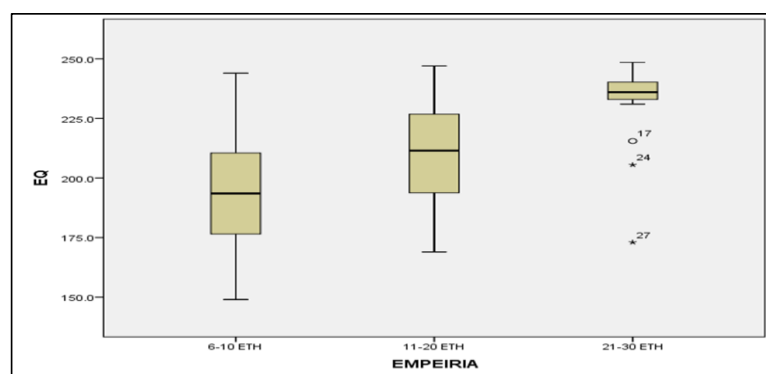
- Επίσης λαμβάνοντας υπόψη και τις ακραίες τιμές που βρίσκονται στο πλοίο 2 και λαμβάνοντας υπόψη τα διαγράμματα 12-13 μπορούμε ίσως να πούμε ότι σαν τιμές στο πλοίο 1 βρίσκονται πιο κοντα, ενώ στο πλοίο 2 πιο μακριά.

Τι μπορεί να σημαίνει; ίσως ότι σαν σκέψη και σαν ομάδα θα περιμέναμε να αντιδρα πιο ουσιαστικά σε ζητήματα το πλοίο 1 (ίσως). Όμως απαιτεί μεγαλύτερη, διευρυμένη και πιο ενδελεχής μελέτη.

Με δεδομένο κάτι που αναφέραμε για την υψηλή τιμή της ΣΝ στους Ανθστές μπορούμε να εστιάσουμε στη σύγκριση της ΣΝ ανάλογα με την εμπειρία. Οι αντίστοιχοι πίνακες-διαγράμματα είναι παρακάτω:

Descriptives					
EMPEIRIA		6-10 ETH	11-20 ETH	21-30 ETH	
EQ	Mean	193.862	210.264	230.433	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	184.670	202.510	219.718
		Upper Bound	203.054	218.017	241.149
	5% Trimmed Mean	193.655	210.466	232.620	
	Median	193.500	211.500	236.000	
	Variance	583.980	525.107	374.388	
	Std. Deviation	24.1657	22.9152	19.3491	
	Minimum	149.0	169.0	173.0	
	Maximum	244.0	247.0	248.5	
	Range	95.0	78.0	75.5	
	Interquartile Range	41.8	33.5	11.5	
	Skewness	.111	-.080	-2.200	
Kurtosis	-.767	-1.024	5.278		

**Πίνακας 55:** ΣΝ ανά εμπειρία



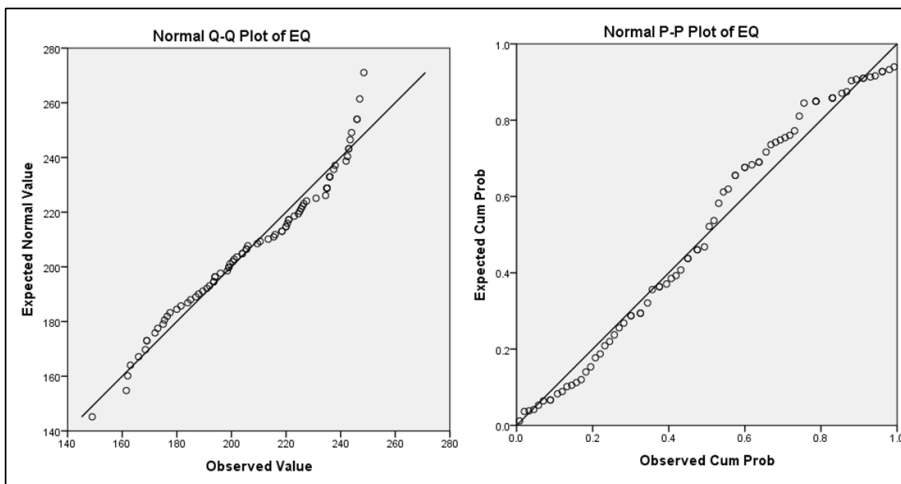
**Διάγραμμα 16:** ΣΝ – Εμπειρία

Παρατηρώντας τόσο τον πίνακα, όσο και το διάγραμμα μπορούμε να πούμε τα εξής:

Όσο μεγαλύτερη είναι η εμπειρία τόσο μεγαλύτερη και η ΣΝ (πχ 6-10 έτη =193.862 ενώ 21-30 έτη =230,433), που σημαίνει ότι επαγγελματικά έμπειρα στελέχη έχουν μάθει πιθανώς να ελέγχουν και να ασκούν τη ΣΝ τους στο επίπεδο που μπορούν αλλά σίγουρα περισσότερο από τα νεαρά στελέχη.

### 6.3.3 Έλεγχος κανονικότητας

Για τον έλεγχο κανονικότητας (Διάγραμμα 17) αρχικά πάμε στα Q-Q/P-P Plots για να δούμε οπτικά τι συμβαίνει (Analyse-Descr. Stat.-Q-Q Plots)



**Διάγραμμα 17:** Έλεγχος κανονικότητας με διαγράμματα

Επειδή όμως τα διαγράμματα κάποιες φορές δεν αποδίδουν σωστά, εφαρμόζουμε και μαθηματικά τεστ κανονικότητας για να έχουμε καλύτερη βάση στο τι συμπέρασμα θα εκφράσουμε. Οπότε έχουμε τις υποθέσεις (Πίνακας 56):

H0: Η μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή

H1: Η μεταβλητή δεν

ακολουθεί κανονική κατανομή

Εάν p-value <0.05 τότε H0

Απορρίπτεται.

Εάν p-value >0.05 τότε η H0

Δεν Απορρίπτεται.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		EQ
N		80
Normal Parameters <sup>ab</sup>	Mean	208.100
	Std. Deviation	26.0235
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.060
	Negative	-.095
Test Statistic		.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.072 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

### Πίνακας 56: ΣΝ Έλεγχος κανονικότητας

Ο έλεγχος μας έδειξε  $p > 0,05$  επομένως  $H_0$  Δεν απορρίπτεται: Η μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή.

#### 6.3.4 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων με την Μέθοδο της Γραμμικής Συσχέτισης του Pearson - ΣΝ

Υπολογίζοντας για κάθε άτομο και των 2 πλοίων τα στοιχεία που απαρτίζουν το κάθε είδος ΣΝ μπορούμε με βάση τις υποθέσεις που έχουμε κάνει και έχουν αναφερθεί παραπάνω μέσω SPSS να διαπιστώσουμε αν ισχύουν.

