ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΗΓΕΣΙΑ & ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ COVID-19

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΣΕΜΕΡΤΖΙΑΝ ΣΟΥΡΕΝ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021



«Παιδεία είναι αυτό που επιβιώνει όταν όλα όσα έχουν μαθευτεί ξεχνιούνται»

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

«Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από τον Υπογράφοντα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.»

Ονοματεπώνυμο: Σεμερτζιάν Σουρέν – Σωτήριος

Υπογραφή:

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων της διπλωματικής εργασίας για το μεταπτυχιακό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, και έχει ως θέμα την Ηγεσία και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη για την αντιμετώπιση του Covid-19.

Με αυτή την ευκαιρία, θα ήθελα να μοιραστώ και να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Ιορδάνογου, για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε, καθώς με την αρωγή της οποίας, πραγματοποιήθηκε η παρακάτω διπλωματική εργασία.

Το ευχαριστήριο σημείωμα τούτο, δε θα μπορούσε να αφήσει εκτός αναφοράς, όσους αφιέρωσαν αφιλοκερδώς αλλά και αυτοβούλως το χρόνο τους, με σκοπό να λάβουν μέρος στις εκάστοτε συνεντεύξεις και έρευνες καθώς όχι μόνο έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη διεκπεραίωσή της, αλλά και μέσω της κουβέντας που κάναμε διαδικτυακά καταφέραμε να ανταλλάξουμε απόψεις αλλά και πρακτικές αναφορικά με τον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Πρώτα θα ήθελα να εκφράσω τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου προς όλους τους κοντινούς μου ανθρώπους, τους φίλους, του συναδέλφους, τους συμφοιτητές και φυσικά τη κοπέλα μου, για τη συμπαράστασή που μου έχουν δείξει, την ενθάρρυνση και τη ψυχολογική τους υποστήριξη κατά το διάστημα της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής έρευνας.

Το θέμα της εργασίας αυτής είναι η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη για την αντιμετώπιση και διαχείριση του Covid-19, όπου ουσιαστικά παίζει το ρόλο μιας κρίσης πανδημικού χαρακτήρα έτσι ώστε να αποδείξει ότι οι έννοιες της ηγεσίας και του E.Q μπορούν σε συνδυασμό να φέρουν εις πέρας καταστάσεις κρίσης. Επέλεξα το θέμα αυτό καθώς οι παραπάνω έννοιες πέραν από το ότι μου κινούν το ενδιαφέρον, αποτελούν το ενακτήριο λάκτισμα της ποιοτικής έρευνας που ήθελα να πραγματοποιήσω, για να εκμαιεύσω πληροφορίες σχετικά με το πως αντέδρασαν στελέχη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού απέναντι σε μια τέτοια κρίση.

Εύχομαι το αποτέλεσμα να μας ανταμείψει όλους.
Σας ευχαριστώ.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία διενεργείται με σκοπό να εστιάσουμε στις έννοιες της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεχωριστά την κάθε μια και έπειτα συνδυαστικά. Η μελέτη αυτή προσεγγίζει τις δύο (2) αυτές έννοιες με τρόπο ώστε ο συνδυασμός τους να είναι ένα «όπλο» το οποίο θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση κρίσεων, όπως η πανδημική κρίση που όλοι βιώνουμε. Μέσα στο θεωρητικό πλαίσιο της σκιαγράφησης των παραπάνω εννοιών γίνεται και εννοιολογική προσέγγιση της κρίσης, όπως επίσης και αναφορά συγκεκριμένων καταστάσεων κρίσης. Η παρούσα έρευνα είναι ποιοτικού περιεχομένου καθώς θέλαμε να αποτυπωθεί ο αντίκτυπος της πανδημικής κρίσης μέσα απο τις συνεντεύξεις, ενώ κατά τη διάρκεια της παρούσας έρευνας είχαμε βιώσει μόνο δύο (2) lockdown, οπότε τα αποτελέσματα και τα ερωτήματα της έρευνας ευθυγραμμίζονται με τα τότε δεδομένα.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση της έρευνας ήταν η διαδικτυακή συνέντευξη, η οποία λάμβανε χώρα μετά από επιλογή των υποψηφίων συνεντευξιαζόμενων μέσω της πλατφόρμας του LinkedIn, ενώ κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν την ισχύ ή μη των υπό εξέταση μεταβλητών. Οι μεταβλητές αυτές είναι χωρισμένες σε τρείς (3) θεματικούς άξονες, ενώ στο κάθε έναν από αυτούς έχουμε και αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

- Απαραίτητες δεξιότητες ενός ηγέτη σήμερα και η διαφοροποίηση αυτών κατά τη διαχείριση κρίσεων.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει θετικά στην άσκηση ηγεσίας και διαχείρισης κρίσεων.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι και έμφυτο χαρακτηριστικό αλλά και επίκτητο.
- Υπάρχει θετικό αντίκτυπο ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη προς τους εργαζομένους του.
- Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων είναι το άλφα και το ωμέγα.
- Ύπαρξη ή δημιουργία πλάνου δράσης για αντιμετώπιση και πρόληψη σε καταστάσεων κρίσης.
- Ατομικά συναισθήματα συνεντευξιαζόμενου και εργαζομένων κατά τη διάρκεια των lockdown και η διαχείριση αυτών.

Οι παραπάνω ερευνητικές ερωτήσεις είναι ταξινομημένες κατά αντίστοιχους θεματικούς άξονες, ενώ στο τέλος της συνέντευξης υπήρχε και μια βαθμονόμηση ηγετικών χαρακτηριστικών από το ένα (1) έως το δέκα (10) σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή του Covid-19. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε σύγκριση των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες με σκοπό να βρεθούν τα σημεία στα οποία συμφωνούν ή ακόμη και διαφωνούν μεταξύ τους και να προκύψουν σημαντικά συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια συγκρίθηκαν με τις απόψεις των ερευνητών σχετικά με την καθεμία ερευνητική υπόθεση ξεχωριστά.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε ότι όλες οι παραπάνω υποθέσεις επαληθεύονται, οι συνεντευξιαζόμενοι αποτελούνται από δείγμα κυρίως του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι απαντήσεις τους σε ορισμένα θέματα ήταν πάρα πολύ ενδιαφέρουσες και συνάμα είχαν θεωρητικό και κυρίως πρακτικό υπόβαθρο. Παρατηρούμε ότι οι συνεντευξιαζόμενοι απαντάνε κυρίως βάση της πρακτικής τους εμπειρίας, όντας επαγγελματίες του χώρου, ενώ όσοι δεν εργάζονται σε σχετικό τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ή δεν έχουν μεγάλη εργασιακή εμπειρία, αντλούν τις απαντήσεις τους κυρίως από τη θεωρία και τη λογική. Τα ευρήματα επίσης της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα. Όπως επίσης και σε κατηγοριοποίηση επαγγελμάτων ή καλύτερα κλάδων.

Η πρωτοτυπία αυτής της έρευνας έγκειται στο γεγονός της διεξαγωγής της, αφού έλαβε χώρα σε περίοδο πανδημικής κρίσης εξετάζοντας τις συμπεριφορές ανθρώπων κατά της διάρκεια αυτής, αλλά και τη συμβολή της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διαχείριση της κρίσης. Η έρευνα αυτή διεξάχθηκε σε μια περίοδο όπου απαγορευόντουσαν οι δια ζώσης συναντήσεις οπότε το διαδίκτυο ήταν μονόδρομος. Θεωρώ επίσης ότι λόγω της κατάστασης που βιώναμε όλοι, οι συνεντεύξεις ήταν σε πολύ φιλικότερο ύφος.

BRIEF SUMMARY

The present work is conducted in order to focus on the concepts of leadership and emotional intelligence separately and then in combination. This study approaches these two (2) concepts in such a way that their combination is a "weapon" that can be used to deal with crises, such as the pandemic crisis we all experience. Within the theoretical framework of outlining the above concepts, a conceptual approach to the crisis is made, as well as reference to specific crisis situations. The present research is of qualitative content as we wanted to capture the impact of the pandemic crisis through interviews, while during the present research we had experienced only two (2) lockdowns, so the results and questions of the research are in line with the data then.

The methodology used to conduct the survey was the online interview, which took place after selecting the interviewees through the LinkedIn platform, while during the interview respondents are asked to answer questions that examine the validity or not of the variables in question. These variables are divided into three (3) thematic axes, while in each of them we have corresponding research questions which are mentioned below.

- Essential skills of a leader today and their differentiation in crisis management.
- Emotional intelligence contributes positively to leadership and crisis management.
- Emotional intelligence is both an innate and an acquired trait.
- There is a positive impact of an emotionally intelligent leader on his employees.
- The role of leadership in crisis management is the alpha and omega.
- Existence or creation of an action plan for dealing with and preventing crisis situations.
- Individual feelings of the interviewee and employees during the lockdowns and their management.

The above research questions are classified according to respective topics, while at the end of the interview there was a calibration of leadership characteristics from one (1) to ten (10) in times of crisis, such as that of Covid-19. The answers given by the participants were then compared in order to find the points where they agree or even disagree with each other and to draw important conclusions which were then compared with the researchers' views on each research case separately.

Regarding the results of the research, we observe that all the above hypotheses are verified, the interviewees consist mainly of a sample of the human resources department, while their answers to some issues were very interesting and at the same time had a theoretical and mainly practical background. We observe that the interviewees answer mainly based on their practical experience, being professionals in the field, while those who do not work in a relevant department of human resources management or do not have much work experience, derive their answers mainly from theory and logic. The research findings can also be used for further research on a larger sample. As well as in categorization of professions or better branches.

The originality of this research lies in the fact that it was conducted, after it took place in a period of pandemic crisis, examining the behaviors of people during it, but also the contribution of leadership and emotional intelligence in crisis management. This research was conducted at a time when live dating was banned so the internet was the only way. I also think that because of the situation we all experienced, the interviews were in a much friendlier style.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Υπεύθυνη Δήλωση **3**

Πρόλογος - Ευχαριστίες **4**

Συνοπτική Περίληψη **5**

Brief Summary **6**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^0

Εισαγωγή Στην Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη **9**

1.1 Λίγα Λόγια Περί Ηγεσίας & Συναισθηματικής Νοημοσύνης 9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^0

Εισαγωγικά Στοιχεία Περί Ηγεσίας **11-20**

2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Του Όρου «Ηγεσία» 11-14

2.2 Βασικά Ηγετικά Στύλ 14-15

2.3 Σημαντικότητα της Ηγεσίας 15

2.4 Μύθοι Σχετικά Με Την Ηγεσία 16

2.5 Κλασικές & Σύγχρονες Προσεγγίσεις Της Ηγεσίας 17-18

2.6 Διαφορές Ηγέτη & Μάνατζερ 18-20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^0

Συναισθηματική Νοημοσύνη – E.Q **20-25**

3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης – Ιστορική Αναδρομή 20-22

3.2 Σχέση Συναισθηματικής & Γνωστικής Νοημοσύνης 23

3.3 Εννοιολογική Προσέγγιση Των Συναισθημάτων 23-24

3.4 Μοντέλα Μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης 24-25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^0

Συσχέτιση Ηγεσίας & Συναισθηματικής Νοημοσύνης **25-31**

4.1 Η Επίδραση Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης Στην Εργασία 25-26

4.2 Παράγοντες Που Σχετίζονται & Επιδρούν Στη Συναισθηματική Νοημοσύνη 27

4.3 Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης Στην Ηγεσία 27-30

4.3.1 Θεωρία C.A.R.E.S. 27-28

4.3.2 Μοντέλο Bar-On 28

4.3.3 Μοντέλο John Mayer & Peter Salovey 28

4.3.4 Μοντέλο Daniel Goleman 29-30

4.4 Οι 11 Βασικές Συμπεριφορές Ενός Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη 30-31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^0

Ηγεσία Σε Περιόδους Κρίσεις – Μελέτη Περίπτωσης Covid-19 ..... **31-35**

5.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Του Όρου «Κρίση» 31

5.2 Τι Εννοούμε Όταν Αναφερόμαστε Σε Ηγεσία Κρίσης 31

5.3 Ο Ρόλος Της Ηγεσίας Σε Περιόδους Κρίσης 32

5.4 Επαναπροσδιορισμός Ηγεσίας Λόγω Covid-19 32-35

5.4.1 Τα Νέα Δεδομένα 33

5.4.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός 33-34

5.4.3 Άξονες Δράσεις 34-35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^0

Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας **36-44**

6.1 Εισαγωγικά Στοιχεία Μεθοδολογίας 36

6.2 Ερευνητικό Δείγμα Συνεντευξιαζόμενων 37-39

6.3 Στόχος Έρευνας – Θεματικές Ενότητες – Ερευνητικά Ερωτήματα 40-43
6.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων 44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^{0}

Ανάλυση Αποτελεσμάτων 44-55
7.1 Εισαγωγικά Στοιχεία Ανάλυσης Αποτελεσμάτων 44
7.2 Οδηγός Συνέντευξης & Αποκρίσεις Συνεντευξιαζόμενων 44-55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^{0}

Συζήτηση Αποτελεσμάτων 55-57
8.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων 55-56
8.2 Εφαρμογές Στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού 57
8.3 Προτάσεις Για Μελλοντική Έρευνα & Περιορισμοί 57

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική 58
Ξένη 59-62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{Ο}
ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Λίγα Λόγια Περί Ηγεσίας & Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η ηγεσία ουσιαστικά είναι μια ικανότητα ενός ανθρώπου ή μιας ομάδας ανθρώπων να κινούν τα νήματα με τέτοιο τρόπο ώστε να παρακινούν τους υφισταμένους τους να δρούν, με σκοπό την επίτευξη ορισμένων στόχων είτε του εκάστοτε οργανισμού είτε του ίδιου του ηγέτη. Στο σημείο αυτό να τονίσουμε οτι οι υφιστάμενοι του ηγέτη θα πρέπει να δρούν με τη **θέλησή** τους, ειδάλλως καταρίποτουμε βασικές αρχές της ηγεσίας. Με τα παραπάνω στοιχεία βέβαια μπορούμε όλοι να αναλογιστούμε διάφορες ηγετικές προσωπικότητες τεράστιου βεληνεκούς, τους οποίους ναι μεν έχει καταγράψει η ιστορία και όντως πληρούνε τις προϋποθέσεις του παραπάνω ορισμού, αλλά κανείς δε θα μπορούσε να αναφερθεί στις προσωπικότητες αυτές με θετικό παρανομαστή. Μέχρι πρότεινος λοιπόν μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε μια φυσιογνωμία ως ηγετική ή όχι, αλλά δε μπορούσαμε να αποσαφινήσουμε τη θετική ή αρνητική χροιά της λέξης. Κάτι τέτοιο φυσικά γίνεται ευκολότερο, όταν στην εξίσωση της έννοιας της ηγεσίας, προστίθεται ένα ακόμα δεδομένο και το δεδομένο αυτό ειναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σύγχρονη βιβλιογραφία θα παρατηρήσουμε οτι υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της ηγεσίας οι οποίο προσπαθούν να προσεγγίσουν το φαινόμενο αυτό απο διάφορες σκοπίες. Δυστυχώς πολλοί από τους ορισμούς της ηγεσίας δεν χαρακτηρίζονται από σαφήνεια ενώ σε άλλους παρατηρείται το φαινόμενο της σύγχυσης αναφορικά με τον διαχωρισμό ηγεσίας και διάφορων άλλων διαδικασιών επιρροής, όπως αναφέρουν οι Julian & Hollander (1969).