Έχοντας υπόψη ότι στον συντελεστή Γραμμικής Συσχέτισης του Pearson ισχύουν τα ακόλουθα (η παρουσία σχέσεων μεγαλύτερων του 1.0 είναι κάτι αδύνατο/άτοπο και άρα λάθος).

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

Με βάση λοιπόν τον πίνακα 57 και με χρήση του προγράμματος SPSS (Analyse - Correlate – Bivariate) έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:



		Correlations				
		A	B	G	D	EQ
TFL	Pearson Correlation	.180	.260 <sup>*</sup>	.153	.225 <sup>*</sup>	.288 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.110	.020	.177	.045	.009
	Sum of Squares and Cross-products	43.519	112.350	38.408	140.148	334.425
	Covariance	.551	1.422	.486	1.774	4.233
	N	80	80	80	80	80
TSL	Pearson Correlation	.111	.286 <sup>*</sup>	.202	.158	.258 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.328	.010	.073	.161	.021
	Sum of Squares and Cross-products	25.953	119.625	49.199	95.785	290.563
	Covariance	.329	1.514	.623	1.212	3.678
	N	80	80	80	80	80
PAL	Pearson Correlation	-.039	-.126	.070	.084	.005
	Sig. (2-tailed)	.731	.264	.540	.457	.963
	Sum of Squares and Cross-products	-13.113	-75.850	24.316	73.134	8.487
	Covariance	-.166	-.960	.308	.926	.107
	N	80	80	80	80	80
EE	Pearson Correlation	.218	.345 <sup>**</sup>	.284 <sup>*</sup>	.199	.343 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.052	.002	.011	.076	.002
	Sum of Squares and Cross-products	85.842	242.767	116.231	202.194	647.033
	Covariance	1.087	3.073	1.471	2.559	8.190
	N	80	80	80	80	80
EFF	Pearson Correlation	.187	.259 <sup>*</sup>	.205	.159	.266 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.097	.020	.068	.159	.017
	Sum of Squares and Cross-products	62.219	154.250	71.039	136.492	424.000
	Covariance	.788	1.953	.899	1.728	5.367
	N	80	80	80	80	80
SAT	Pearson Correlation	.171	.248 <sup>*</sup>	.151	.133	.233 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.129	.026	.181	.239	.038
	Sum of Squares and Cross-products	58.025	150.550	53.319	116.456	378.350
	Covariance	.734	1.906	.675	1.474	4.789
	N	80	80	80	80	80

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

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

### Πίνακας 57: Αποτελέσματα Ειδών Ηγεσίας με ΣΝ

α) Ως προς τη συσχέτιση της ΣΝ με τα είδη της ηγεσίας Μετασχηματιστική – Διεκπαιρωτική Ηγεσία.

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson και μεν είναι θετικοί, αλλά δεν υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή (TFL = 0.288, TSL = 0.258) και κινούνται σε χαμηλά επίπεδα επιδεικνυοντας μια μάλλον χαμηλή αλλά θετική σχέση, ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας και εφόσον Sig. (2-tailed) είναι > 0.05 οπότε, δεχόμαστε ότι υπάρχει Γραμμική Συσχέτιση μεταξύ τους (ΣΝ-TFL, ΣΝ-TSL). Βέβαια στο συγκεκριμένο πίνακα κοιτάμε όλο το δείγμα. Όπως έχουμε συμπεράνει από τα θέματα της ηγεσίας σε όλο το προσωπικό είχαμε χαμηλές τιμές ηγεσίας ωστόσο η εικόνα ήταν καλύτερη όταν εστιάζαμε στην κεφαλή, δηλαδή στους Αξκους. Αυτό θα το δούμε παρακάτω.

β) Ως προς τη συσχέτιση της ΣΝ την Ηγεσία Προς Αποφυγή

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι οριακά θετικοί στατιστικά μη σημαντικοί ( $r = 0.05$ ), το μοναδικό είδος ηγεσίας) ενώ αν επεκτείνουμε και στις 4 διαστάσεις της ΣΝ μπαίνουμε σε

αρνητικά πρόσημα, και ( $r=0.750$  και  $r=0.726$ , αντίστοιχα) ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας και εφόσον Sig. (2-tailed) είναι  $> 0.05$  οπότε, δεχόμαστε ότι υπάρχει Γραμμική Συσχέτιση που μάλλον είναι ισχυρή.

γ) Ως προς τη συσχέτιση της ΣΝ με την Ικανοποίηση των Εργαζομένων (SAT), την Απόδοση (EFF), την Εξτρα Προσπάθεια (EE).

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson να μην είναι θετικοί, αλλά δεν υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή ( $EE = 0.343$ ,  $EFF = 0.266$ ,  $SAT = 0.233$ ) και κινούνται σε χαμηλά επίπεδα επιδεικνυοντας μια μάλλον χαμηλή αλλά θετική σχέση, ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας και εφόσον Sig. (2-tailed) είναι  $> 0.05$  οπότε, δεχόμαστε ότι υπάρχει Γραμμική Συσχέτιση μεταξύ τους και της ΣΝ.

Επομένως ανακεφαλαιώνοντας έχουμε:

α) Συσχέτιση ΣΝ Μετασχηματιστική – Διεκπαιρωτική Ηγεσία.

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson να μην είναι θετικοί, αλλά δεν υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή και κινούνται σε χαμηλά επίπεδα

β) Συσχέτιση ΣΝ την Ηγεσία Προς Αποφυγή

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι οριακά θετικοί στατιστικά μη σημαντικοί

γ) Συσχέτιση ΣΝ με την Ικανοποίηση των Εργαζομένων, Απόδοση, Εξτρα Προσπάθεια.

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του

Correlations		EQ
TFL	Pearson Correlation	.621 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	15
TSL	Pearson Correlation	.557 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	15
PAL	Pearson Correlation	-.337
	Sig. (2-tailed)	.220
	N	15
EE	Pearson Correlation	.636 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	15
EFF	Pearson Correlation	.606 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.017
	N	15
SAT	Pearson Correlation	.624 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	15
**. Correlation is significant at the 0.01		
*. Correlation is significant at the 0.05		

Pearson είναι θετικοί, αλλά δεν υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή.

### 6.3.5 Έλεγχος Ερευνητικών

Υποθέσεων στην κατηγορία των Αξκων

Με χρήση του προγράμματος SPSS (Analyse - Correlate – Bivariate) έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 58):

α) Ως προς τη συσχέτιση της ΣΝ με τα είδη της ηγεσίας Μετασχηματιστική – Διεκπαιρωτική Ηγεσία.

Παρατηρούμε ότι, οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί, και υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή (TFL = 0.621, TSL = 0.557) και κινούνται σε υψηλά επίπεδα επιδεικνυοντας μια δυνατή και θετική σχέση, ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας και

**Πίνακας 58:** Αποτελέσματα Ειδών Ηγεσίας με ΣΝ (Αξιοί)

εφόσον Sig. (2-tailed) είναι > 0.05 οπότε, δεχόμαστε ότι υπάρχει Γραμμική Συσχέτιση μεταξύ τους (ΣΝ- TFL, ΣΝ-TSL).

Συγκρίνοντας βέβαια και τα αποτελέσματα με όλο το δείγμα δεν μπορούμε να μην παρατηρήσουμε την διαφορά που υπάρχει στα αποτελέσματα.

β) Ως προς τη συσχέτιση της ΣΝ την Ηγεσία Προς Αποφυγή

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι αρνητικοί στατιστικά σημαντικοί ( $r = -0.337$ ), το μοναδικό είδος ηγεσίας) ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας και εφόσον Sig. (2-tailed) είναι > 0.05 οπότε, δεχόμαστε ότι υπάρχει Γραμμική Συσχέτιση που μάλλον είναι ισχυρή.

γ) Ως προς τη συσχέτιση της ΣΝ με την ικανοποίηση των

εργαζομένων (SAT), την απόδοση (EFF), την εξτρα προσπάθεια (EE).

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί, και υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή (EE = 0.636, EFF = 0.606, SAT = 0.624) και κινούνται σε υψηλά επίπεδα επιδεικνυοντας μια

δυνατή και θετική σχέση, ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας και εφόσον Sig. (2-tailed) είναι > 0.05 οπότε, δεχόμαστε ότι υπάρχει Γραμμική Συσχέτιση μεταξύ τους και της ΣΝ.

Τώρα αν συγκεντρώσουμε τα αποτελέσματα όλου του δείγματος και

Correlations			
EQ			
TFL	Pearson Correlation	.621*	.288**
	Sig. (2-tailed)	.014	.009
TSL	Pearson Correlation	.557*	.258*
	Sig. (2-tailed)	.031	.021
PAL	Pearson Correlation	-.337	.005
	Sig. (2-tailed)	.220	.963
EE	Pearson Correlation	.636*	.343**
	Sig. (2-tailed)	.011	.002
EFF	Pearson Correlation	.606*	.266*
	Sig. (2-tailed)	.017	.017
SAT	Pearson Correlation	.624*	.233*
	Sig. (2-tailed)	.013	.038
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-			

του δείγματος των Αξκων και τα συγκρίνουμε έχουμε τον πίνακα 59.

Μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά από όλο το δείγμα και σε αυτό των Αξκων. Οι υποψίες που ενδεχομένως να είχαμε για την ΣΝ και τα είδη ηγεσίας πιθανότατα να εμφανίζονται πιο καθαρά στο δείγμα των Αξκων που

**Πίνακας 59:** Αποτελέσματα Ειδών Ηγεσίας με ΣΝ (Αξκοι-Όλοι)

μάλλον μας δείχνει και ότι υπάρχει πιο στενή σχέση σε αυτή την ομάδα παρά αν μελετήσουμε όλο το δείγμα.

Επίσης εφόσον στην ΣΝ υπολογίστηκε ότι οι Ανθστες βρέθηκαν να έχουν περισσότερη ΣΝ αν συγκρίνουμε τότε θα έχουμε τα εξής αποτελέσματα (Πίνακας 60):

Correlations ANΘΣΤΕΣ		
		EQ
TFL	Pearson Correlation	.241
	Sig. (2-tailed)	.476
	N	11
TSL	Pearson Correlation	.247
	Sig. (2-tailed)	.463
	N	11
PAL	Pearson Correlation	-.221
	Sig. (2-tailed)	.513
	N	11
EE	Pearson Correlation	.246
	Sig. (2-tailed)	.465
	N	11
EFF	Pearson Correlation	.229
	Sig. (2-tailed)	.499
	N	11
SAT	Pearson Correlation	.229
	Sig. (2-tailed)	.499
	N	11

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

Παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα ακολουθούν παρόμοια σχέση με το συνολικό δείγμα παρά το γεγονός ότι το συγκεκριμένο γρούπ διαθέτει περισσότερη ΣΝ. Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ομάδα δεν ασκεί στο πλοίο, σε όλο το φάσμα χαρακτηριστικά ηγεσίας, όμως θα μπορούσαμε να πούμε ότι ηγείται ομάδας σε πλοίο και ως εκούτου θα έπρεπε να απεικονίζεται η σχέση αυτή.

Correlations				
	EQ	ΑΞΚΟΙ	ΟΛΟΙ	ΑΝΘΣΤΕΣ
TFL	Pearson Correlation	.621*	.288**	.241
	Sig. (2-tailed)	.014	.009	.476
TSL	Pearson Correlation	.557*	.258*	.247
	Sig. (2-tailed)	.031	.021	.463
PAL	Pearson Correlation	-.337	.005	-.221
	Sig. (2-tailed)	.220	.963	.513
EE	Pearson Correlation	.636*	.343**	.246
	Sig. (2-tailed)	.011	.002	.465
EFF	Pearson Correlation	.606*	.266*	.229
	Sig. (2-tailed)	.017	.017	.499
SAT	Pearson Correlation	.624*	.233*	.229
	Sig. (2-tailed)	.013	.038	.499

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Πίνακας 60:** Αποτελέσματα Ειδών Ηγεσίας με ΣΝ (Ανθστες-Όλοι)

### **Πίνακας 61:** Αποτελέσματα Ειδών Ηγεσίας με ΣΝ (Αξκοί-Όλοι-Ανθστες)

Επομένως αν συνοψίσουμε τα αποτελέσματα για τους Αξκους, έχουμε ότι:

α) Συσχέτιση ΣΝ Μετασχηματιστική – Διεκπαιρρωτική Ηγεσία.

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί, και υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή, κινούνται σε υψηλά επίπεδα επιδεικνυοντας μια δυνατή και θετική σχέση,

β) Συσχέτιση ΣΝ την Ηγεσία Προς Αποφυγή

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι αρνητικοί στατιστικά σημαντικοί, ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας υπάρχει μια δυνατή αρνητική σχέση.

γ) Συσχέτιση ΣΝ με την Ικανοποίηση των Εργαζομένων, Απόδοση, Εξτρα Προσπάθεια.

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί, και υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή, κινούνται σε υψηλά επίπεδα επιδεικνυοντας μια δυνατή και θετική σχέση, παρόμοια με την συσχέτιση ΣΝ Μετασχηματιστική – Διεκπαιρρωτική Ηγεσίας.

#### **6.4 Τελικά Αποτελέσματα – Συμπεράσματα Έρευνας**

Αρχικός σκοπός της ανάλυσης ήταν, η διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που απαντάται συχνότερα στο Πολεμικό Ναυτικό και η σχέση του με την Συναισθηματική Νοημοσύνη όπως εκφράζεται από τον D. Goleman. Επιπλέον διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και με βάση δημογραφικά στοιχεία (βαθμός, προϋπηρεσία, πλοίο), αλλά και με τις εκβάσεις της ηγεσίας.