Ο Goleman θεωρείται ένας από τους σπουδαιότερους ανθρώπους που ασχολήθηκαν με το ευρύ φάσμα της συναισθηματική νοημοσύνης, με τον ίδιο μάλιστα να ορίζει την έννοια αυτή ως ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει πρώτα τα δικά του συναισθήματα και έπειτα να μπορεί να αντιληφθεί και τα συναισθήματα των άλλων, ώστε να δύναται να τα διαχειριστεί αποτελεσματικά δημιουργώντας κίνητρα για τον εαυτό του Goleman (1995).

Αν βέβαια εξετάσουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη από μια άλλη οπτική, θα παρατηρήσουμε ότι τελικά είναι το χαρακτηριστικό που καθορίζει το επίπεδο των δυνατοτήτων ενός ανθρώπου να κάνει κτήμα του πρακτικές δεξιότητες βασιζόμενος στην αυτοεπίγνωση, στα κίνητρα συμπεριφοράς, στην αυτορρύθμιση, στην ενσυναίσθηση και στην ικανότητα της σχέσεις με άλλο άτομα (Goleman, 2011)

Ένας ηγέτης δηλαδή θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται πρώτα τα δικά του συναισθήματα και μετά τα συναισθήματα των υπολοίπων, καθώς έτσι θα μπορεί και με την κατάλληλη εκπαίδευση να φτάσει στα καλύτερα δυνατά επίπεδα ηγεσίας.

Η εργασία αυτή συντονίζει τις έννοιες αυτές, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν επάξια στην αντιμετώπιση σχετικών κρίσεων, σαν αυτή του Covid-19, μια κρίση γενικά ορίζεται ως μια ξαφνική κατάσταση η οποία χρήζει άμεσης κινητοποίησης, όλοι γνωρίζουμε οτι μέσα απο τέτοιες κρίσεις προκύπτουν πολλές φορές οι μεγαλύτερες ηγετικές φυσιογνωμίες, αλλά ποιος είναι άραγε ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει κάτι τέτοιο; Μια κρίση όπως προείπαμε συμβαίνει απροειδοποίητα γεμίζοντας τους ανθρώπους που τη βιώνουν με διάφορα συναισθήματα αρνητικού και πολύ αρνητικού χαρακτήρα, ή και με ουδέτερα συναισθήματα ή και με θετικά συναισθήματα ανάλογα με το πως βιώνει ο εκάστοτε άνθρωπος τη κρίση και πόσο επηρεάζεται απο αυτή, ένας ηγέτης ο οποίος είναι τόσο συναισθηματικά νοήμων ώστε να μπορέσει να αντιληφθεί τα διαφορετικά συναισθήματα με τα οποία

κατακλίζονται οι άνθρωποι γύρω του, τότε είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις τη κατάλληλη στιγμή, λαμβάνοντας υπόψιν αντικειμενικά γεγονότα και δεδομένα, τα οποία σε συνδυασμό με την υπάρχουσα γνώση του συναισθηματικού περιβάλλοντος αποτελούν τα βασικά εργαλεία λήψης αποφάσεων.
Εν κατακλείδι μιλώντας για τις έννοιες της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης σε περιόδους κρίσεις, δε μπορούμε να μην κάνουμε αναφορά και στην εν γένει εκπαίδευση του εκάστοτε ηγέτη. Θεωρώ οτι ένας άνθρωπος μπορεί να έχει γεννηθεί με προδιάθεση διαφόρων πραγμάτων τα οποία στη πορεία της ζωής του αναπτύσει περισσότερο, έτσι λοιπόν και το κομμάτι της ηγεσίας και του E.Q θα πρέπει ο εκάστοτε άνθρωπος να το αναπτύσει ώστε να φτάσει να πάρει αποφάσεις που θα επηρεάσουν το μέλλον άλλων ανθρώπων.

Η δομή της εργασίας αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω ανά κεφάλαια, ενώ η γενική ιδέα της έρευνας ήταν να ξεκινήσουμε από κάτι γενικό καταλήγοντας σε κάτι ειδικό. Έχοντας αυτό κατά νου η εργασία ξεκινάει με τη βιβλιογραφική επισκόπηση για τα θέματα της ηγεσίας της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και της διαχείρισης κρίσεων, καθώς πριν προχωρήσουμε σε ορισμούς και παρατηρήσεις πρέπει να θέσουμε πρώτα τα θεωρητικά θεμέλια αυτής.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση λοιπόν ξεκινάει αναφέροντας ορισμένα εισαγωγικά στοιχεία της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο σημείο αυτό να πούμε οτι το κεφάλαιο αυτό σκιαγραφεί τις έννοιες για τις οποίες θα γίνει εκτενής ανάλυση παρακάτω, και για έννοιες τις οποίες θα χρησιμοποιούμε πάρα πολύ συχνα. Προχωρώντας στο επόμενο κεφάλαιο καταπιανόμαστε με την ηγεσία, ενώ το πρώτο πράγμα στο οποίο αναφερόμαστε είναι η εννοιολογική προσέγγιση του όρου τοποθετόντας μερικές απο τις πιο γνωστές ερμηνίες του όρου ηγεσίας. Πέραν βέβαια απο της ερμηνείες αυτές κάνουμε λόγο και για τα διαφορετικά ηγετικά στύλ όπως επίσης και για τις διαφορές ενός ηγέτη και ενός μάνατζερ.

Το επόμενο κεφάλαιο κάνει εκτενή αναφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη ξεκινώντας με μια ιστορική αναδρομή του όρου και μετέπειτα συνεχίζει επίσης με την εννοιολογική προσέγγιση του όρου, απαριθμώντας αρκετές γνώμες και απόψεις ερευνητών περί συναισθηματικής νοημοσύνης ενώ φυσικά δεν λείπουν και οι αναφορές στον Goleman και τις δικές του απόψεις αναφορικά με το E.Q. Στο ίδιο μάλιστα κεφάλαιο έχοντας γνωστοποιήσει τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης περνάμε σε ορισμένα μοντέλα μέτρησης αυτής κάτι το οποίο μας δίνει τη τέλεια πάσα για το κεφάλαιο τέσσερα (4) στο οποίο κάνουμε λόγο για το πάντρεμα ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν περισσότερες δυνατότητες ανέλιξης στην ιεραρχία της εταιρείας και σίγουρα περισσότερες πιθανότητες αύξησης μισθού αλλά και καθηκόντων.

Το τελευταίο κεφάλαιο της θεωρητικής προσέγγισης της παρούσας έρευνας τελειώνει με την ηγεσία σε περιόδους κρίσης όπου αναφερόμαστε πέραν από την εννοιολογική προσέγγιση του όρου «κρίση» και στην κρίση ως συναισθηματικό χάος ενώ περιγράφουμε παρακάτω και τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε σε ηγεσία κρίσης αλλά και ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας σε περιόδους κρίσης.

Το επόμενο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία, δηλαδή τα μέσα που έχουμε χρησιμοποιήσει για να λάβει χώρα η παρούσα έρευνα, ενώ μέσα σε αυτό αναφερόμαστε στο ερευνητικό δείγμα των συνεντευξιαζόμενων όπως επίσης κα στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Στις πρώτες γραμμές του κεφαλαίου θα συναντήσετε σε μορφή γραφήματος τα δημογραφικά στοιχεία που ζητούσαμε από τους συνεντευξιαζόμενους κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ενώ παρακάτω έχει γίνει μια εκτενής αναφορά στην ανάλυση του οδηγού συνέντευξης με κάθε ερώτηση να έχει και την επεξήγησή της ενώ στις αμέσως επόμενες γραμμές αναλύεται και ο οδηγός συνέντευξης με ενδεικτικές απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Του Όρου «Ηγεσία»

Η βιβλιογραφία του σήμερα μας παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης αλλά και απομόνωσης των ορισμών που έχουν διατυπωθεί γύρω απο την έννοια του όρου **«ηγεσία».** Είναι φυσικά άξιο λόγου το γεγονός οτι υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί, όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια της «Ηγεσίας» (Stogdill, 1974). Θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ορισμένα γνωρίσματα των εννοιολογικών αυτών προσεγγίσεων, καθώς όλες έχουν προσεγγίσεις της έννοιας ανάλογα με την σκοπιά του εκάστοτε ανθρώπου. Η έννοια της «Ηγεσίας» δε μπορεί να μπεί μέσα σε καλούπια, τα δεδομένα της εποχής μας μονίμως αλλάζουν την έννοια, μέχρι πρόσφατα ο κόσμος θεωρούσε οτι ορισμένοι άνθρωποι γεννιούνται ηγέτες ενώ η πραγματικότητα θέλει τους ανθρώπους να προσπαθούν ώστε να γίνουν επιτυχημένοι ηγέτες, κάτι το οποίο αντιστρέφει το γνωστό ρητό, «ηγέτης **ΔΕΝ** γεννιέσαι αλλά γίνεσαι».

Κάθε ανθρώπινος πολιτισμός χρησιμοποιεί ηγέτες, τους οποίους ονοματίζει άλλοτε ως αρχηγούς, ή ως προφήτες, ή ακόμα και ως βασιλείς, ακόμα και τότε βέβαια παρατηρούμε ότι οι σωστοί ηγέτες, τουλάχιστον με τα τωρινά δεδομένα, εκπαιδεύονται κατά τη διάρκεια του βίου τους ώστε να μπορέσουν να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων. Παρόλο που ο θεσμός της «Ηγεσίας» είναι σημαντικά διαχρονικός, η μελέτη γύρω απο το εννοιολογικό μοτίβο του ξεκίνησε μόλις τον προηγούμενο αιώνα, με το πέρας δηλαδή της βιομηχανικής επανάστασης, και απασχολεί μάλιστα ορισμένους επιστημονικούς κλάδους μέσα στους οποίους είναι οι κλάδοι των Πολιτικών Επιστημών, της Φιλοσοφίας, της Οικονομίας και της Ψυχολογίας.

Στη σημερινή εποχή παρατηρείται οτι το φαινόμενο της παρουσίας και εννοιολογικής προσέγγισης του ηγέτη είναι αρκετά έντονο, και ενώ κάνει αισθητή τη παρουσία του σε πολλούς κλάδους, εμείς θα κάνουμε λόγο για τον επιχειρηματικό κλάδο. Η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο κατά την οποία καθορίζεται η λειτουργία, η εξέλιξη και η ανάπτυξη της επιχείρησης, αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο πραγματοποιούνται προσπάθειες εκπαίδευσης και ανάπτυξης ηγετών. Η κάθε επιχείρηση φυσικά αποτελείται απο ανθρώπους και η διοίκηση αυτών είναι το άλφα και το ωμέγα για την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Η ηγεσία φυσικά είναι μια έννοια που θα πρέπει να ενστερνίζεται πρακτικές και αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς η εν γένει αποτελεσματικότητα της επιχείρησης πρέπει να βασίζεται σε σωστές αρχές διοίκησης. (Μπουραντάς, 2002).

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της «ηγεσίας», οι οποίοι μοιράζονται ένα κοινό σημείο, το οποίο ουσιαστικά είναι η επίτευξη των στόχων της μέσα στους οποίους είναι η αποστελεσματική υλοποίηση των στόχων της. Όπως αναφέραμε παραπάνω οι ορισμοί της ηγεσίας είναι αρκετοί, οπότε θα προσπαθήσουμε να καταγράψουμε τους επικρατέστερους.

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων», (Stogdill, 1950; . Koontz and O'Donnell, 1982).

«Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών», (Bass,1990).

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

«Ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του ώστε να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης», (Terry, 1960).

« Η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις της οργάνωσης, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται απο τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλει η οργάνωση. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται απο την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει απο τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου», (Katz & Kahn, 1966).

« Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, οι οποίοι είναι αποδεκτοί απο την ομάδα, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της», (Boles & Davenport 1975).

Ανεξάρτητα όμως απο τους ορισμούς αυτούς και τις διάφορες απόψεις που επικρατούν, αναφορικά με την έννοια του όρου «ηγέτης-ηγεσία» εμφανίζονται ορισμένα κοινά στοιχεία τα οποία απαρτίζουν μια διαδικασία επιρροής. Τα στοιχεία αυτά είναι ο «ηγέτης» η «ομάδα και τα μέλη της» το «έργο-στόχος» η «πηγή ισχύος» η «κουλτούρα της οργάνωσης» το «περιβάλλον».

- ✓ **Ηγέτης:** Το άτομο ή η ομάδα ατόμων οι οποίοι ασκούν την ηγεσία και παρακινούν άλλους ανθρώπους να συμπεριφερθούν με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Σε όλες τις παραπάνω θεωρίες και απόψεις φαίνεται οτι ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος ο οποίος κινεί τα νήματα ώστε να καταφέρει να υλοποιήσει το όραμα που έχει στο μυαλό του.

- ✓ **Ομάδα και μέλη αυτής:** Αναφερόμαστε στα άτομα τα οποία και θα υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης. Κατά τους Rosenbach & Taylor (1998) ο ρόλος των υφιστάμενων μελών αλλάζει, με αποτέλεσμα να λαμβάνεται σταδιακά υπόψη ολοένα και περισσότερο.

- ✓ **Έργο-Στόχος:** Το έργο αποτελεί τον στόχο του ηγέτη, όπου στη παρούσα φάση δεν κρίνουμε την αποτελεσματικότητα του, κρίνουμε την ικανότητα του ατόμου να οδηγήσει τους υπόλοιπους προς αυτό.

- ✓ **Πηγή Ισχύος:** Η πηγή ισχύος είναι το δεδομένο που παρακινεί τον εκάστοτε ηγέτη να υλοποιήσει οτιδήποτε έχει κατά νού.

- ✓ **Κουλτούρα:** Αναφορικά με την κουλτούρα της επιχείρησης πρέπει να πούμε οτι ενσωματώνει τις αξίες και το όραμα της επιχείρησης, δεδομένα τα οποία συγκροτούν τις κινήσεις του ηγέτη και των συνδέουν με τα υπόλοιπα μέρη της ομάδας.

- ✓ **Περιβάλλον:** Τέλος το περιβάλλον, αποτελεί το πεδίο στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και ο ηγέτης αλλά και το γενικό κλίμα της επιχείρησης.

Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου της «ηγεσίας» έχει εξεταστεί και ετυμολογικά απο τον Βρετανό μελετητή J. Adair (1988), ο οποίος και προσπάθησε να διαχωρίσει της έννοιες «ηγεσίας» και «μανατζμεντ». Έτσι λοιπόν καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με τη λέξη «ηγεσία-ηγέτης». Στην Αγγλοσαξονική, η λέξη «ηγούμαι-lead» σημαίνει κατεύθυνση ή πορεία, σημαίνει πρακτικά την ανάληψη ευθύνης για το επόμενο βήμα. Στην ελληνική διάλεκτο ήδη απο τον καιρό του Ομήρου, η λέξεις «ηγούμαι-ηγεσία» ταυτίζονται με έννοιες όπως η αρχηγία, η ικανότητα του να είμαι οδηγός και γενικά να προπορεύομαι.