Επίσης, εξετάσθηκαν οι υποθέσεις που εκφράσθηκαν σχετικά με τα είδη ηγεσίας και με την ΣΝ.

Σίγουρα μελετώντας το μέγεθος του Πολεμικού Ναυτικού σαν Οργανισμός είναι μεγάλο, και σαν αντιπροσωπευτικό δείγμα, αυτό που εξετάσθηκε, δεν ανταποκρίνεται απόλυτα, ωστόσο όμως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι έχουμε κάποιες πρώτες πρώιμες γενικές ενδείξεις που με μεγαλύτερο εύρος έρευνας πιθανόν να μας δώσουν σαφείς ενδείξεις. Από την παραγοντική ανάλυση και με προέκυψαν τα εξής:

- α) Συνολικά για όλο το δείγμα
- Στις υποθέσεις που κάναμε και για τα 3 είδη της ηγεσίας διαφαίνεται ότι ισχύουν.
  - Η Μετασχηματιστική Ηγεσία συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό, ακολουθούμενη από την Διεκπεραιωτική Ηγεσίας, ενώ στην τελευταία θέση είναι η ηγεσία προς Αποφυγή.
  - Η Ηγεσία Προς Αποφυγή είναι σταθερα αρνητικά συσχετισμένη.
  - Συνολικά όλο το δείγμα υπολείπεται σε εφαρμογή ηγεσίας από τις καθορισμένες τιμές.
  - Ως προς την Συναισθηματική Νοημοσύνη αντίστοιχα το δείγμα υπολείπεται από τις καθορισμένες τιμές (υπάρχει έλλειψη ΣΝ)
- β) Ως προς τις κατηγορίες του δείγματος
- Οι Αξιωματικοί ακολουθούν την γενική κατανομή ως προς τα είδη ηγεσίας και υπερβαίνουν τον μέσο όρο.
  - Εάν επικεντρωθούμε στους Αξκους τότε οι συσχετίσεις έχουν κάπως διαφορετική απόδοση δείχνοντάς μας πιθανή καλύτερη συσχέτιση της Διεκπαιρωτικής Ηγεσίας παρά της Μετασχηματιστικής ωστόσο οι τιμές είναι κοντινές και μπορεί τα αποτελέσματα να είναι παραπλανητικά.
  - Μια εικόνα που δίδεται είναι ότι ως προς τους Αξκους υπάρχουν θετικές συσχετίσεις ως προς τα 2 πρώτα είδη ηγεσίας (Μετασχηματιστική Διεκπεραιωτική) και αρνητική ως προς το τρίτο είδος (προς Αποφυγή).

- Σαφώς, η αναλογία του δείγματος Αξκων προς όλο το πλήρωμα δεν είναι μεγάλη, μιας και μιλάμε για μικρό πλοίο, ενώ το υπο εξέταση μέγεθος των Αξκων κρίνεται μάλλον μικρό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πλησιάζοντας προς στο τέλος αυτής της εργασίας διαπιστώνουμε πως στην σύγχρονη οργανωσιακή κουλτούρα τίθενται όχι απλά θέματα διοίκησης και διαχείρισης των οργανισμών, αλλά και θέματα ηγεσίας, αποδοτικότητας και ανθρωπίνων σχέσεων. Η σχέση αφεντικού και εργαζόμενου, ανώτερου και κατώτερου, δεν είναι μία στείρα ανταλλαγή προσόντων και ανταμοιβών αλλά μπορεί να φτάσει πολύ βαθύτερα, στον τρόπο ζωής του ατόμου.

Μέσα από την ανασκόπηση βιβλιογραφίας έγινε προσπάθεια παρουσίασης αρχικά του όρου «Ηγεσία» και εν συνεχεία πως ο όρος αυτός μετεξελίχθηκε και αναλύθηκε, ταυτόχρονα περιγραφθησαν, η φύση, οι αρχές και οι θεωρήσεις της ενώ αναδείχθηκε η διαφορά της με το management. Στον κόσμο των εφαρμοσμένων κοινωνικών επιστημών είναι σχετικά πρόσφατο το ενδιαφέρον για τα θέματα ηγεσίας, ενώ σαν έννοια, έχει πια ξεφύγει από την πεπιοίηση πως πρέπει να διοικεί αυστηρά και ελεγκτικά ενώ στρεφόταν αποκλειστικά μόνο προς το κέρδος. Παρουσιάσαμε τα κεντρικότερα κομμάτια ηγετικών μορφών, βάση των σύγχρονων εργαλείων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Από το 1970 και έπειτα αποκτάται γνώση στις θεωρίες ηγεσίας με εναλλακτικές προτάσεις και σιγά-σιγά μετά την δεκαετία του 1980 οι νέες θεωρίες γίνονται θέματα συζήτησης στον επιστημονικό κόσμο. Επίσης, περιγραψαμε τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ)», και πως συνδέεται με την ηγεσία αλλά και πόσο σημαντικός είναι για Οργανισμούς, Επιχειρήσεις τις τελευταίες δεκαετίες.

Επίπλέον, έγινε μια ανάλυση τόσο των σπλ της ηγεσίας με βάση την ανάλυση των κινήτρων, ενώ στην έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης» (ΣΝ) διερευνήθηκε υπό το πρίσμα του Daniel Goleman.

Σχετικά με την έρευνα που διεξήχθη, δεν μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι το δείγμα που εξετάστηκε ήταν αντιπροσωπευτικό, ωστόσο όμως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι έχουμε κάποιες πρώτες πρώιμες γενικές ενδείξεις που με μεγαλύτερο εύρος έρευνας πιθανόν να μας δώσουν σαφείς ενδείξεις. Από την παραγοντική ανάλυση και λαμβάνοντας τα όσα έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια, έχουμε τα εξής



α) Στη διερεύνηση Ηγεσίας:

Επιβεβαιώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις δηλ:

1) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”.

2) Η Συναλλακτική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”.

3) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη”, απ’ ότι έχει η Συναλλακτική Ηγεσία.

4) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”, απ’ ότι έχει η Συναλλακτική Ηγεσία.

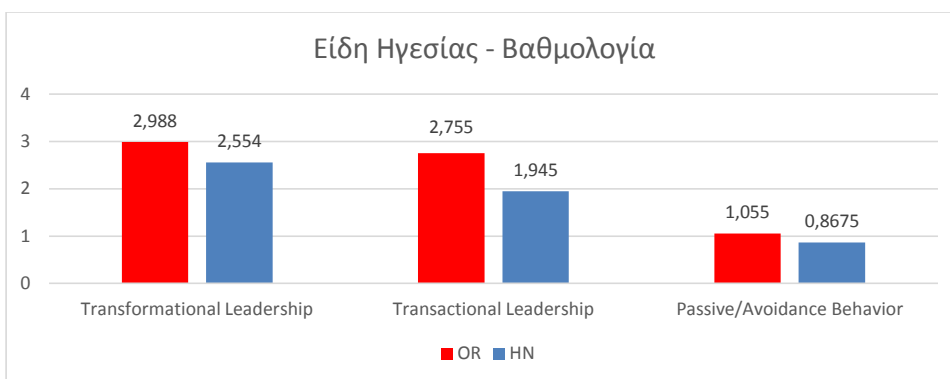
5) Η Αδιάφορη Ηγεσία έχει αρνητική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”.