Η ηγεσία δεν είναι κάτι το οποίο βρίσκεται απλά μέσα σε κάθε άνθρωπο, η ηγεσία είναι διαπροσωπικές σχέσεις, είναι ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών και επίκτητων γνώσεων. Στο κείμενο αυτό θα εξετάσουμε μάλιστα και τη διαφορά μεταξύ του ηγέτη και του χαρισματικού ηγέτη. Ένας άνθρωπος θα μπορούσε εύκολα να αντιληφθεί αν έχει ηγετικά χαρακτηριστικά απλά και μόνο κοιτάζοντας πίσω, ώστε να δει στη κυριολεξία αν υπάρχουν άνθρωποι που τον ακολουθούν. Ουσιαστικά το κομμάτι της ηγεσίας είναι μια τόσο εύκολη διαδικασία την οποία μπορούμε να αποτυπώσουμε σε μια μόνο πρόταση, όμως δεν έχουμε καταφέρει να έχουμε μια μόνο θεωρία της ηγεσίας. Κατά τον W. Bennis (1989), η διερεύνηση του τομέα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών, και είναι ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο, έχει όμως κατανοηθεί λιγότερο απο τους υπόλοιπους τομείς της διοίκησης. Η διαδικασία βέβαια της ηγεσίας όπως αναφέραμε και πιο πάνω είναι αρκετά απλή, ουσιαστικά η σχέση η οποία βοηθά το αντικείμενο **Α** να κάνει το αντικείμενο **Β** να πράξει κάτι ώστε να επιτευχθεί ένας στόχος **Γ**, είναι η βασική δομή της ηγεσίας.

Για ορισμένους ανθρώπους η ηγεσία αποτελεί μια εύκολη διαδικασία, στην οποία μπορεί να διακριθεί το εκάστοτε άτομο. Θα μπορούσαμε να ενστερνιστούμε την αντίληψη αυτή μόνο για τα άτομα εκείνα τα οποία είναι προικισμένα απο τη φύση τους με ορισμένα γνωρίσματα ηγετικού χαρακτήρα. Κάτι τέτοιο φυσικά δε πρέπει να παρερμηνευτεί, σε καμία περίπτωση δεν εννοούμε οτι ένας άνθρωπος μπορεί μόνο με ηγετικά στοιχεία χαρακτήρα να ηγηθεί μιας ομάδας ανθρώπων, τουλάχιστον όχι αποτελεσματικά, μέσα όμως απο την εκπαίδευση μπορεί να αποκτήσει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία πρέπει να έχει ένας ηγέτης, ένας χαρισματικός ηγέτης θα λέγαμε.

2.2 Βασικά Ηγετικά Στυλ

Ο Goleman περιέγραψε έξι (6) τύπους ηγεσίας οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη και οι οποίοι μπορούν να έχουν αντίστοιχες επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και στο γενικό κλίμα του οργανισμού. Τα ηγετικά στύλ αυτά είναι ο **καταπιεστικός ηγέτης**, ο **οραματιστής,** ο **συνεργάτης,** ο **δημοκρατικός**, ο **καθοδηγητικός** και ο **συμβουλευτικός** (Goleman, Boyatzis, McKee 2002. Ο Νέος Ηγέτης).

Τα αποτελέσματα αυτά έχουν προκύψει έπειτα από έρευνα της Hay/McBer σε 3.871 στελέχη τα οποία δραστηριοποιούνταν σε διευθυντικές θέσεις.

Ο **καταπιεστικός ηγέτης** απαιτεί άμεση συμμόρφωση των υφιστάμενων του με τις αποφάσεις του. Δεν διαθέτει ενσυναίσθηση και στηρίζεται στη δύναμη της θέσης του. Η άσκηση αυτής της ηγεσίας ίσως να είναι περισσότερη αποτελεσματική σε περιόδους κρίσης, αλλά και στο ξεκίνημα μιας αλλαγή. Σύμφωνα με τον Goleman το συνολικό αποτέλεσμα αυτού του καταπιεστικού ηγέτη έχει αρνητικό αντίκτυπο στο οργανωσιακό κλίμα.

Ο **οραματιστής ηγέτης** διακρίνεται από ένα όραμα και εμπνέει την ομάδα του θετικά ως προς αυτό, καθιστώντας άκρως σημαντική την ενημέρωση των υπολοίπων αναφορικά με τη προσπάθειά τους και τη συμβολή τους στην πραγματοποίηση του στόχου που έχει τεθεί. Αντίθετα από τον καταπιεστικό ηγέτη, το στυλ ηγεσίας του οραματιστή ηγέτη έχει θετικό αντίκτυπο στο οργανωσιακό κλίμα.

Ο **συνεργάτης ηγέτης** ενισχύει την αρμονία, τις φιλικές σχέσεις, δίνει βάρος στις ηθικές αξίες και είναι αρωγός στην επίλυση των συγκρούσεων. Διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη και δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους που αποτελούν μια ομάδα.

Ο **δημοκρατικός ηγέτης** είναι εξαιρετικός ακροατής, ομαδικός, ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη γνώμη της πλειοψηφίας. Παρέχει στήριγμα στους υφιστάμενους του και παλεύει για την ομοφωνία στη λήψη κοινών αποφάασεων.

Ο **ηγέτης που ορίζει τον ρυθμό** είναι φιλόδοξος, θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και παίρνει συνήθως πρωτοβουλίες. Είναι πολύ αποτελεσματικός όταν επιθυμούνται άμεσα αποτελέσματα από την ομάδα καθώς διακρίνεται από ανυπομονησία.

Ο **συμβουλευτικός ηγέτης** ακούει, βοηθά, συμβουλεύει και ενθαρρύνει τους υφιστάμενούς του. Ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας βοηθάει πολύ ώστε να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η επιτυχημένη ηγεσία δεν συνίσταται στην εφαρμογή φυσικά ενός από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας αλλά στην εναλλαγή τους ανάλογα με το πότε κρίνεται απαραίτητο να εφαρμοστεί το καθένα. Σύμφωνα με τον Goleman οι ηγέτες οι οποίοι φαίνεται να ενστερνίζονται και να κάνουν χρήση των ηγετικών στυλ του οραματιστή, του δημοκρατικού, του συνεργάτη και του συμβουλευτικού ηγέτη, δημιουργούν καλύτερο οργανωτικό κλίμα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και ταυτόχρονα επιτυγχάνεται μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση.

Μια ενδιαφέρουσα απόδειξη αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών, έρχεται από τον Goleman, ο οποίος μέσα από συνεχής έρευνες έφτασε στο συμπέρασμα ότι το 80% της αποτελεσματικότητάς τους οφείλεται στην συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτουν. Κάτι τέτοιο μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το IQ το οποίο μέχρι στιγμής έπαιζε το ρόλο της καθοριστικής απάντησης σε τέτοιο είδους ερωτήσεις, φαίνεται πως χάνει τα σκήπτρα του από το EQ. Το ποσοστό του 20% λοιπόν που κατέχει το IQ φαίνεται δεν είναι τελικά το κλειδί μιας επιτυχημένης επιχείρησης, ενώ στη πραγματικότητα η πραότητα σε μια κατάσταση κρίσης, όπως η πανδημία που ζούμε, ή και η σαφήνεια στη σκέψη είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το παζλ της καλύτερης απόδοσης στο χώρο εργασίας.

2.3 Σημαντικότητα της Ηγεσίας

Η επιτυχία της προσωπικής επαγγελματικής καριέρας, όπως επίσης και η μοίρα ενός οργανισμού καθορίζονται από την επίδραση της συμπεριφοράς του ηγέτη. Η ηγεσία θεωρείται κρίσιμο στοιχείο της επιτυχίας ενώ ταυτόχρονα κάποιοι ερευνητές συγκλίνουν στο ότι η ηγεσία είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας. Πολλές εταιρίες προσλαμβάνουν υποψήφιους επαγγελματίες για θέσεις ηγεσίας αφού πρώτα μελετήσουν τις ηγετικές τους ικανότητες και προοπτικές. Συγκεκριμένα, ο γενικός διευθυντής της αλυσίδας Domino Pizza, David Brandon, επισημαίνει πως η επιτυχία των καταστημάτων της συγκεκριμένης μεγάλης αλυσίδας, βασίζεται στην ηγεσία που ασκείται από τους διευθυντές του κάθε καταστήματος ξεχωριστά.. Οι γενικοί διευθυντές και manager αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να τα κάνουν όλα μόνοι τους και επομένως προσπαθούν να αναπτύξουν την ηγετική νοοτροπία στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού τους. Η μεγαλύτερη πρόκληση της εποχής που διανύουμε είναι η πρόσληψη, η διατήρηση και η εξέλιξη ατόμων με ταλέντο, για την μετέπειτα ανάληψη ηγετικών θέσεων. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων και ευκαιριών για τους μελλοντικούς νέους ηγέτες.

Οι αρκετά διάσημες, για την μετέπειτα αποτυχία τους, εταιρίες (Enron, WorldCom) επιβεβαιώνουν το πόσο κρίσιμος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στην εκάστοτε επιτυχία ή αποτυχία για τον κάθε οργανισμό, σε οικονομικό ή μη, περιβάλλον. Είναι ευρέως γνωστό πως ακόμη και ανώτατοι Διευθυντές που δεν αποδίδουν απολύονται συχνά. Μερικά τέτοια παραδείγματα από γενικούς διευθυντές που απολύθηκαν από μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν οι- - Gary Forsee της εταιρίας «Sprint Nextel» - Angelo Mozilo της εταιρίας «Countrywide Financial» - Charles Prince της εταιρίας «Citigroup» - Stan O'Neal της εταιρίας «Merrill Lynch». Όπως προκύπτει και από τα παραπάνω παραδείγματα, η ηγεσία είναι σημαντική και υπάρχει διαρκής ανάγκη για καλύτερους ηγέτες, με αδιαμφισβήτητες ηγετικές ικανότητες.

2.4 Μύθοι Σχετικά Με Την Ηγεσία

Στη προσπάθεια πολλών να ορίσουν της ηγεσία δεν έλειψαν και αρκετές παρερμηνείες που με την σειρά τους δημιουργήσανε διάφορους μύθους για την θεωρία της ηγεσίας.

- **Μύθος 1ος** – Η ηγεσία είναι μια σπάνια ικανότητα. Η συγκεκριμένη πρόταση δεν αληθεύει καθώς από τη μία μεριά υπάρχουν λίγοι "μεγάλοι" ηγέτες, αλλά από την άλλη πολλοί μπορούν να έχουν την ευκαιρία να ασκήσουν ηγεσία.

- **Μύθος 2ος** – Ηγέτης γεννιέσαι, δεν γίνεσαι. Το λάθος σε αυτής την έκφραση εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι βασικές ικανότητες ενός ηγέτη μπορούν να διδαχθούν. Επιπρόσετα μπορούν να ενισχυθούν βάση των ξεχωριστών κληροδοτημάτων που διαθέτει το κάθε άτομο. Η ανατροφή παίζει σημαντικότερο ρόλο από την φύση, για την διαμόρφωση πετυχημένων ηγετών.

- **Μύθος 3ος** – Οι ηγέτες διαθέτουν το χάρισμα. Πιθανόν το χάρισμα να είναι το παράγωγο της αποτελεσματικής ηγεσίας και όχι το αντίστροφο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, "χαρισματικοί" αποκαλούνται οι ηγέτες που συνδύασαν και συνδυάζουν την γνώση των ηγετικών δυνατοτήτων με τις ξεχωριστές τους ικανότητες. Αυτοί που τα καταφέρνουν εκμαιεύουν το σεβασμό ακόμα και το δέος των ακολούθων τους.

- **Μύθος 4ος** – Ηγεσία μπορεί να υφίσταται στη κορυφή ενός οργανισμού. Ηγεσία δεν ασκείται μόνο στην "κορυφή" καθώς όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, τόσο περισσότεροι ηγετικοί ρόλοι βρίσκουν εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα του.

- **Μύθος 5ος** – Ο ηγέτης ελέγχει, καθοδηγεί και χειραγωγεί. Διαφωνούμε καθώς η ηγεσία δεν περιστρέφεται τόσο γύρω από την εξάσκηση της δύναμης του ηγέτη όσο γύρω απο την ενδυνάμωση των άλλων. Οι ηγέτες ηγούνται "τραβώντας" και όχι "σπρώχνοντας". Ηγούνται εμπνέοντας άλλους και όχι προστάσοντας τους και δημιουργώντας υψηλές προσδοκίες για τους ανθρώπους τους αντί να τους χειραγωγούν.

- **Μύθος 6ος** – Η αποστολή του ηγέτη είναι να ανεβάζει την αξία των μετοχών. Μία από τις αποστολές του ηγέτη είναι η εξασφάλιση καλής ανταγωνιστικής θέσης για την επιχείρηση στην οποία ανήκει. Σε περίπτωση που όλη η προσοχή εστιαστεί στις μετοχές, άλλοι παράγοντες θα παραγκωνιστούν, γεγονός που πιθανόν να προκαλέσει ζημιά στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η αποστολή του ηγέτη είναι να δρά σαν επιμελητής και αρχιτέκτονας του μέλλοντος του οργανισμού του, χτίζοντας τα θεμέλια για συνεχή πρόοδο και επιτυχία αυτού.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.5 Κλασικές & Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Ηγεσίας

Η έρευνα πάνω στην ηγεσία απέκτησε μια νέα σκοπιά από τη δεκαετία του 80' και μετά, καθώς μέχρι τότε υφίστανται ορισμένες προσεγγίσεις συστημικού και ενδεχομενικού μοτίβου, ταυτόχρονα με την αντικειμενική θεώρηση της επιστήμης και τα ορθολογικά μοντέλα λήψης αποφάσεων. Η ηγεσία είναι μια έννοια σύνθετη και ταυτόχρονα πολύπλοκη η οποία δύναται να παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ανάλογα με τον τομέα στον οποίο και δραστηριοποιείται ενώ πολλές είναι οι μελέτες που έχουν λάβει χώρα με σκοπό να αποσαφηνιστεί η έννοιά της. Ο Warren Bennis (1989) τονίζει ότι η ηγεσία είναι φαινόμενο καθημερινό και ορατό από όλους το οποίο είναι δύσκολο να κατανοηθεί από όλους, *«To an extent, leadership is like beauty: It's hard to define, but you know it when you see it»* όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά.

Στους παραπάνω ορισμούς αναφερόμαστε σε έναν συγκεντρωτικό ορισμό τον οποίο προσπάθησε να συντάξει ο καθηγητής ηγεσίας και μάνατζμεντ Μπουραντάς (2005), από τον οποίο προκύπτουν δύο (2) πολύ σημαντικά στοιχεία τα οποία και θέτουν τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η έννοια της ηγεσίας. Η επιρροή που ασκεί ένα άτομο σε μια άλλη ομάδα ατόμων με σκοπό την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους προς επίτευξη στόχων, είναι το πρώτο στοιχείο, ενώ το δεύτερο είναι εθελούσια συμβολή των ατόμων στη διαδικασία αυτή.

Ο παραπάνω ορισμός θα μπορούσε να ερμηνευτεί και να προσαρμοστεί στα δεδομένα των επιχειρήσεων, έτσι λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε έναν οργανισμό ηγέτης θεωρείται ο πρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διευθυντής, ένας άνθρωπος δηλαδή ο οποίος βρίσκεται ψηλότερα στην ιεραρχία από τους συναδέλφους του, αλλά παρόλα αυτά είναι ο άνθρωπος που παρακινεί τους υπολοίπους να τον ακολουθήσουν ώστε να εργαστούν για το συνολικό όφελος της εκάστοτε επιχείρησης. (Μπουραντάς 2005).

Η εργασία του Burns (1978) επηρέασε έναν σημαντικό αριθμό ερευνών μετά από το 1980 αναφορικά με την ηγεσία και τη διάκριση που εντόπισε ανάμεσα στον ηγέτη και τον μάνατζερ, την οποία προσπάθησε να μεταλαμπαδεύσει μέσα από παραδείγματα, σαν αυτά των Roosevelt και Gandhi. Προχώρησε μάλιστα στην διάκριση μεταξύ «συναλλακτικής ηγεσίας» και «μετασχηματιστικής ηγεσίας» σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης και ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει τις αξίες της αποστολής, αντανακλούν την οργανωσιακή πραγματικότητα και το όραμα που ωθεί τις πράξεις του (Rosenbach & Taylor, 1998).

Με την εισαγωγή της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και με την γενικότερη αύξηση του ενδιαφέροντος της λογικοκεντρικής ως τότε Δυτικής επιστήμης , για το συναίσθημα και τις προεκτάσεις του , οι παραπάνω θεωρίες δέχονται έντονη κριτική και έτσι διατυπώνονται νέες προσεγγίσεις στην Διοικητική Επιστήμη. Οι προσεγγίσεις αυτές ονοματίζουν δύο στύλ κυρίως ηγεσίας, το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό και περιστρέφονται γύρω από κάποια κοινά σημεία τα οποία συνοψίζονται στις εξής κυρίως έννοιες (Bryman, 1992, 145-63)

- ✓ Το «όραμα» (vision) υπό την έννοια της έμπνευσης και της αποστολής
- ✓ Την «επικοινωνία του οράματος» με σκοπό να γίνει κατανοητό
- ✓ Ενδυνάμωση και σύνδεση των μελών της εκάστοτε οργάνωσης με το όραμα
- ✓ Ο ρόλος του ηγέτη αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα
- ✓ Η επίτευξη του οράματος προϋποθέτει και την ύπαρξη εμπιστοσύνης από τα μέλη προς τον ηγέτη τους

Στα πλαίσια λοιπόν της επιδίωξης αυτού του οράματος που έχει θέσει η ηγεσία, το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό είναι τα συνηθέστερα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τις νέες συναισθηματικά προσανατολισμένες προσεγγίσεις στον χώρο της Διοικητικής Επιστήμης. Ο ηγέτης διατηρεί το status quo και δεν επιζητά την άποψη των συνεργατών και υφισταμένων του. Εποπτεύει και οργανώνει την ομάδα και επιδιώκει τη συμμόρφωση των μελών της μέσα από την παροχή ανταμοιβών και προνομίων.

Στη συναλλακτική ηγεσία «οι εργαζόμενοι δεν δεσμεύονται από έναν αμοιβαία παρόμοιο σκοπό, αλλά μάλλον δεσμεύονται στα πλαίσια μιας επωφελούς «ανταλλαγής προϊόντων» που βασίζεται σε πιο παραδοσιακές αξίες όπως η τιμιότητα , η δικαιοσύνη , η υπευθυνότητα και η αμοιβαία υποχρέωση» (Πασιαρδής, Π. 2012). Η εφαρμογή αυτού του στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και όχι μακροπρόθεσμων.

Εν αντιθέσει με την μετασχηματιστική ηγεσία όπου τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης έχει ένα όραμα και προσπαθεί να το μεταλαμπαδεύσει στους υφιστάμενούς του χρησιμοποιώντας ένα εμπειρικό παράδειγμα, το οποίο φυσικά έχει σκοπό να παρακινήσει και να ωθήσει τους υπολοίπους στο να τον ακολουθήσουν. Στη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης προσπαθεί να αντιληφθεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες των υφισταμένων του με στόχο να μετατρέψει τα μέλη της ομάδας αυτής, σε εν δυνάμει ηγέτες και επειδή ακριβώς προσπαθεί να δείξει κατανόηση και ενσυναίσθηση, στη πορεία επιλύει και όποια τυχόν προβλήματα προκύψουν επιφέροντας αλλαγές σε διάφορους κλάδους όπως η στρατηγική και η κουλτούρα.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας δεν είναι αντικρουόμενες αλλα συμπληρωματικές μεταξύ τους. Εφαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες και τις ανάγκες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό. Σίγουρα όμως, κατά κοινή ομολογία, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η πιο δημοφιλής ανάμεσα στους σύγχρονους ερευνητές και χαρακτηρίζεται ως «πνευματικό κεφάλαιο για τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης».

2.6 Διαφορές Ηγέτη & Manager

Η κουλτούρα που ενστερνίζεται ο Manager έχει να κάνει κυρίως με τη λογική και τον έλεγχο, οι ενέργειες του οποίου μπορεί να συμβάλουν και να εστιάζουν στους ανθρώπους της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός και στους πόρους που διαθέτει, παρόλα αυτά θα αποτελεί ένα εργαλείο επίλυσης προβλημάτων. Σύμφωνα με τον Rost (1991) βασική διαφορά που παρουσιάζεται ανάμεσα στον ηγέτη και τον manager είναι ότι ο πρώτος συνεργάζεται με τους υφισταμένους του έχοντας κατά νου την αλλαγή, ενώ ο δεύτερος προσπαθεί με τη βοήθεια των υφισταμένων του να πουλήσει αγαθά και υπηρεσίες. Ο Zaleznik (1997) προσδιόρισε τέσσερις παράγοντες ως τους βασικότερους για τον ορισμό διαφορών ηγέτη και manager. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- ✓ Οι στόχοι του εκάστοτε οργανισμού
- ✓ Οι πραγματοποίηση των έργων που αναλαμβάνει η επιχείρηση
- ✓ Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων
- ✓ Η εικόνα που έχουν οι ίδιοι οι άνθρωποι για τον εαυτό τους.

Κατά τον Zaleznik, η διάκριση που παρατηρεί ο ίδιος και τονίζει ανάμεσα στον ηγέτη και τον manager, είναι η ύπαρξη ή μη του συναισθηματικού παράγοντα. Ένας ηγέτης ουσιαστικά προσπαθεί να κατευθύνει τους υφισταμένους του με τέτοιο τρόπο, ώστε ο τρόπος σκέψης τους να στοχεύει στις πιθανές λύσεις συγκεκριμένων προβλημάτων, εν αντιθέσει με τον manager ο οποίος συνεργάζεται με τους υφισταμένους του δίχως κάποια συναισθηματική δέσμευση (Χυτήρης, 2006).

Όσον αφορά την οπτική πλευρά του manager θα παρατηρήσουμε ότι είναι διαφορετική από αυτή του ηγέτη, κυρίως όσον αφορά την συμπεριφορά απέναντί σε καταστάσεις. Ο manager είναι ένας άνθρωπος ο οποίος με την συμπεριφορά του μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να υποβαθμίσει την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη καθημερινή και τυπική διαχείριση και διεκπεραίωση καθηκόντων, αντί το βάρος της καθημερινότητας να πέφτει στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής δημιουργικού χαρακτήρα στο ευρύ εργασιακό περιβάλλον.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Έχοντας λοιπόν κατά νου τα όσα έχουν ειπωθεί αναφορικά με τις βασικές διαφορές ηγέτη και manager μπορούμε πλέον να αναφερθούμε σε αυτές με μια προσέγγιση πιο εμπειρική. Η συμπεριφορά ως παράγοντας μεταξύ των εννοιών «ηγέτης» και «manager» είναι η ειδοποιός διαφορά μεταξύ τους καθώς είναι το μοναδικό χαρακτηριστικό που μπορούμε να κρίνουμε εμπράκτως. Ο ηγέτης είναι εκείνος ο άνθρωπος ο οποίος θα συλλάβει ένα όραμα και ταυτόχρονα την στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει εκείνος ή ο εκάστοτε οργανισμός έτσι ώστε να υλοποιηθεί το όραμά του. Η στρατηγική που έχει συλλάβει ο ηγέτης στο νου του, σίγουρα απαιτεί τη δημιουργία μιας ομάδας ανθρώπων οι οποίοι θα πρέπει να αισθάνονται καταρχάς ασφαλείς, να υπάρχει ένα άρτιο κλίμα συνεργασίας και όλοι να νιώθουν πως είναι ένα ξεχωριστό κομμάτι υλοποίησης του οράματος. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για έναν ηγέτη είναι να διαμορφώσει ένα χάρτη αξιών κατά των οποίο θα δρα η ομάδα και κατά τον οποίο θα λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις, οι αξίες αυτές θα μπορούσαν να είναι η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η αξιοκρατία κ.α τα οποία ταυτοχρόνως είναι και βασικά στοιχεία της κουλτούρας της ηγεσίας. Ο ηγέτης στην ομάδα αυτή καλείται να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις και το όραμά του, ώστε να καταφέρει όλη η ομάδα να κινητοποιηθεί και να συνεργαστεί για την επίτευξη του κοινού στόχου τους. Από τη στιγμή που η ομάδα έχει βρει τη πορεία της και έχουν καθοριστεί όλοι οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι, ο ηγέτης οφείλει να αξιολογεί τη πορεία της ομάδας και να είναι πάντα παρόν ώστε να μπορεί να δώσει λύσεις και κατευθύνσεις σε περίπτωση που χρειαστεί.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες διαφορές, οι οποίες μπορούν να αποτυπωθούν μονολεκτικά και σκιαγραφούν λεπτομερώς, παρά το μικρό της έκτασής τους τις βασικές διαφορές μεταξύ ενός ηγέτη και ενός manager.

Πίνακας 1 Διαφορές Ηγέτη Manager

Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.

ΗΓΕΤΗΣ	MANAGER
«Οραματιστής»	**«Ορθολογιστής»**
«Ένθερμος»	**«Συμβουλευτικός»**
«Δημιουργικός»	**«Επίμονος»**
«Ευέλικτος»	**«Λύτης προβλημάτων»**
«Εμπνέων»	**«Ισχυρογνώμων»**
«Καινοτόμος»	**«Αναλυτικός»**
«Θαρραλέος»	**«Συγκροτημένος»**
«Επινοητικός»	**«Γνωστικός»**
«Πειραματιστής»	**«Εξουσιαστικός»**
«Φορέας Αλλαγής»	**«Ισορροπιστής»**
«Προσωπική Δύναμη»	**«Δύναμη θέσης»**

Στις μέχρι τώρα αναφορές για τις διαφορές ηγέτη και manager φαίνεται ότι ο δεύτερος αποτελεί μια αρνητικός διακείμενη μορφή του πρώτου, σε αυτή τη θεώρηση έρχεται μια διαφορετική οπτική που έρχεται να συνδυάσει τις έννοιες ηγεσίας και management για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των στυλ διοίκησης. Η θεώρηση αυτή λοιπόν συνδέει τον συνδυασμό γνώσεων του manager και τις ικανότητες ενός ηγέτη για να δημιουργήσει ένα άρτιο αποτέλεσμα αναφορικά με την άσκηση διοίκησης, οι manager από τη μια έχουν τη πλήρη κάλυψη από τις επιχειρήσεις ώστε να δράσουν κατά βούληση και να διαχειριστούν μια ομάδα, αυτό βέβαια δεν συνεπάγεται ότι την ομάδα αυτή θα την διαχειριστούν καταλλήλως, για το λόγο αυτό υπάρχει έντονη ανάγκη ισχυρής ηγεσίας προκειμένου να υπάρξει το επιθυμητό προς όλους αποτέλεσμα. Εν κατακλείδι, οι ηγέτες για να καταφέρουν να δημιουργήσουν το κλίμα και το καθεστώς που προστάζει η θέση τους και οι αξίες που εκπροσωπούν, χρειάζονται και τους manager για να βοηθήσουν και εκείνοι στη διατήρηση ενός ήρεμου και λειτουργικού περιβάλλοντος ηγεσίας (Lunenburg, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ – E.Q

3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Ιστορική Αναδρομή

Το συναίσθημα αλλά και η επίδραση του συναισθήματος στις ανθρώπινες ζωές αποτελεί ένα υποτιμημένο παράγοντα κυρίως από τον δυτικοευρωπαϊκό πολιτισμό, κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με τη σημαντικότητα και σημασία που είχε δοθεί σε αυτά από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους. Ένα παράδειγμα που επιβεβαιώνει τον ισχυρισμό αυτό είναι η περιγραφή της συναισθηματικής νοημοσύνης από τον Αριστοτέλη στα Ηθικά Νικομάχεια. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης τότε δεν ήταν γνωστή φυσικά, παρόλα αυτά ο Αριστοτέλης κατάφερε να την περιγράψει λέγοντας πως «*ο καθένας μπορεί να θυμώσει, αυτό είναι το εύκολο, το δύσκολο είναι να καταφέρουμε να θυμώσουμε με το σωστό τρόπο, με το σωστό πρόσωπο, τη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και στο σωστό βαθμό*». Στη προσπάθεια λοιπόν να σκιαγραφηθεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης προέκυψαν αρκετές έννοιες και προσεγγίσεις, οι οποίες ξεχωριστά αποτελούν ένα λιθαράκι μόνο, ενώ όταν ερευνηθούν όλες μαζί αποτελούν ένα ερευνητικό υπόβαθρό το οποίο μας φέρνει ολοένα και πιο κοντά στην οριοθέτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει απασχολήσει τα τελευταία χρόνια τόσο το κόσμο των επιχειρήσεων όσο και το κόσμο της ψυχολογίας, παρατηρούμε ότι λαμβάνουν χώρα πολλές διαλέξεις και σεμινάρια ενώ διάφορα τεστ προσωπικότητας υπόσχονται να δείξουν τα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης που κατέχει ο καθένας από εμάς. Ο λόγος για τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι στο προσκήνιο, ονομάζεται Daniel Goleman, φυσικά και δεν ήταν ο πρώτος που μίλησε για το E.Q στην επιστημονική κοινότητα, ήταν αυτός που την έκανε «*μόδα*», παρόλο που το θέμα αυτό είχε και έχει πολύ μεγάλη ανάπτυξη, αντιλαμβανόμαστε πως υπάρχει μια έλλειψη όσον αφορά έναν αποδεκτό ορισμό της έννοιας και αυτό συμβαίνει τόσο για τη πολυεπίπεδη φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και τον συνεχή εντοπισμό παραγόντων που έχουν αντίκτυπο στον ορισμό της. (Ιορδάνογλου Δ. & Συνεργάτες 2016)

Συναισθηματική νοημοσύνη η αλλιώς ενσυναίσθηση, προέρχεται από τον γερμανικό όρο «Einfühlung» τον οποίο και χρησιμοποίησε σε πρώτο στάδιο ο γνωστός ψυχολόγος Φρόυντ, ενώ έπειτα ακολούθησαν και άλλοι ψυχολόγοι και φιλόσοφοι με σκοπό τον ορισμό της διαδικασίας προβολής των συναισθημάτων που έχουν οι άνθρωποι στον φυσικό κόσμο, κάτι το οποίο στο κλάδο της ψυχολογίας ονομάζεται «*ανθρωποποίηση των αντικειμένων*». Να προσθέσουμε ότι ο όρος στην αρχή δε χρησιμοποιήθηκε όπως σήμερα, ενώ πέρασε κατά κύριο λόγο στο κομμάτι της ψυχολογίας μέσα από τους ανθρωπιστικούς ψυχολόγους της Αμερικής υπό τον γνωστό όρο «empathy» (Αμοργιανος, 2010).