<b>ΑΞΚΟΙ-ΑΝΘΣΤΕΣ-ΥΠΑΞΚΟΙ</b>	<b>Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας Effectiveness</b>	<b>Ικανοποίηση Εργαζομένων Satisfaction</b>
<b>Μετασχηματιστική Ηγεσία</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<b>Αδιάφορη Ηγεσία</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Το δείγμα δείχνει να ακολουθεί την κατανομή, σε γενικές γραμμές, αν και σε όλο το φάσμα είναι κάτω των τιμών που μας έχει δώσει ο σχεδιαστής του ερωτηματολογίου. Επομένως αρχικά, επιβεβαιώνεται η αρχική σχεδίαση του ερωτηματολογίου. Για τα σημεία στα οποία είναι εκτός, προτείνεται η διενέργεια μεγαλύτερου δείγματος ώστε να καταστεί σαφές εφόσον διατηρήσει την τιμή αυτή όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΕΝΤΟΣ	ΕΚΤΟΣ
Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρ/κα)	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές)
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	Εμπνευστική Παρακίνηση
Ηγεσία προς Αποφυγή	Διανοητική Διέγερση
Αποτελεσματικότητα	Έκτακτη κατ' εξαίρεση Ανταμοιβή
Ικανοποίηση	Management κατ' εξαίρεση (Ενεργό)
	Management κατ' εξαίρεση (Παθητικό)

Ένα από τα αποτελέσματα που θα θέλαμε να αποτυπωθεί ίσως, είναι η επικράτηση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας στα στελέχη που ηγούνται ομάδων (Αξιωματικοί-Ανθυπασπιστές) γεγονός που επιβεβαιώθηκε και αποτυπώθηκε στο δείγμα, ωστόσο απαιτείται μεγαλύτερο για πιο σαφείς ενδείξεις.



Επίσης, οι τρεις υποθέσεις σχετικά με τις εκβάσεις της ηγεσίας επιβεβαιώθηκαν τόσο για το σύνολο, όσο και για Αξκους/Ανθσες

1) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια / Κίνητρο.

2) Η Συναλλακτική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια / Κίνητρο.

3) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με Extra Effort – Επιπλέον Προσπάθεια / Κίνητρο, απ' ότι έχει η Συναλλακτική Ηγεσία.

4) Η Αδιάφορη Ηγεσία έχει αρνητική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”

β) Όσο αναφορά την Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ)

Επιβεβαιώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις:

1) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει θετική συσχέτιση με τα είδη ηγεσίας Μετασχηματιστική – Διεκπαιρρωτική Ηγεσία. Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson να μεν είναι θετικοί, αλλά δεν υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή και κινούνται σε χαμηλά επίπεδα, το οποίο μάλλον υποδηλώνει το μικρό μέγεθος του δείγματος για να σχηματίσουμε κάτι ποιο σταθερο.

2) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει αρνητική ή πολύ μικρή θετική συσχέτιση με την Ηγεσία Προς Αποφυγή αλλά σε μικρότερο βαθμό. Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι οριακά θετικοί στατιστικά μη σημαντικοί, , το οποίο μάλλον υποδηλώνει το μικρό μέγεθος του δείγματος για να σχηματίσουμε κάτι ποιο σταθερο.

3) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, την απόδοση, την εξτρα προσπάθεια. Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί, αλλά δεν υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή, , το οποίο μάλλον υποδηλώνει το μικρό μέγεθος του δείγματος για να σχηματίσουμε κάτι ποιο σταθερο.

4) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει μεγαλύτερη θετική συσχέτιση στα κέντρα ηγεσίας και δη στους Αξκους (αλλά και Ανθστες).

Ειδικά στα αποτελέσματα για τους Αξκους, έχουμε ότι:

1) Συσχέτιση ΣΝ με Μετασχηματιστική – Διεκπαιρρωτική Ηγεσία.

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί, και υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή, κινούνται σε υψηλά επίπεδα επιδεικνυοντας μια δυνατή και θετική σχέση,

2) Συσχέτιση ΣΝ με την Ηγεσία Προς Αποφυγή

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι αρνητικοί στατιστικά σημαντικοί, ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας υπάρχει μια δυνατή αρνητική σχέση.

3) Συσχέτιση ΣΝ με την Ικανοποίηση των Εργαζομένων, Απόδοση, Εξτρα Προσπάθεια.

Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί, και υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή, κινούνται σε υψηλά επίπεδα επιδεικνύοντας μια δυνατή και θετική σχέση, παρόμοια με την συσχέτιση ΣΝ Μετασχηματιστική – Διεκπαιρρωτική Ηγεσίας.

Επομένως, έχοντας συγκεντρώσει από όλες τις ερευνητικές υποθέσεις τα αποτελέσματα, θα μπορούσαμε να απευθυνθούμε στο σύνολο των 2 πλοίων και να δηλώσουμε τα εξής:

α) Ηγεσία

1) Σαν σύνολο και τα δύο πλοία κινούνται προς την σωστή κατεύθυνση στην εφαρμογή ηγεσίας ενώ το πλαίσιο το οποίο εφαρμόζουν είναι αυτό της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Στην περίπτωση μας δεν υπάρχει σωστή ή λάθος επιλογή τύπου ηγεσίας. Εφόσον, πάντα λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα, δεν προκρίθηκε η Ηγεσία Προς Αποφύγη, ίσως παίρνοντας στοιχεία από τις υπόλοιπες δύο, να αποτελεί το καλύτερο αποτέλεσμα.

2) Οι διεθνή ομάδες επί του παρόντος, κινούνται, όσο αναφορά το είδος ηγεσίας (είτε λέγεται Μετασχηματιστική είτε Συναλλακτική) σε μάλλον σωστή διάσταση, ωστόσο θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ανύψωση και ανάπτυξη, των χαρακτηριστικών στα οποία τα αποτελέσματα έδειξαν κάτω από το μέσο όρο (Μετασχηματ. Ηγεσία), ώστε σαφώς να μεταδίδουν το όραμά τους, στοιχείο που χαρακτηρίζει ιδιαίτερα στις Ένοπλες Δυνάμεις. Στοχεύοντας με αισιοδοξία στους συλλογικούς στόχους και με χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός προς την ομάδα τους και αντίστροφα, μπορούν να εκπληρώνουν το καθήκον τους και να οδηγούνται σε εναλλακτικές λύσεις προβλημάτων με πυξίδα τις αξίες που διέπουν τον οργανισμό και τους ίδιους ως άτομα. Επίσης, να βρίσκονται πάντα στο πλάι των υπαλλήλων τους για να τους καθοδηγούν και να τους εκπαιδεύουν ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και δεξιότητες τους.