Η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται σαν όρος το 1920 όταν η επιστημονική κοινότητα ξεκίνησε να ασχολείται με αυτή την έννοια έχοντας ως εμπνευστές τους Salovery και Mayer, οι οποίοι ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «*ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής όσο για τον εαυτό του, όσο και για τους άλλους ανθρώπους γύρω του*». Οι ίδιοι λοιπόν ερευνητές αργότερα προχώρησαν σε έναν επαναπροσδιορισμό του ορισμού που έδωσαν σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη λέγοντας λοιπόν πως είναι « *η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων ενσωμάτωσής τους για τη διευκόλυνση της σκέψης και ρύθμισής τους για τη προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης*» (Mayer & Salovery, 1997).

Ο Thorndike (1920) προσέγγισε τη κοινωνική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να κατανοείς και να χειρίζεσαι τους άντρες, τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια – με λίγα λόγια, την ικανότητα να φέρεσαι σωστά στις διαπροσωπικές σου σχέσεις».

Ο McClelland (1973) παρατήρησε ότι συγκεκριμένες δεξιότητες τις οποίες κατείχαν ορισμένοι εργαζόμενοι τους καθιστούσαν περισσότερο πετυχημένους από κάποιους άλλους, οι οποίοι είτε δε τις είχαν καθόλου, είτε τις είχαν σε πολύ χαμηλότερο βαθμό, οι δεξιότητες αυτές ήταν το αίσθημα της πρωτοβουλίας και αυτοπειθαρχίας και μαζί με αυτά και η ενσυναίσθηση.

Ένας ακόμη ερευνητής , ο Reuven Bar-On, προσπαθεί να ορίσει το 1997 την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως μιας «*διαθεματικής περιοχής απο συσχετιζόμενες συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες και παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τον εαυτό μας , εκφραζόμαστε, καταλαβαίνουμε τους άλλους και συσχετιζόμαστε μαζί τους ώστε να ανταποκριθούμε επιτυχώς στις καθημερινές μας ανάγκες.*» (Reuven Bar-On, 1997, p. 98-105)

Τη ίδια περίοδο με τον Bar-On παρατηρούμε πως ένας ακόμα ερευνητής, ο Martinez (1997), αναφέρει πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών, που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενος ατόμου να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες, στις πιέσεις και στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του». (Martinez, 1997, p.212)

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτέλεσε πηγή έρευνας για διάφορους ακόμα ενδιαφερομένους, έτσι λοιπόν οι Petrides & Furnham (2001), τη διαχώρισαν σε δύο (2) είδη. Το πρώτο είδος συνδέει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εκάστοτε ατόμου, ονομάζοντάς της Trait Emotional Intelligence, και Συναισθηματική Νοημοσύνη που συνδέεται με τις ικανότητες των ανθρώπων την οποία και ονόμασε Ability Emotional Intelligence. Χαρακτηριστικά οι ερευνητές αυτοί αναφέρουν ότι «στόχος της επίγνωσης και της σωστής διαχείρισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι η ουσιαστική επαφή του με τον εαυτό του και με τα συναισθήματά του, ώστε να οδηγηθεί στη προσωπική επιτυχία. (Petrides, Furnham, 2001 425-448).

Ο E. Orioli είναι ένας ακόμη σημαντικός σύγχρονος ερευνητής ο οποίος προσπάθησε να ορίσει την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «*ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένει κανείς ήρεμος μετά από πίεση, να αναπτύσσει κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές του σχέσεις, να είναι δημιουργικός και να συμβάλει στην εξέλιξη των άλλων ανθρώπων γύρω του*» (Orioli, 2003, 125- 129).

Κατά τους Mayer, Caruso & Salovery (2000), η γενική νοημοσύνη περιλαμβάνει αρκετές νοητικές ικανότητες όπως, γλωσσική, οπτικοχωρική και λογική, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως ψυχρή νοημοσύνη, αν λαμβάναμε ως δεδομένο το γεγονός ότι η προσωπική εμπλοκή είναι ελάχιστη, συγκριτικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, την οποία θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε και ως θερμή νοημοσύνη, δεδομένου ότι οι διεργασίες που περιλαμβάνει απαιτούν προσωπική και συναισθηματική εμπλοκή. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μέρος και άλλων μορφών θερμής νοημοσύνης όπως η κοινωνική, η πρακτική, η προσωπική και η συναισθηματικά δημιουργική νοημοσύνη. Οι επιστήμονες (Mayer, Caruso & Salovery 2000), για να διαμορφώσουν και να ορίσουν το θεωρητικό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενστερνίστηκαν κυρίως τη γνωστική προσέγγιση και στο μοντέλο λοιπόν αυτό προτείνουν τέσσερις (4) ομάδες ικανοτήτων συναισθηματικού και γνωστικού μοτίβου.

- Αναγνώριση και έκφραση συναισθημάτων στον εαυτό και στους άλλους
- Χρήση των συναισθημάτων αυτών
- Αναγνώριση των συναισθημάτων στους άλλους – ενσυναίσθηση
- Διαχείριση των συναισθημάτων στον εαυτό και στους άλλους.

Όπως παρατηρούμε στο μοντέλο αυτό υπάρχει μια ανοδική πορεία όσον αφορά τις αντιλήψεις, καθώς ξεκινάει από κάτι απλό και καταλήγει σε πιο σύνθετες έννοιες όπως είναι η διαχείριση συναισθημάτων. (Ιορδάνογλου Δ. & Συνεργάτες 2016)

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι ναι μεν η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει πολλούς ανθρώπους που την υποστηρίζουν, έχει δε και αρνητικές κριτικές από ανθρώπους που αντιτίθενται στην έννοια, υποστηρίζοντας ότι ακόμα τουλάχιστον δεν έχει οριστεί με ακρίβεια το θεωρητικό της πλαίσιο και δεν υπάρχουν αρκετές πρακτικές εφαρμογές που να ικανοποιούν όλο το ερευνητικό κοινό. (Locke 2005)

Πέραν των ανθρώπων που αντιτίθενται στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, υπάρχουν και υποστηρικτές της άποψης ότι η θερμή αυτή νοημοσύνη δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένας επαναπροσδιορισμός της κοινωνικής νοημοσύνης και ότι δεν υπάρχει κάποια άμεση συνάφεια με τα συναισθήματα. (Mayer & Salovey, 1993). Όπως μάλιστα είναι φυσικό, σε αντιπαράθεση δεν έρχονται μόνο όσοι τάσσονται υπέρ και κατά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ τους, παρατηρούμε ότι υπάρχουν εντάσεις και ανάμεσα στους υποστηρικτές της όταν ορισμένες θεωρίες και απόψεις είναι αντίθετες ή απλά διαφορετικές από αυτές άλλων ερευνητών. (Spector P. 2005)

Αναφορικά με το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε άνδρες και γυναίκες θα πρέπει να αναφέρουμε ότι και τα δύο (2) φύλα κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με τη διαφορά ότι το κάθε ένα υπερτερεί έναντι του άλλου σε ορισμένα χαρακτηριστικά. Οι γυναίκες φαίνεται πως γνωρίζουν και αναγνωρίζουν καλύτερα τα συναισθήματα γύρω τους και έτσι δείχνουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση, από την άλλη οι άνδρες φαίνεται ότι έχουν την ικανότητα διαχείρισης άγχους ενώ τα επίπεδα αυτοπεποίθησης και αισιοδοξίας είναι επίσης μεγαλύτερα. (Bar-On R. 1997)

3.2 Σχέση Συναισθηματικής & Γνωστικής Νοημοσύνης

Ο τρόπος εκδήλωσης της γνωστικής νοημοσύνης (IQ) σε σύγκριση με τον τρόπο εκδήλωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ), αρχικά μας επιβεβαιώνει το γεγονός πως η γνωστική νοημοσύνη αποτελεί ένα χαρακτηριστικό το οποίο εκδηλώνεται από τα πρώιμα χρόνια της ζωής μας, και η μεταβολή του δείκτη αυτού είναι ιδιαίτερα δύσκολη έως και ανέφικτη. Αν όμως εξετάσουμε την συναισθηματική νοημοσύνη κατά τον ίδιο τρόπο, τότε παρατηρούμε ότι δεν συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο, εν αντιθέσει μάλιστα με το IQ το EQ είναι σε θέση να μεταβληθεί πολύ ευκολότερα και αυτό μπορεί φυσικά να πραγματοποιηθεί μέσα από προσωπική δουλειά του ίδιου του ανθρώπου αλλά και με βάση τη συναισθηματική ωριμότητά του, με τα δεδομένα αυτά μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που αναπτύσσεται εν καιρώ. (Diggins 2004, 33-35) Η ικανότητα που αναπτύσσεται πρώτα, είναι αυτή της αυτογνωσίας, με την οποία το εκάστοτε άτομο μπορεί και αντιλαμβάνεται πρώτα τις δικές του σκέψεις και τα δικά του συναισθήματα, ενώ σε δεύτερο χρόνο ακολουθεί το κομμάτι της ενσυναίσθησης, της ικανότητας δηλαδή που έχει το άτομο να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο περιγράψαμε την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ικανότητα που αναπτύσσεται εν καιρώ, καθώς πρώτα πρέπει να αναπτυχθεί η αυτογνωσία και μετά τη ενσυναίσθηση. (Diggins 2004, 33-35).

Μια άλλη διαφορά ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο βαθμός κατά τον οποίο επηρεάζουν την επικοινωνία μας με άλλους ανθρώπους. Στο σημείο αυτό λοιπόν δημιουργείται και άλλη μια διαφορά μεταξύ των δύο, καθώς η γνωστική νοημοσύνη δεν παίζει σημαντικό ρόλο στη μεταξύ μας επικοινωνία, εν αντιθέσει με τη συναισθηματική νοημοσύνη η οποία παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο. (Goleman, D. 1999). Σύμφωνα με τον Goleman 1999 «Κυρίαρχος ρόλος του IQ είναι η οργάνωση πληροφοριών ενώ του EQ η διαχείριση των σχέσεων.» Τα δύο (2) αυτά είδη νοημοσύνης δε πρέπει να τα βλέπουμε ως αντικρουόμενες έννοιες αλλά ως δύο ικανότητες που έχουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά ο Goleman αναφέρει πως οι άνθρωποι που έχουν υψηλό δείκτη IQ ενδέχεται να μην μπορούν να χειριστούν εύστοχα τη προσωπική τους ζωή, αν το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης είναι χαμηλό (Goleman, D. 1999).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.3 Εννοιολογική Προσέγγιση Των Συναισθημάτων

Από την αρχαιότητα ήδη ο γνωστός φιλόσοφος Πλάτωνας αναφέρεται στα συναισθήματα και μάλιστα στο πως αντιδρά το ένα συναίσθημα με το άλλο και τη γενική αλληλεπίδραση αυτών σε συνάφεια με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο Πλάτωνας στις αναφορές του περιγράφει μια διάκριση των συναισθημάτων σε κατώτερα και ανώτερα, τα πρώτα τα συσχετίζει με το θνητό μέρος της ψυχής το οποίο είναι συνδεδεμένο με το φυσικό μας σώμα και περιλαμβάνει συναισθήματα όπως ο φόβος, ο θυμός το μίσος κ.α., ενώ στα ανώτερα συναισθήματα συγκαταλέγει τον φιλοσοφικό και διανοητικό έρωτα και αυτά τα συνδέει με την αθάνατη ψυχή. (Πελεγρίνης, 2009)

Στο έργο του Αριστοτέλη «*Περί Ψυχής*» αναφέρεται το εξής: «*Τα περισσότερα νοητικά φαινόμενα συνοδεύονται από σωματικό πάθος. Όταν υπάρχουν αναγκαίες σωματικές προϋποθέσεις, προκαλούνται συγκινήσεις όπως η οργή και ο φόβος, από ελάχιστη νοητική αιτία ή και χωρίς αιτία»* Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη τα συναισθήματα επηρεάζουν τη κρίση του εκάστοτε ατόμου καθώς αποτελούν καταστάσεις του νου και μάλιστα προσωρινές και δεν είναι μόνιμες ιδιότητες του χαρακτήρα του ατόμου. (Πελεγρίνης 2009)

Ο Paul Ekman (1989) ενστερνιζόμενος τη σύνδεση της θεωρίας της εξέλιξης του Δαρβίνου και το ένστικτο επιβίωσης, έκανε λόγο για τέσσερα κύρια συναισθήματα τα οποία είναι ο φόβος, ο θυμός, η θλίψη και η απόλαυση με κοινό παρονομαστή ανεξάρτητα από τη κοινωνική τάξη ή τον πολιτισμό του εκάστοτε ατόμου εκδηλώνονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Ο Δαρβίνος στο «The expression of emotions in man and animals» θέτει τις βάσεις για τον Paul Ekman σκιαγραφώντας την εκδήλωση συναισθημάτων από όλους του ανθρώπους σε όλο το κόσμο με τον ίδιο ακριβώς τρόπο ή τουλάχιστον με παρόμοιες εκφράσεις του προσώπου. Ο Δαρβίνος βέβαια στη προσπάθειά του να συσχετίσει και την θεωρία της εξέλιξης αναφέρει χαρακτηριστικά «πως οι άνθρωποι έμαθαν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους ώστε να αντιμετωπίσουν τα φαινόμενα που τους απειλούσαν ή ακόμα και την ίδια τη φύση. (Paul Ekman 1989)

Κατά τους Cole & Cole (2001) τα συναισθήματα ορίζονται ως «*οι συγκινησιακές αντιδράσεις οι οποίες έλκουν ανθρώπους σε συγκεκριμένους τρόπους δράσεις, ανάλογα με τις συνθήκες της ζωής τους.»* Πολλά και συνάμα διαφορετικά επιστημονικά πεδία έχουν προσπαθήσει να ερευνήσουν και να ορίσουν τα συναισθήματα, είτε ως ατομικά αντιδράσεις είτε μέσα σε πλαίσια κοινωνικού και πολιτισμικού πλαισίου, αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τα συναισθήματα. Η ύπαρξη λοιπόν σύνθετων συναισθημάτων οδήγησε των ανθρώπινο νου στο προσπαθήσει να αναγνωρίσει, ονομάσει και κατανοήσει τα συναισθήματα αυτά και τέλος να τα ελέγξει ώστε να μπορέσει να τα ευθυγραμμίσει με τις εκάστοτε συνθήκες ζωής. (Salovey & Grewal 2005)

Αν προσπαθήσουμε να βάλουμε καλούπια σε ένα μεγάλο και παλιό δέντρο πάντα θα αποτυγχάνουμε, ένα δέντρο όσο μεγαλύτερο είναι τόσο πιο δύσκολο είναι να του αλλάξουμε κατεύθυνση αν από μικρή ηλικία δεν είχαμε επιμεληθεί. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με τα συναισθήματα, είναι μεγάλης σημασίας έργο το να θέτουμε τις βάσεις για την αναγνώριση και διαχείριση των συναισθημάτων από μικρή κιόλας ηλικία, έτσι ώστε να μπορέσει ο εκάστοτε άνθρωπος να αναπτύξει τις ικανότητες αυτές όντας μεγαλύτερος.

Με λίγα λόγια ο Goleman 2011 διατύπωσε την εξής θεώρηση για τα συναισθήματα, αναφέροντας χαρακτηριστικά πως πρόκειται για μια «*συνολική και περίπλοκη εμπειρία υποκειμενικού χαρακτήρα η οποία υλοποιείται μέσα από τον συνδυασμό νοητικών καταστάσεων, ψυχοσωματικών εκφράσεων και βιολογικών αντιδράσεων του σώματος. Είναι μια κατάσταση στην οποία ο εκάστοτε άνθρωπος νιώθει κάτι, το οποίο δε μπορεί να ελέγξει συνειδητά και το εξωτερικεύει θέλοντας ή μη, με εκφράσεις του προσώπου, με τη στάση του σώματός του και με την ίδια τη φωνή του.»* Το συναίσθημα είναι μια κατάσταση την οποία βιώνουν όλα τα θηλαστικά και δεν αποτελεί «*προνόμιο*» των ανθρώπων. (Goleman 2011)

«Man is the only animal who blushes.. or needs to» Αναφέρει χαρακτηριστικά ο Mark Twain (1835-1910).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.4 Μοντέλα Μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Από τη στιγμή που αναπτύχθηκε η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτέλεσε σημαντικό πεδίο έρευνας η μέτρησή της, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τη γνωστική νοημοσύνη την οποία μπορεί κάποιος να μετρήσει επιλέγοντας κάποιο από τα εκατοντάδες IQ TEST. Θα συνέβαινε άραγε το ίδιο και για τη συναισθηματική νοημοσύνη; Τα παρακάτω εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης προσπαθούν να βάλουν τέλος στο ερώτημα αυτό παρόλο που το EQ είναι δυσκολότερο στην ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων από ότι είναι το IQ.

- Ξεκινάμε με το πρώτο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο ονομάζεται **E**motional **Q**uotient **I**nventory (EQI) και απευθύνεται σε άτομα ηλικίας άνω των δεκαέξι (16). Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει 113 αντικείμενα προς βαθμολόγηση με βάση το μοντέλο Bar-On το οποίο συνδυάζει πέντε (5) τομείς, τη διαπροσωπική νοημοσύνη, τη προσαρμοστικότητα, τη διαχείριση άγχους και τη γενική διάθεση. (Dawda & Hart, 2000 797-812)

- Το προαναφερθέν εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί όπως είπαμε για άτομα μέχρι δεκαέξι (16) ετών, ο Bar-On όμως έχει σχεδιάσει ορισμένες παραλλαγές του μοντέλου αυτού οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελούν και συμπληρωματική ενέργεια αυτοαναφοράς. Πιο συγκεκριμένα ο Bar-On αναφέρεται στα εργαλεία με τις κωδικές ονομασίες EQ-I, EQ-I-125 και EQ-360. Το πρώτο εργαλείο αφορά επίσης ηλικίες επτά (7) έως δεκαπέντε (15) με τη διαφορά ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικούς πληθυσμούς και καταστάσεις, το δεύτερο εργαλείο περιλαμβάνει εκατόν είκοσι πέντε (125) αντικείμενα προς βαθμολόγηση ενώ αποσύρει τη κλίμακα αρνητικών εντυπώσεων και τέλος το τελευταίο εργαλείο παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εκτίμηση και χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το EQ-I. (Ciarrochi & Mayer 2007)

- Το επόμενο εργαλείο μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης ονομάζεται **M**ayer **S**alovey **C**aruso **I**ntelligence **T**est (MSCEIT) η οποία έχει δημιουργηθεί για άτομα ηλικίας άνω των δεκαεπτά (17) με σκοπό τη μέτρηση των ικανοτήτων που αναφέρονται στο μοντέλο Salovey & Mayer, δηλαδή την κατανόηση, τη διευκόλυνση της σκέψης, τη ρύθμιση και τέλος αντίληψη. Στο εργαλείο αυτό η μέτρηση του συναισθήματος βαθμολογείται σύμφωνα με το βαθμό και τύπο συναισθήματος με κάθε προβολή εικόνας, ενώ η μέτρηση της κατανόησης μετριέται με βάση τις περιγραφές της κάθε εικόνας. Η διευκόλυνση της σκέψης απαιτεί περισσότερες ενέργειες αφού συσχετίζει το συναισθηματικό μοτίβο με αυτό των σαρκικών αισθήσεων. (Brackett & Mayer 2003)

- Ένα εργαλείο μέτρησης που δε θα μπορούσε να λείπει από αυτή την αναφορά είναι φυσικά το **E**motional **C**ompetency **I**nventory (ECI) το οποίο έχει δημιουργηθεί από τον Goleman (1998) και βασίζεται στην δική του θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης και κατά βάση αξιολογεί τις παρακάτω ικανότητες των ατόμων σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο. Το μοντέλο του Goleman περί EQ συμπεριλαμβάνει 4 τομείς οι οποίοι είναι η αυτογνωσία, η κοινωνική ευαισθητοποίηση, η αυτοδιαχείριση και οι κοινωνικές δεξιότητες, έτσι λοιπόν το εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης βαθμολογεί είκοσι ικανότητες (20) με βάσει τους παραπάνω τομείς σε μια επταβάθμια (7 βαθμοί) κλίμακα όπου το ένα (1) ισούται με «*η συμπεριφορά αυτή χαρακτηρίζει ελάχιστα το άτομο»* και το επτά (7) ισούται με *«η συμπεριφορά αυτή χαρακτηρίζει απόλυτα το άτομο.»* (Boyatzis 1999)

- Κλείνουμε τις αναφορές με ένα τελευταίο εργαλείο το οποίο ονομάζεται **W**ork **P**rofile **Q**uestionnaire – **E**motional **E**dition (WPQei) το οποίο χρησιμοποιεί την θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman και ορίζει επτά (7) διαφορετικές δεξιότητες του EQ προς βαθμολόγηση, με σκοπό την υπόδειξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας του εκάστοτε ατόμου για την μέγιστη απόδοσή του. (Stys & Brown 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ & ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

4.1 Η Επίδραση Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης Στην Εργασία

Λαμβάνοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν περισσότερες πιθανότητες ανέλιξης στην ιεραρχία της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και γενικά οφέλη που μπορούν να έχουν στην καθημερινότητά τους. Η χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και η ανάπτυξη αυτής έχει επαληθευθεί από έρευνες, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Cherniss (2000) και μάλιστα αναφέρει ότι το περιβάλλον εργασίας μπορεί να λειτουργήσει και ως σημείο αξιολόγησης ή και βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Cherniss 2000)

Σύμφωνα με τον Carmeli (2003) υπάρχουν συναισθηματικές δεξιότητες οι οποίες είναι πάρα πολύ σημαντικές σε ένα περιβάλλον εργασίας και παίζουν σημαντικό ρόλο και στον εκάστοτε εργαζόμενο αν τις έχει αλλά και στην επιχείρηση η οποία θα κάνει χρήση των δεξιοτήτων αυτών μέσω του εργαζομένου προς όφελος και των δύο (2). Με αυτό το δεδομένο αντιλαμβανόμαστε τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία εν γένει αλλά και στην επιχείρηση και πόσο πολύτιμοι θεωρούνται οι εργαζόμενοι αυτοί για τον εκάστοτε εργοδότη.

Οι Gardenswartz et al (2010) κάνουν λόγο για μια πολύ ενδιαφέρουσα θεωρία η οποία σχετίζεται με τη ποικιλομορφία και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα γίνεται λόγος για τη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αξιολόγησης αυτής σε ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο και μάλιστα ομαδικό. Ο λόγος για τον οποίο γίνεται συγκεκριμένη αναφορά στην ομάδα, είναι επειδή στις ομάδες υπάρχει μεγάλο ποσοστό ανομοιογένειες όσον αφορά το φύλο, τη κουλτούρα τις αξίες και τις ιδεολογίες του κάθε ατόμου, έτσι λοιπόν ένας συναισθηματικά νοήμον εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται για τη δεξιότητά του αυτή έχοντας σαν δεδομένο και τη διαφορετικότητα του κάθε ατόμου (Gardenswartz et al 2010).

Κατά τους Spencer & Spencer (1982) «*Το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν συνεπάγεται αυτομάτως και την εκπαίδευση του ατόμου πάνω στις συναισθηματικές δεξιότητες που θεωρούνται απαραίτητες σε έναν εργασιακό χώρο»* Τι σημαίνει όμως στη πραγματικότητα αυτό; Οι σημαίνουσες συναισθηματικές δεξιότητες σε έναν εργασιακό χώρο θα μπορούσε να είναι η αντιμετώπιση και διαχείριση συναισθημάτων κρίσης σε αντίστοιχες καταστάσεις, η αποτελεσματική επικοινωνία ή ακόμα και η αυτοδιαχείριση, ένας εργαζόμενος όντας συναισθηματικά νοήμον ενδέχεται να μην έχει αναπτύξει τις συγκεκριμένες δεξιότητες συναισθηματικού περιεχομένου (Spencer & Spencer 1982).

Σύμφωνα με τον Goleman (2011), η συναισθηματική νοημοσύνη του εκάστοτε ηγέτη είναι δυνατό να μετρηθεί από συγκεκριμένα αποτελέσματα, μεταξύ των οποίων είναι ο βαθμός κατά τον οποίο ο ηγέτης έχει αξιοποιήσει τις δυνατότητες των ανθρώπων που προΐσταται. Η συναισθηματική νοημοσύνη για έναν ηγέτη είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της προσωπικής και επαγγελματικής του ανάπτυξης, καθώς μη έχοντας τη δεξιότητα αυτή οι ηγέτες όπως επίσης και ακόλουθοί τους θα οδηγηθούν σε εντάσεις και λανθασμένες αποφάσεις ενώ θα εισπράξουν αδιαφορία και ενδεχομένως και επιθετικότητα από τον ηγέτη τους. Στις περιπτώσεις αυτές φυσικά και υπάρχουν λύσεις, διάφοροι οργανισμοί εισάγουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα, κάτι το οποίο φαίνεται πως λειτουργεί θετικά και από τη πλευρά των εργαζομένων, καθώς προσφέρει κίνητρα εργασίας και συνάμα αύξηση παραγωγικότητας, αλλά και από τη πλευρά των επιχειρήσεων (Goleman, 2011).

Εν κατακλείδι η συναισθηματική νοημοσύνη προσδίδει ένα θετικό πρόσημο στους παρονομαστές της εργασιακής ζωής των εργαζομένων αλλά και στην καθημερινότητα των ανθρώπων ανεξάρτητα από τη κοινωνική τους θέση και τις αξίες και ιδεολογίες που πρεσβεύουν.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.2 Παράγοντες Που Σχετίζονται & Επιδρούν Στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η διεθνής βιβλιογραφική επισκόπηση παρουσιάζει πολλούς παράγοντες οι οποίοι επιδρούν με διάφορους τρόπους στη συναισθηματική νοημοσύνη, οι έρευνες αυτές ουσιαστικά συσχετίζουν το E.Q με το φύλο, την εκπαίδευση, το επίπεδο ιεραρχίας και φυσικά την ηλικία. Σύμφωνα με έρευνες από τους Jorfi, Yaccob & Shah (2011) η συσχέτιση αυτή την οποία πρώτος ο Bar-On είχε αποδείξει το 1997 αναφορικά με τη συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηλικίας επιβεβαιώνεται (Jorfi, Yaccob, Shah 2011).

Όσον αφορά το φύλο σε συνάφεια με τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουμε απόψεις που διίστανται καθώς μελέτες των Hargie, Saunders & Dickson (1995), οι γυναίκες παρουσιάζουν περισσότερο ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες ενώ σε έρευνες των Barett, Lane, Secherest &Schwartz (2000) παρουσιάζεται η έκβαση αυτή, με την ετυμηγορία του κοινωνικού ρόλου της γυναίκας ως μητέρες και έτσι τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υψηλότερα. Το παραπάνω αποτέλεσμα βέβαια δεν είναι παρόμοιο όσον αφορά την έρευνα που διεξήχθη σε επίπεδο Manager από τον Langhorn (2004) όπου δεν παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο (2) φύλων.

Θετική συνάφεια μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εκπαίδευσης φαίνεται ότι επαληθεύει μελέτη των Slaski & Cartwright (2002) ενώ παρόμοιο αποτέλεσμα έχουμε στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Barling 2000, Higgs & Aitken 2003, Rosete & Ciarrochi 2005, αναφορικά με τη συνάφεια συναισθηματικής νοημοσύνης και επιπέδου ιεραρχίας. Τέλος παρατηρήθηκε μέσα από έρευνα των Bettencourt (2001) ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι εργάζονται για σειρά ετών στην ίδια εταιρεία έχουν περισσότερες πιθανότητες να αναπτύξουν δεξιότητες κατανόησης αναφορικά με τις ανάγκες των πελατών ευθυγραμμίζοντας μάλιστα πολλές φορές και την δική τους συμπεριφορά.

4.3 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης Στην Ηγεσία

4.3.1 Θεωρία C.A.R.E.S

Στο πρώτο μοντέλο ο M. Bagshaw (2000) κάνει χρήση των αρχικών γραμμάτων της λέξης «C.A.R.E.S» με στόχο την παρουσίαση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον εξής τρόπο:

- **C**, το πρώτο γράμμα δηλώνει τον παράγοντα της Δημιουργικής τάσης (**C**reative tension), τη δεξιότητα αυτή φαίνεται ότι τη πλαισιώνει με ανθρώπους που έχουν όραμα εξελικτικές τάσεις και strong will για μια επιτυχημένη και ανοδική επαγγελματική καριέρα.

- **A**, το δεύτερο γράμμα δηλώνει τον παράγοντα της Ενεργού επιλογής (**A**ctive choice) η δεξιότητα αυτή περιγράφει ένα άτομο το οποίο δύναται να υποστεί τις συνέπειες μια επιλογής η οποία δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

- **R**, το τρίτο γράμμα δηλώνει τον παράγοντα της Ανθεκτικότητας (**R**esilience) η δεξιότητα αυτή σκιαγραφεί ανθρώπους οι οποίοι σε καταστάσεις κρίσεις διατηρούν τη ψυχραιμία τους.

- **E**, το τέταρτο γράμμα δηλώνει τον παράγοντα των Διαπροσωπικών σχέσεων με ενσυναίσθηση (**E**mpathicr relationships), η δεξιότητα αυτή είναι άκρως σημαντικοί για όσους ανθρώπους επιδιώκουν σχέσεις εμπιστοσύνης και σε προσωπικό και σε εργασιακό περιβάλλον.

- **S,** το πέμπτο και τελευταίο γράμμα δηλώνει τον παράγοντα της Αυτοεπίγνωσης (**S**elf-awareness), η δεξιότητα αυτή είναι το τελευταίο κομμάτι του πάζλ ενός ατόμου που ενστερνίζεται την ισορροπία.