β) Συναισθηματική Νοημοσύνη

1) Γενικά το προσωπικό των πλοίων δείχνει ότι διακατέχεται από υψηλή ΣΝ, η μέση τιμή και στις τέσσερις διαστάσεις είναι πάνω από τη θεωρητική.

2) Τόσο οι Αξκοί όσο και οι Ανθστες διακατέχονται από υψηλή

ΣΝ.

3) Η εργασιακή εμπειρία βοηθά και στην κατανόηση και εφαρμογή της ΣΝ. Όσο μεγαλύτερη είναι η εμπειρία τόσο μεγαλύτερη και η ΣΝ, που σημαίνει ότι επαγγελματικά έμπειρα στελέχη έχουν μάθει πιθανώς να ελέγχουν και να ασκούν τη ΣΝ τους στο επίπεδο που μπορούν αλλά σίγουρα περισσότερο από τα νεαρά στελέχη. Οι Αξκοι θα μπορούσαν να πάρουν πολύτιμη εμπειρία από τους Ανθστες.

4) Τόσο οι Αξκοι όσο και οι Ανθστες θα πρέπει να καταβάλλουν προσπάθεια για εκμάθηση της ΣΝ γενικότερα σε χαμηλόβαθμο προσωπικό.

Ως προς τον έλεγχο Ερευνητικών Υποθέσεων επιβεβαιώθηκαν όλες με τις ακόλουθες παρατηρήσεις:

1) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει θετική συσχέτιση με τα είδη ηγεσίας

Μετασχηματιστική – Διεκπαιρρωτική Ηγεσία αλλά δεν υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή και κινούνται σε χαμηλά επίπεδα, το οποίο μάλλον υποδηλώνει το μικρό μέγεθος του δείγματος για να σχηματίσουμε κάτι ποιο σταθερό.

2) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει αρνητική ή πολύ μικρή θετική συσχέτιση με την Ηγεσία Προς Αποφυγή αλλά σε μικρότερο βαθμό, το οποίο μάλλον υποδηλώνει το μικρό μέγεθος του δείγματος για να σχηματίσουμε κάτι ποιο σταθερο.

3) Η συνολική ΣΝ εμφανίζει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, την απόδοση, την εξτρα προσπάθεια. Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί, αλλά δεν υποδηλώνουν σημαντικότητα υψηλή, το οποίο μάλλον υποδηλώνει το μικρό μέγεθος του δείγματος για να σχηματίσουμε κάτι ποιο σταθερο.

### **7.1 Συμπεράσματα – Επιπτώσεις για την Διοίκηση**

Οι μελέτες που έχουν γίνει στην Ελλάδα για το συγκεκριμένο θέμα είναι ελάχιστες, χωρίς ιδιαίτερη εμβάθυνση ενώ στο χώρο των Ε.Δ είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο.Τι όμως μπορεί να προσφέρει αυτή η μελέτη σε πρακτικό επίπεδο;

Η εφαρμογή αυτής της μελέτης συνίσταται στο ότι η Διοίκηση των οργανισμών και γενικότερα οι εμπλεκόμενοι φορείς πρέπει να ενθαρρύνουν στις επιμορφώσεις των ήδη υπηρετούντων αλλά και στα αρχικά προγράμματα ένταξης των νεοδιορισμένων στελεχών, την θεωρητική ανάπτυξη αλλά και την πρακτική της εφαρμογής τέτοιων συμπεριφορών τόσο στις παραγωγικές σχολές όσο και έπειτα στο ίδιο το ΠΝ. Χρειάζεται λοιπόν να γίνουν αρκετές αλλαγές για να μπορεί μια ομάδα και δὴ Πλήρωμα Πολεμικού πλοίου, να ανταποκριθεί στην σημερινή πολυπλοκότητα. Οι αλλαγές όμως αυτές προϋποθέτουν από την μια πλευρά τα απαραίτητα εφόδια στήριξης (επιμόρφωση, οικονομικούς κλπ πόρους) αρχικά προς τις Παραγωγικές Σχολές, όπου θα πρέπει να ενταχθεί το μάθημα της ηγεσίας ενεργά, και εν συνεχεία στα διάφορα σχολεία κατά την σταδιοδρομική εξέλιξη των Στελεχών.

Η μεγάλη θετική συσχέτιση των συνιστωσών της συναισθηματικής νοημοσύνης με την μετασχηματιστική ηγεσία έχουν καταδειχθεί, όπως ήδη έχουμε

αναφέρει από παρόμοιες μελέτες – έρευνες, στους διάφορους χώρους εργασίας. Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων της παρούσας έρευνας προέκυψε η επαλήθευση των υποθέσεων που τέθηκαν δηλαδή ότι : Οι προσωπικές δεξιότητες

δηλαδή η αυτορρύθμιση και ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων καθώς και οι συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης, (οι κοινωνικές δεξιότητες , το κίνητρο και η εν-συναίσθηση) του επικεφαλής, συσχετίζονται έντονα θετικά με τη μετασχηματιστική αποτελεσματικότητα του στην ομάδα που ηγείται.

Με άλλα λόγια, αν ο Αξιωματικός, εκδηλώσει προσωπικές δεξιότητες δηλαδή αυτορρύθμιση και αυτοέλεγχο συναισθημάτων και αναπτύξει τις τρεις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρο και εν-συναίσθηση) τότε η ομάδα αναπτύσσει χάρισμα, διανοητική υποκίνηση και εξατομικευμένη εκτίμηση.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι Αξιωματικοί-ηγέτες που κατέχουν και εκφράζουν συναισθηματική νοημοσύνη είναι και εκφραστές του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας, του μοντέλου ηγεσίας της αλλαγής, με σκοπό την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της ομάδας που ηγούνται. Η ομάδα διψά για θετική ενέργεια, για κίνητρα, για ατομική προσοχή.

Η ομάδα είναι πιθανό και λογικό πλέον ότι θα σεβαστεί και θα δεθεί συναισθηματικά με έναν μετασχηματιστικό ηγέτη που επιβραβεύει τις προσπάθειες τους, είναι διακριτικός, και πρόθυμος να τους βοηθήσει στο να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας τους έτσι ώστε να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Στις μέρες μας, ένας ηγέτης έχει να διαλέξει μέσα από μία πληθώρα ηγετικών μορφών που να ταιριάζει καλύτερα στο πρόσωπο του καθώς και τον οργανισμό. Είναι σημαντικό πως γενικά χαρακτηριστικά όπως το όραμα, το σχέδιο υλοποίησης του και η συμβολή του ίδιου, τα συναντάμε σχεδόν σε κάθε ηγετικό στυλ. Ωστόσο αυτό που καθορίζει την φύση κάθε μορφής και την κάνει να ξεχωρίζει έγκειται στην συμπεριφορά του απέναντι στους υφιστάμενους του, στην ηθική του, στην συγκέντρωση και χρήση της εξουσίας, στο επίπεδο της ηγεσίας και στους μηχανισμούς ώστε να πετύχει τους στόχους του οργανισμού και την ικανοποίηση των κατωτέρων του.