4.3.2 Μοντέλο Bar-On

Ο Bar-On παρουσίασε το 1997 το ομώνυμο μοντέλο με το οποίο προσπάθησε να ορίσει τους λόγους για τους οποίους κάποιος άνθρωπος είναι πετυχημένος και τι σημαίνει αυτό, ενώ κάποιος άλλος δεν είναι. Ξεκινώντας λοιπόν το μοντέλο αυτ,ό έδωσε το δικό του ορισμό περί συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέροντας πως είναι «*μία τομή μεταξύ κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διεργασιών που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τον εαυτό μας και εκφράζουμε τα συναισθήματά μας, πόσο κατανοούμε τους γύρω μας και σχετιζόμαστε μαζί τους και πώς ικανοποιούμε τις καθημερινές μας ανάγκες*.» (Bar-On 2006,15). Με τον παραπάνω ορισμό ο Bar-On συσχετίζει τη συναισθηματική και τη γνωστική νοημοσύνη ώστε να καταφέρει να σκιαγραφήσει τους πέντε (5) παράγοντες της επιτυχίας.

1. Κατανόηση του ιδίου μας του εαυτού και ατομική συνείδηση
2. Ενσυναίσθηση και υγιείς κοινωνικές σχέσεις
3. Συναισθηματική προσαρμοστικότητα
4. Έλεγχος του άγχους και όσων συναισθημάτων προκύπτουν από αυτή τη κατάσταση.
5. Θετική στάση προς τη ζωή. (Bar-On 2006)

4.3.3 Μοντέλο John Mayer και Peter Salovey

Οι John Mayer και Peter Salovey (1990) ήταν οι πρώτοι που προσπάθησαν να προσεγγίσουν το θέμα με επιστημονική χροιά, ενώ μάλιστα η συνεργασία τους με τον David Caruso αποτέλεσε σημαντικό βήμα για την δημιουργία του μοντέλου αυτού. Το εν λόγω μοντέλο αυτό ουσιαστικά δίνει βάση σε τρείς κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων και αναφέρεται χαρακτηριστικά ως «*αποτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων, διαχείριση των συναισθημάτων αυτών και στη χρήση των εν λόγω συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων»* (Salovey & Mayer 1990 185-211). Το 1997 εισήγαγαν στο μοντέλο αυτό τη πληροφορία της συναισθηματικής νοημοσύνης με το δεδομένο ότι απαρτίζεται από τέσσερις (4) δεξιότητες οι οποίες αναφέρονται παρακάτω:

- «Δεξιότητες που αφορούν στην αναγνώριση και αντίληψη των συναισθημάτων , τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των άλλων ανθρώπων.»

- «Δεξιότητες που διευκολύνουν την επεξεργασία των συναισθημάτων έτσι ώστε τα παραπάνω να επηρεάζουν θετικά την παραγωγή της σκέψης.»

- «Ικανότητα κατανόησης και γνωστικής επεξεργασίας των συναισθημάτων καθώς και σύγκρισης και συσχετισμού μεταξύ των διαφορετικών συναισθημάτων.»

- «Ικανότητα μίας βαθύτερης αντίληψης των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων ανθρώπων, αναγνώρισης των λόγων που τα προκαλούν καθώς και γνώση τρόπων για την αποτελεσματική διαχείρισή τους.» (Salovey,Mayer & Caruso,2002, 159-171)

4.3.4 Μοντέλο Daniel Goleman

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 συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες των οποίων ο δείκτης είναι αρκετά υψηλός έχουν και τα παρακάτω χαρακτηριστικά.

- ✓ Αυτογνωσία
- ✓ Αυτοέλεγχος
- ✓ Παρακίνηση
- ✓ Ενσυναίσθηση
- ✓ Κοινωνικές Δεξιότητες

Γι' αυτό και μαζί με τους Boyatzis & Rhee (1998) καταλήγουν πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη 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».*

Έχοντας κατά νου όλα τα δεδομένα που έχουν αναφερθεί παραπάνω, δεν είναι δύσκολο να σχηματίσουμε το προφίλ ενός συναισθηματικά νοήμονος ατόμου. Χαρακτηριστικά ο Goleman 2013 αναφέρει πως ένα συναισθηματικά νοήμον άτομο «*διαθέτει αυτογνωσία ενώ αντιλαμβάνεται τα όρια, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του ενώ τρέφει εκτίμηση και σεβασμό προς το πρόσωπό του. Ένας συναισθηματικά νοήμον άνθρωπος είναι ρεαλιστής και αποτελεί ηθικό στοιχείο πρεσβεύοντας αξίες και πιστεύω, είναι ένας άνθρωπος που θέτει στόχους και αναγνωρίζει τη νίκη και την ήττα του ανάλογα με το αποτέλεσμα, αλλά παρόλα αυτά δέχεται και τα δύο. Ένας συναισθηματικά νοήμον άνθρωπος είναι πάντα ανοικτός σε συζητήσεις ενώ διαθέτει αυτοέλεγχο και ψυχραιμία, χαρακτηριστικά που θέτουν δηλαδή βάσεις για την δημιουργία μακροχρόνιων προσωπικών αλλά και επαγγελματικών σχέσεων»* (Goleman 2013).

Σύμφωνα με τον Goleman (2013) υπάρχουν κάποια πολύ συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία μπορούν να μας καταδείξουν την ύπαρξη ενός ατόμου με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και αυτά είναι τα εξής δεκατρία (13).

I. *Είναι περίεργοι να γνωρίσουν ανθρώπους που δε ξέρουν.*

II. *Είναι γεννημένοι ηγέτες*

III. *Γνωρίζουν τις ικανότητες αλλά και τις αδυναμίες*

IV. *Ξέρουν και επιλέγουν πότε θα προσέξουν κάτι*

V. *Όταν συγχύζονται ξέρουν ακριβώς το λόγο*

VI. *Τα πάνε καλά με τον περισσότερο*

VII. *Τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα να είναι καλοί και ηθικοί*

VIII. *Νοιάζονται και βοηθούν τους άλλους*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

IX. *Είναι καλοί στο να διαβάζουν εκφράσεις του προσώπου*

X. *Είναι καλοί στο να κρίνουν χαρακτήρες*

XI. *Εμπιστεύονται το ένστικτο τους*

XII. *Έχουν προσωπικό κίνητρο*

XIII. *Ξέρουν πότε να πούνε «όχι»*

4.4 Οι 11 Βασικές Συμπεριφορές Ενός Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη

Σύμφωνα με τον (Ryback,1998) ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης ακολουθείται από ορισμένες συμπεριφορές οι οποίες μάλιστα τον ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους όχι και τόσο συναισθηματικά νοήμονες ανθρώπους και παρατίθενται παρακάτω:

- *«Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια.*
- *«Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.»*
- *«Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του»*
- *«Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.»*
- *«Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει.»*
- *«Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.»*
- *«Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.»*
- *«Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.»*
- *«Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς.*
- *«Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.»*
- *«Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές του»*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5Ο
ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΕΙΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ COVID-19

5.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Του Όρου «Κρίση»

Ως «*κρίση ορίζεται μια ασταθής περίοδος ή κατάσταση από γεγονότα λόγω των οποίων επίκειται μια αποφασιστική αλλαγή με την ευδιάκριτη πιθανότητα, είτε μιας σημαντικά ανεπιθύμητης έκβασης, είτε μιας σημαντικά επιθυμητής και εξαιρετικά θετικής έκβασης. Συνεπώς, τα γεγονότα με βάση τα οποία κρίνεται αν υφίσταται ή όχι μια κρίση χαρακτηρίζονται: α) από την αστάθεια της αλλαγής και β) από την απειλή που απορρέει από την κρίση και οδηγεί σε αστάθεια και αλλαγές.*» (Fink, 1986)

5.2 Τι Εννοούμε Όταν Αναφερόμαστε Σε Ηγεσία Κρίσης

Η ηγεσία σε μια κρίση μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολη και απαιτητική. Οι διευθυντές οργανισμών επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν ηγηθεί σε μια τέτοια περίπτωση περιγράφουν την εμπειρία ως άκρως αναπτυξιακό σημείο αναφοράς στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Τι σημαίνει όμως αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης; Υπάρχουν πολλοί ορισμοί ηγεσίας κατά την διάρκεια μιας κρίσης Σε ορισμένες από τις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες το Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας, χαρακτήρισε την ηγεσία ως μια διαδικασία επιρροής στην οποία οι ηγέτες έχουν να κάνουν με υφισταμένους και άλλους οι οποίοι βρίσκονται στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Δεδομένου του συναισθηματικά ασταθούς περιβάλλοντος που περιβάλλει μια κατάσταση κρίσης και ότι μπορεί να συμβάλλει στην αναποτελεσματική ή ακόμη και αντιπαραγωγική συμπεριφορά, ένας χρήσιμος λειτουργικός ορισμός της ηγεσίας κρίσης μπορεί να είναι απλά η ικανότητα να μπορείς να επηρεάζεις τους γύρω σου.

5.3 Ο Ρόλος Της Ηγεσίας Σε Περιόδους Κρίσης

Σε μια ιδανική περίπτωση, όλοι μας θα είχαμε σε ισορροπία το διανοητικό, σωματικό, πνευματικό και συναισθηματικό τμήμα της ζωής μας. Αλλά αυτό είναι ένα δύσκολο έργο, ειδικά όταν μια κρίση δημιουργεί μια αστάθεια η οποία οδηγεί στο συναισθηματικό χάος. Όλο αυτό δημιουργεί ένα είδος πρόκλησης για τους ηγέτες, οι οποίοι πρέπει να παρέχουν ένα σωστό ηγετικό ρόλο σε όσους βρίσκονται σε μια κατάσταση συναισθηματικής διαταραχής. Το να κατέχει κανείς μια προκαθορισμένη ηγετική θέση δεν τον κάνει αυτόματα ηγέτη, δεν του παρέχει την ικανότητα ηγεσίας και δεν αποδεικνύει ότι το άτομο που κατέχει αυτή τη θέση έχει τα προσόντα ή τις ικανότητες. Υπάρχει μια σημαντική διαφορά μεταξύ του να είναι κανείς ευτυχισμένος ηγέτης επειδή ορισμένοι στόχοι επετεύχθησαν με την προφανή υποστήριξη των υφιστάμενων. Ηγέτες οι οποίοι θεωρούν τους εαυτούς τους ευτυχισμένους λόγω της θέσης τους ή του μισθού τον οποίο παίρνουν ή ακόμα και τα χρόνια τα οποία κατέχουν αυτή τη θέση και που όσα περισσότερα χρόνια περνάνε τόσο επαναπαύονται στη θέση τους αφήνοντας στο πέρασμα τους μεγάλο αριθμό πρώην εργαζομένων, αυτοί λοιπόν οι ηγέτες μένουν συχνά έκπληκτοι όταν διαπιστώσουν πως η σταδιοδρομία τους εκτροχιάστηκε ή βρίσκεται στο περιθώριο. Μια κρίση μπορεί να καταρρίψει αστραπιαία τις ψευδαισθήσεις των ηγετών αυτών και τότε συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν τα προσόντα και τις ικανότητες που χρειάζονται για να ηγηθούν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η ανώτατη ηγεσία ενός οργανισμού είναι το κλειδί για πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση και η ποιότητα της ηγεσίας είναι αυτή που καθορίζει τη διάρκεια, την ένταση και τις τελικές συνέπειες της κρίσης. Οι ηγέτες καθορίζουν με τη συμπεριφορά και τα παραδείγματα τους τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης. Δίνοντας προσοχή στις συνιστώσες της επιρροής, (ειδικά αυτές της επικοινωνίας, της σαφήνειας οραμάτων και αξιών και του ενεργού ενδιαφέροντος) οι ηγέτες μπορούν να έχουν αξιοσημείωτη θετική επιρροή, στο συναισθηματικά φορτισμένο κλίμα το οποίο είναι αποτέλεσμα της κρίσης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5.4 Επαναπροσδιορισμός Ηγεσίας Λόγω Covid-19

Από την αρχή της πανδημίας, η βιωσιμότητα, η ευελικτη εργασία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναβαθμίστηκαν ενω αποτέλεσαν μεγάλο μέρος της αλλαγμένης ατζέντας των CEOs, οι οποίοι προσδιόρισαν εκ νέου την έννοια της καλή ηγεσίας. Ο εργασιακός κόσμος, με αφορμή την πανδημία του Covid-19, άλλαξε με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Βάση αυτού δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός οτι 4 στους 5 CEO's (77%) δηλώνουν πως θα συνεχίσουν να εκμεταλλεύονται τα ψηφιακά εργαλεία συνεργασίας και επικοινωνίας εντός της δουλειάς τους, 7 στους 10 (69%) θα εφαρμόσουν περικοπές στους χώρους γραφείων ενω στην πλειοψηφία τους (73%) θεωρούν πως η εργασία απο απόσταση ευνοεί την διεύρυνση της δεξαμενής του διαθέσιμου ανθρωπίνου δυναμικού με ταλέντο.

Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία προκύπτουν απο την έρευνα «2020 CEO Outlook» που πραγματοποιήθηκε απο την KPMG. Σε αυτήν οποία αποτυπώνεται η τάση των CEOs που ενώ έχουν πλήρη επίγνωση των ανθρώπων που πρέπει να υλοποιήσουν την ψηφιακή καινοτομία, προσπαθούν ταυτόχρονα να επιταχύνουν την διαδικασία. Την στιγμή που πολλοί εργαζόμενοι αγωνιούν και φοβούνται για την παρούσα κατάσταση αλλά και την μελλοντική τους, η πρόκληση της προσέλκυσης ανθρωπίνου δυναμικού με ταλέντο αναδεικνύεται στην νο1 προκληση για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Πλέον αναγνωρίζεται απο τους CEOs η επιτακτική ανάγκη για ενίσχυση του αισθήματος ασφάλειας των ανθρώπων τους όπως και η σύνδεση, η συμμετοχή και η παραγωγικότητα αυτών. Σύμφωνα με τον Νίκο Βουνισέα, τον Senior Partner της KPMG Ελλάδας οι CEO επαναπροσδιορίζουν τις προκλήσεις και τις ανησυχίες τους βάση των επιπτώσεων που έφερε η πανδημία. Ο ίδιος αναφέρει: «*Πιστεύω πως η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και την τεχνολογία θα θωρακίσει τις εταιρείες και θα τις προετοιμάσει για την επόμενη μέρα της ανάπτυξης. Παράλληλα, η ευθύνη των εταιρειών απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον ενσωματώνεται στην κουλτούρα του επιχειρείν, καθιστώντας όλους εμάς υπεύθυνους για ένα καλύτερο και πιο βιώσιμο αύριο».* https://www.nepa.gr/

5.4.1 Τα Νέα Δεδομένα

Κατα την διάρκεια της παγκόσμιας μελέτης που πραγματοποιήθηκε, καταγράφηκε το ποσοστό αλλαγής των προτεραιοτήτων καθώς και των ανησυχιών των CEO εν μέσω της πανδημίας. Πραγματοποιήθηκαν δύο έρευνες απο την KPMG, μία κατα την έναρξη της πανδημίας τον Ιανουάριο και μία κοντά στον Ιούλιο με Αύγουστο. Η έρευνα έδειξε πως οι προτεραιότητες των ηγετών μετανλήθηκαν αισθητά απο την αρχή του έτους καθώς όπως φαίνεται, παράγοντες όπως η ευέλικτη εργασία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία και Διακυβέρνηση) έχουν επιταχυνθεί. Όταν εξετάσθηκαν οι προοπτικές ανάπτυξης, οι CEO εξέφρασαν αυξημένη βεβαιότητα για την αντοχή των επιχειρήσεων τους κατα την επόμενη τριετία παρά για την παγόσμια οικονομική ανάπτυξη.