Όπως φαίνεται και από την βιβλιογραφία τα άρθρα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές αυτής της εργασίας είναι σχετικά πρόσφατα γεγονός που δείχνει τον κύκλο συζήτησης που ανοίγει γύρω από το θέμα αλλά και πόσο εμείς μπορούμε να δώσουμε στοιχεία-απόψεις για περαιτέρω ανάλυση.

## **7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Πέρα από αυτή την εργασία και λαμβάνοντας υπόψη ότι έγινε ένα μικρό βήμα στον χώρο των ενόπλων δυνάμεων ως προς την καταγραφή και μέτρηση οργανωσιακής κουλτούρας-ηγεσίας-Συναισθηματικής Νοημοσύνης, προτείνεται όπως συνεχιστεί η έρευνα ώστε να μπορούμε να έχουμε κάποια μετρήσιμα στοιχεία τα οποία και μπορούν να μας βοηθήσουν σε πολλούς τομείς ως προς την αξιολόγηση και διαμόρφωση μελλοντικών ηγετών στις Ένοπλες Δυνάμεις.

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα είναι οι εξής :

- Να συμπεριληφθούν και άλλοι τύποι πλοίων

Προτείνεται να συμπεριληφθούν και άλλου τύπου Πολεμικών Πλοίων ώστε να μπορεί να υπάρχει μια μετρήσιμη κλίμακα αλλά και για δημιουργία συγκρίσεων.

- Λόγω της ύπαρξης γυναικών στα μεγάλα πλοία υπάρχει και αυτή η παράμετρος που πρέπει να διερευνηθεί.

- Η έρευνα οφείλει να επεκταθεί και στις διοικήσεις ομάδος Πολεμικών Πλοίων, αλλά και στα επιτελεία σε επίπεδο κλάδων στην ξηρά.

- Όσο αναφορά την μέτρηση ηγεσίας πιθανότατα θα πρέπει να περιοριστεί σε Αξκούς-Ανθστές-Δντές Επιστασιών μέχρι Υπολόγους Διευθύνσεων καθόσον δεν κρίνεται σκόπιμη η μέτρησή της από χαμηλόβαθμο προσωπικό.

- Σαφώς και λόγω της ιδιοτροπίας αλλά και της παράδοσης που διέπει το Πολεμικό Ναυτικό αλλά και τις αντίστοιχες που ισχύουν στους άλλους κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων (Στρατός - Αεροπορία) προτείνεται όπως διεξαχθεί ξεχωριστή έρευνα και εν συνεχεία θα μπορούσε να γίνει κάποια σύγκριση, ωστόσο με πολλές επιφυλάξεις, λόγω και τις αντίστοιχης διαφορετική νοοτροπίας που επικρατεί σε κάθε κλάδο, γεγονός που ίσως θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

- Σίγουρα, στο πλαίσιο συνεχούς αναβάθμισης και τελειοποίησης τόσο των ερωτηματολογίων αλλά και των συστημάτων μέτρησης των αποτελεσμάτων αυτών πάντα οι ερευνητές προχωρούν σε διορθώσεις κλπ. Αυτό το γεγονός δεν θα μπορούσε να αφήσει εκτός τόσο την Ηγεσία όσο και την ΣΝ. Τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται νέα ερωτηματολόγια αλλά και σύγχρονες μέθοδοι μέτρησης αποτελεσμάτων βασιζόμενοι σε όλο και περισσότερα στοιχεία από τις διάφορες έρευνες που διεξάγονται παγκοσμίως.

Σε επικοινωνία που είχα με την εταιρεία που διαχειρίζεται τα δικαιώματα στην Ελλάδα για τον D. Goleman αλλά και τους συνεργάτες του σε θέματα μέτρησης ΣΝ και ηγεσίας θα πρέπει να υπάρξει κάποιου είδους εκπαίδευση πάνω στην χρήση των νέων ερωτηματολογίων αλλά και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων τους. Ως εκ τούτου, προτείνεται όπως, τόσο το ΥΕΘΑ, όσο και το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής αναλάβουν πρωτοβουλίες για απόκτηση γνώσης πάνω σε αυτό το θέμα, εφόσον ενδιαφέρει, και εν συνεχεία να μπορούν να διεξάγουν έρευνες όχι μόνο στις ΕΔ αλλά και σε μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ τράπεζες κλπ) όπου μπορούν να βγούν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- A. Maslow, (1995) Η ψυχολογία της ύπαρξης, εκδόσεις Δίοδος, Αθήνα.
- Allport G.W., (1950), The Individual and His Religion: A Psychological Interpretation, New York: Macmillan.
- B. McKenna, D. Rooney, B. ve, K. Boal, (2009), Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership, The Leadership Quarterly.
- Bar-On, R. & Parker, J., (2000), «Hand book of Emotional Intelligence», Jossey-Bass, San Francisco.
- Bar-On, R., (1998), «The Emotional Intelligence Inventory (E.Q.-I): Technical Manual», Toronto Canada: Multy Health Systems.
- Berne, E., (1958), «Games People Play», Re-issue edition 1976, Valentine Books.
- Binet, A., Garlton, F., Simon, T., Stern, (1911), «Works on Psychometrics», University Publications of America, Reprint Edition 1977.
- Bouchard-Lykken-McGue-Segal, (1990), (Sources of Human Psychological Differences-The Minezota Study of Twins)  
(<https://www.coursera.org/learn/behavioralgenetics/lecture/jcl31/2f-minnesota-study-of-twins-reared-apart-mistra>).

- Brenner W., (2016) Confounding Powers: Anarchy and International Society from the Assassins To Al Qaeda  
<https://books.google.gr/books?id=ySB0CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=el#v=onepage&q&f=false>.
- Coleman D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002), Ο Νέος Ηγέτης: Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Χώρο της Εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Conger J., (1999), Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: an insider's perspective on these developing streams of research, The Leadership Quarterly.
- Connell, J. & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? Strategic Change.
- Daniel Goleman., (1995), Emotional intelligence, Bantam Books.
- Daniel Katz & Robert L. Kahn, (1978), The Social Psychology of Organizations, [www.hrfolks.com](http://www.hrfolks.com).
- Dierendonck Dirk Van, (2010), Servant Leadership - A Review and Synthesis, Journal of Management.
- Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: An Antidote for Cynicism Towards Change? Strategic Change.
- Fromm E., (1973), Η Υγιής Κοινωνία, εκδόσεις Μπουκουμάνης, Αθήνα.
- Fromm E., (1977), Πέρα από τα Δεσμά της Αυταπάτης: Η Γνωριμία μου με τον Μαρξ και τον Φρόυντ, εκδόσεις Μπουκουμάνης, Αθήνα.
- Fry Luis, Cohen P. Melanie, (2009), Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures, Article in Journal of Business Ethics 84(2):265-278 · February 2009.
- Gardner H., (1983) Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences Paperback.
- Gardner, H., (1983), «Frames of Mind», Basic Books New York.
- Gardner, H., (1993), «Multiple Intelligences», Basic Books New York.
- George, J. M., (2000), Emotions and leadership: The Role of Emotional Intelligence, Human Relations.
- Goleman D., (2013), Focus: The Hidden Driver of Excellence, Paperback

- Goleman, D., (1998) Harvard Business Review, What Makes a Leader.
- Goleman, D., (1998) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D., (1998), «Working with Emotional Intelligence", Bantam, New York.
- Goleman, D., (2000) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002) Ο Νέος Ηγέτης. Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Greenleaf Robert K. (1977), Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, New York: Paulist Press, 1977/2002.
- Greenleaf Robert K. (1991), The Servant As Leader, Essays
- Greenleaf Robert K. (1998), The Power of Servant-leadership: Essays, Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. Journal of Management, 26.
- Guilford, J. P., (1968), «Intelligence, Creativity and Their Educational Implication", Edits-Pub.
- Jahoda, M., (1958), Current Concepts of Positive Mental Health. New York: Basic Books.
- James, M. & Jongeward, D., (1971), «Born to win, Addison Wesley.
- John Doe, Jane Doe, (2011), Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις), Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Judge T., & Piccolo, R., (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, Journal of Applied Psychology.
- Kaiser Robert B., (2008), Leadership and the Fate of Organizations, February – March, American Psychologist.
- Kaplan, H. J., Sadock, B.J., (1991), «Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead Better and Live Better», Jossey-Bass, San Francisco.

- Leeper, R., (1940), «Supervision Emerging Profession», Association for Supervision & Curriculum Development.
- Locke, E. A. (2005), Why Emotional Intelligence is an invalid concept. Journal of Organizational Behavior.
- Madders, J., (1979), «Stress and Relaxation», Martin Dunitz.
- Mario Fernando, Frederick Beale, Gary D. Geroy, (2009), The spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 Issue: 6.
- McClelland, D. (1973), «Testing for Competence Rather than Intelligence», American Psychologist, 46.
- McGregor, (1960), «The Human Side of Enterprise», McGraw-Hill New York.
- Mezirow J. (2000) Learning as Transformation, Jossey Bass, Francisco.
- Moller, C. & Bar-On, R., (2000), «HeartWork», Time Manager International S/A.
- Moller, C., (1992), «Employeeeeship: Mobilizing Everyone's Energy to Win, Time Manager International S/A.
- Moller, C., (2001), «Organizational Smart-Meter: A tool de-signed to explore and develop an organization's Emotional Intelligence», Time Manager International S/A.
- Morgeson F., DeRue, D., Karam, E., (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. Journal of Management. 36 (1):5-39.
- Morrison Elizabeth W., (2011), Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. The Academy of Management Annals.
- Nielsen Rob, Jennifer A. Marrone, Holly S. Slay, 2009, A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership, Journal of Leadership & Organizational Studies.
- Pascale, R. (1990), Managing on the edge, Penguin Books.
- Pegg, M., (1989), «Positive Leadership. How to Build a Winning Team», Lifeskills Publishing, Leeds.
- Peter Salovey, Marc A. Brackett, John D. Mayer, (2004), Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model.

- Peter W. Hom, Rodger W. Griffeth, C. Louise Sellaro, (1984), The validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover - Organizational Behavior and Human Performance, Volume 34, Issue 2.
- Potter J. & Wetherell M., (1987), 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.
- Potter J., (1996) Discourse Analysis & Constructionist Approach: Theoretical Background, British Psychological Society.
- Pundt Alexander, (2015), The relationship Between Humorous Leadership and Innovative Behavior", Journal of Managerial Psychology, Vol. 30 Issue: 8, pp.878-893, <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0082>
- Richard Boyatzis, Fabio Sala, (2004), Assessing Emotional Intelligence Competencies
- Richardson J., (1996), (Ed) 'Handbook of Qualitative Research Methods, BPS Books.
- Robinson Paul, Nigel de Lee & Don Carrick, (2008) Ethics Education in the Military, Ashgate.
- Ruesch, J., (1968), «Communication the social matrix of Psychiatry», W. W. Norton & CO (SD).
- Salovey, P. & Mayer, J., (1990), «Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality», Basic Books, New York.
- Salovey, P. & Mayer, J., (1997), «Emotional Development and Emotional Intelligence», Basic Books, New York.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, Vol. 9.
- Schmincke Don, The Code of the Executive: Forty-Seven Ancient Samurai Principles Essential for Twenty-First Century Leadership Success, Paperback – January 1, 2000.
- Sternberg, (1985), «Beyond IQ», Cambridge University Press.
- Sternberg, (1996), «Successful Intelligence», Simon & Schuster, New York.
- Thorndike, E. L. & Stein, (1937), «Intelligence: An evaluation of the attempts to measure Social Intelligence», Psychological Bulletin, No 34.

- Whittington, J.L., Pitts, T.M., Kageler, W.V. and Goodwin, V.L. (2005), "Legacy leadership: The Leadership Wisdom of the Apostle Paul", The Leadership Quarterly, Vol. 16 No 5.
- Yong Han, Xiaozhi Lu, Zhaozhong Li, (2010) In search of excellence: Spiritual training program and junior managers counterproductive work behavior in China, Human Resource Management International Digest, Vol. 18 Issue: 2, pp.10-12, <https://doi.org/10.1108/09670731011028401>.
- [Αριστοτέλης \(385-322 π.Χ.\), Ηθικά Μεγάλα, Εκδότης: Ζήτρος.](#)
- [Αριστοτέλης \(385-322 π.Χ.\), Ηθικά Νικομάχεια, Εκδότης: Ζήτρος.](#)
- [Ζαβλανός](#) Μύρων Μ., (1998), Μάνατζμεντ, Εκδότης: Έλλην
- Δημητρούλης Δ., (2015), Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία, ΓΕΕΘΑ.
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2001), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΣ, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2005), Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα.
- Οικονομικός Ταχυδρόμος Φ. 12, (Boyatzis, R. & Van Oosten, E., (2003), Η Ανάπτυξη των Συναισθηματικά Έξυπνων Επιχειρήσεων.
- Πλατσίδου Μ., (2004), Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. Επιστήμες Αγωγής, Vol. 1, pp. 27-39.
- Χαρίδημος Κ. Τσούκας, (12-12-2004), Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος (Δοκίμια για την Ηγεσία και τη Διοίκηση), άρθρο ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ.
- Χαρίδημος Κ. Τσούκας, (2004), Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος (Δοκίμια για την Ηγεσία και τη Διοίκηση), Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Χολέβας Γ., (1997), Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, Management, Αθήνα.