Εξέφρασαν μάλιστα μια αυξανόμενη πρόθεση να ηγηθούν προσωπικά της προσπάθειας αντιμετώπισης των μεγάλων κοινωνικών προκλήσεων. Γύρω στα δύο τρίτα (65%) ανέφεραν ότι «καθώς η βεβαιότητα και η εμπιστοσύνη προς τις κυβερνήσεις μειώνεται, ο κόσμος περιμένει από τις επιχειρήσεις να καλύψουν το κενό στις κοινωνικές προκλήσεις». Την ίδια ώρα, το 76% δηλώνει ότι υπάρχει προσωπική ευθύνη στο να «είναι ηγέτης για την αλλαγή σε κοινωνικά ζητήματα». Πρέπει πάραυτα να σημειωθεί ότι αυτή η αποφασιστικότητα αμφισβητήθηκε φέτος με τον τραγικό θάνατο του Τζορτζ Φλόιντ στα τέλη Μαΐου και τις διαμαρτυρίες που ακολούθησαν παγκοσμίως. Ωστόσο, όπως αναφέρουν οι αναλυτές της KPMG, οι CEOs επέδειξαν γρήγορα αντανακλαστικά λαμβάνοντας μέτρα τα οποία θα κάνουν τη διαφορά: σήμερα, σε ποσοστό 81%, έχουν είτε εισάγει νέα μέτρα κατά του ρατσισμού ή σχεδιάζουν να το κάνουν, σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης της KPMG.

Αναφορικά με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, η ψηφιακή επιτάχυνση αποτελεί τον βασικότερο μοχλό. Με το διαδικτυακό εμπόριο να αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο, εξαιτίας παραγόντων όπως η κοινωνική

αποστασιοποίηση, οι εταιρείες υποχρεώνονται να επανεξετάσουν τι ζητάνε πραγματικά οι πελάτες τους και πως μπορούν να τους το προσφέρουν. Σε ποσοστό 75% δηλώνουν ότι η πανδημία έχει επιταχύνει τη δημιουργία μιας ομαλής ψηφιακής εμπειρίας για τους πελάτες και σε ποσοστό 64% αναφέρουν ότι έχει επίσης επιταχύνει τη δημιουργία νέων ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων και πηγών εσόδων. Η προσπάθεια επένδυσης σε τομείς που παράγουν τη μεγαλύτερη αξία και τη διατήρηση της ανθεκτικότητας της κυβερνοασφάλειας αποτελεί τώρα την επόμενη μεγάλη πρόκληση.

Επιπρόσθετα, για τέσσερις στους δέκα ερωτηθέντες (39%), η υγεία τους ή η υγεία ενός μέλους της οικογένειάς τους επηρεάστηκε από τον ιό και ως επακόλουθο, σε ποσοστό 55%, άλλαξαν την απάντησή τους όσον αφορά τη στρατηγική τους στην πανδημία. Τα στελέχη παγκοσμίως έχουν επίσης επηρεαστεί οικονομικά, με σχεδόν τα δύο τρίτα (63%) να αναφέρουν ότι αναγκάστηκαν να μεταβάλλουν τις απολαβές τους ως αποτέλεσμα της κρίσης της νόσου Covid-19. https://www.nepa.gr/

5.4.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Κατά την περίοδο του lockdown, οι CEOs επένδυσαν σημαντικά στην τεχνολογία και βασίστηκαν σε βασικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού για να κάνουν τις εταιρείες τους πιο ανθεκτικές, λειτουργικά, πιο ευέλικτες αλλά και πιο πελατοκεντρικές.

Οι ηγέτες στην πλειοψηφία τους, (80%) είδαν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεών τους να επιταχύνεται εν μέσω της πανδημίας. Οι μεγαλύτερες εξελίξεις έχουν σημειωθεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών, στον οποίο το 30% αναφέρει ότι η πρόοδος που έχει σημειωθεί τους έχει φέρει χρόνια μπροστά από το σημείο όπου περίμεναν να είναι αυτήν τη στιγμή. Τα δύο τρίτα (67%) των CEOs είναι πιθανόν να αφιερώσουν μεγαλύτερα και περισσότερα κεφάλαια στην τεχνολογία απ’ ό,τι στους ανθρώπους, ποσοστό που δεν έχει μεταβληθεί καθόλου από την αρχική έρευνα.
Στην έναρξη της χρονιάς, αναφέρθηκε απο τους CEO ότι οι επιχειρήσεις τους έχουν να παίξουν μεγαλύτερο ρόλο στην κοινωνία. Τα δύο τρίτα (65%) των CEOs σημείωσαν ότι οι άνθρωποι αναμένουν από τις επιχειρήσεις να καλύψουν το κενό στις κοινωνικές προκλήσεις, με τα τρία τέταρτα (76%) να συμφωνούν ότι ως επικεφαλής είναι προσωπικά υπεύθυνοι για την αλλαγή σε κοινωνικά ζητήματα.

Οι πρόσφατες εξελίξεις ανάγκασαν τους CEO να εξετάσουν εάν ο σκοπός της εταιρείας τους πληροί τα πρότυπα που αναμένουν τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, με 79% να δηλώνουν ότι χρειάστηκε να επανεξετάσουν τον σκοπό της επιχείρησής τους ως αποτέλεσμα της κρίσης της νόσου Covid-19 και κατά την ίδια πλειοψηφία (79%) ότι αισθάνονται πιο συναισθηματικά συνδεδεμένοι με τον σκοπό της επιχείρησής τους από τη στιγμή που ξεκίνησε η υηειονομική κρίση. Η εξέλιξη έχει θέσει τους παράγοντες ESG σχεδόν στην κορυφή της ατζέντας των CEOs, ενώ σχεδόν τα δύο τρίτα (63%) των επικεφαλής έχουν στρέψει πλέον την προσοχή τους προς την κοινωνική διάσταση των ESG.

Παρά την αυξημένη έμφαση στα κοινωνικά ζητήματα, πολλοί τομείς κινδυνεύουν από την κλιματική αλλαγή. Αρκετοί CEOs (65%) αναγνωρίζουν ότι η διαχείριση του κινδύνου αυτού θα αποτελέσει κύριο άξονα της επιτυχίας τους, συγκεκριμένα για το κατα πόσο θα καταφέρουν να διατηρήσουν τη δουλειά τους κατά την επόμενη πενταετία. https://www.nepa.gr/

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5.4.3 Άξονες δράσης

Εν κατακλείδι, οι CEOs αναγνωρίζουν ότι η ανάκαμψη από την πανδημία δεν σημαίνει και την επιστροφή στην κανονικότητα. Αντιθέτως, παρουσιάζεται μια ευκαιρία για τον σχεδιασμό ενός νέου μέλλοντος, με τρεις κρίσιμους άξονες δράσης: βιωσιμότητα, ψηφιακός μετασχηματισμός και εμπιστοσύνη. Οι αναλυτές της KPMG σημειώνουν πως «οι ηγέτες χρειάζεται να διασφαλίσουν ότι δεν θα χάσουμε τα περιβαλλοντικά οφέλη που κατακτήσαμε ως συνέπεια της πανδημίας, αλλά ότι αντιθέτως θα θέσουμε τα θεμέλια για μια βιώσιμη πράσινη οικονομία. Επίσης, με την ψηφιακή επιτάχυνση να διαμορφώνει το μέλλον των κλάδων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά των πελατών θα αλλάξει και πώς να ανταποκριθούν σε αυτές τις αναδυόμενες απαιτήσεις.»

Τέλος, καθώς η πανδημία έδωσε στις εταιρείες την δυνατότητα να ανακαλύψουν τρόπους με τους οποίους μπορούν να κάνουν πραγματικά τη διαφορά στην κοινωνία, για να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, των πελατών και των κοινοτήτων, οι CEOs οφείλουν να αποδείξουν ότι ο σκοπός της επιχείρησής τους ταυτίζεται με το δικό τους προσωπικό σκοπό.

Όπως σχολιάζει, εξάλλου, ο Μπιλ Τόμας, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της KPMG International, η κρίση της νόσου Covid-19 επαναπροσδιορίζει την έννοια της καλής εταιρικής ηγεσίας, προσθέτοντας ότι εν μέσω της πανδημίας οι CEOs χρειάστηκε να ανταποκριθούν σε απαιτήσεις που λίγοι θα είχαν φανταστεί πριν από λίγους μήνες.

Πρόσφατη έρευνα με συνολικό δείγμα 8.581 άτομα, σύμφωνα με την οποία, οι 6 στους 10 εργαζόμενους δηλώνουν πως δεν εργάζονται αυτήν την περίοδο είτε επειδή είναι άνεργοι είτε επειδή βρίσκονται σε αναστολή εργασίας και το 68,3% ότι η εργασία του έχει επηρεαστεί αρκετά έως πολύ από τον Covid 19.

Αναλυτικότερα, ο 1 στους 2 έχει σκεφτεί την επαγγελματική του στροφή, οι 6 στους 10 έκαναν ενέργειες για ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και το 13,62% όσων εργάζονται έχει ενταχθεί σε πλαίσιο μερικής ή εκ περιτροπής εργασίας με την αντίστοιχη μείωση απολαβών. Επιπλέον, το 45,28% όσων εργάζονταν συνέχισε να πηγαίνει στη δουλειά του με φυσική παρουσία, το 28% όσων εργάζονταν από το σπίτι δεν έλαβε σαφείς οδηγίες για το πλαίσιο τηλεργασίας από τον εργοδότη του και ο 1 στους 5 δεν έλαβε καμία παροχή για εργασία από το σπίτι, ενώ οι 8 στους 10 δε θα αποδέχονταν την καταγραφή της εργασίας τους από τον εργοδότη με χρήση webcam.

Επίσης, το 47,8% ανέφερε πως δουλεύοντας από το σπίτι, η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίζει είναι οι περισπάσεις, με τον 1 στους 3 να μην δυσκολεύεται να εργαστεί από το σπίτι, τους 4 στους 10 να φοβούνται πως πρέπει να αποδεικνύουν περισσότερο ότι δουλεύουν και τους 4 στους 10 που πηγαίνουν με φυσική παρουσία στην εργασία τους να φοβούνται για τυχόν διασπορά του ιού. Σημειώνεται, τέλος, ότι πάνω από τους 7 στους 10 που είναι άνεργοι αυτή την περίοδο, αναζητούν ενεργά εργασία και ότι 1 στους 3 δηλώνει αρκετά ή πολύ αισιόδοξος ότι μετά τη λήξη του «συναγερμού» θα έχει ψηφιοποιηθεί πιο αποτελεσματικά ο τρόπος εργασίας. https://www.nepa.gr/

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^{Ο}
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγικά Στοιχεία Μεθοδολογίας

Η «*επιστημονική έρευνα έχει ως βασικό σκοπό να δώσει απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους. Προσπαθεί στο πλαίσιο αυτό να αναπαραστήσει μια κοινωνική πραγματικότητα μέσω της εφαρμογής συστηματικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων*» (Τσιλιχρήστου 2015). Η έρευνα στηρίζεται πάνω σε τρία βασικά ερωτήματα τα οποία και αποτυπώνονται παρακάτω:

- το «τι» (αντικείμενο της έρευνας),
- το «γιατί» (σκοπιμότητα διεξαγωγής έρευνας)
- το «πώς» (μεθοδολογία έρευνας).

Σύμφωνα με τον Βαμβούκα (1988) «*Το αντικείμενο της έρευνας συνίσταται στον καθορισμό και τη διατύπωση ενός ερευνητικού προβλήματος και συνακόλουθα στην οριοθέτηση και στη διασαφήνιση των όρων του. Η στοιχειοθέτηση του πρακτικού σκοπού για τον οποίο γίνεται η έρευνα, η θεμελίωση δηλαδή της σκοπιμότητας για την οποία διεξάγεται η ερευνητική προσπάθεια, αποτελεί επίσης ουσιώδη φάση της ερευνητικής διαδικασίας. Επιπρόσθετα, η εγκυρότητα της ερευνητικής διαδικασίας και κατά συνέπεια το πεδίο γενίκευσης και εφαρμογής των αποτελεσμάτων της διασφαλίζεται μόνο όταν η μεθοδολογία της πραγματώνεται μέσω τεχνικών και εργαλείων τα οποία είναι αποδεκτά από την επιστημονική κοινότητα που αποτελεί έναν από τους κύριους αποδέκτες αυτών των αποτελεσμάτων*» (Βάμβουκας, 1988).

Αν μπορούσαμε να οριοθετήσουμε την ποιοτική έρευνα, ίσως να ενστερνιζόμασταν την ιδέα των Denzin & Lincoln 2005, οι οποίοι σκιαγραφούν την έρευνα με τον παρακάτω ορισμό:

«Η ποιοτική έρευνα είναι μια πλαισιοθετημένη δραστηριότητα (situated activity), η οποία τοποθετεί τον παρατηρητή στον κόσμο. Αυτή συνίσταται σε ένα σύνολο ερμηνευτικών και υλικών πρακτικών, οι οποίες κάνουν τον κόσμο ορατό. Αυτές οι πρακτικές μετασχηματίζουν τον κόσμο. Μετατρέπουν τον κόσμο σε μια σειρά από αναπαραστάσεις του εαυτού, συμπεριλαμβανομένων των σημειώσεων πεδίου, των συνεντεύξεων, των συνομιλιών, των φωτογραφιών, των μαγνητοφωνήσεων και των σημειώσεων σε ημερολόγια. Σε αυτό το επίπεδο, η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει μια ερμηνευτική, νατουραλιστική προσέγγιση στον κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στο φυσικό τους πλαίσιο, επιχειρώντας να δώσουν νόημα ή να ερμηνεύσουν τα φαινόμενα με όρους των νοημάτων που οι άνθρωποι δίνουν σε αυτά» (Denzin & Lincoln, 2005: 3).

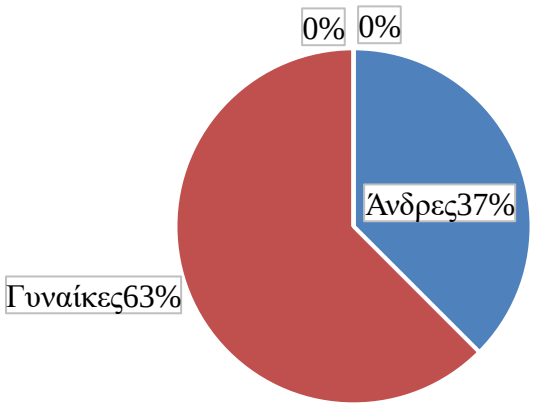
Για την εν λόγω εργασία χρησιμοποιήθηκε ποιοτική έρευνα καθώς θέλαμε να διαλευκάνουμε το κατά πόσο οι απόψεις των συνεντευξιαζόμενων συμφωνούν με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και φυσικά να εμβαθύνουμε στο υπό διερεύνηση θέμα. Η μέθοδος κάτω από τον οποία έλαβε χώρα η μελέτη αυτή, είναι μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων ενώ η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι βασισμένη στις διαδικτυακές συνεντεύξεις, κάτι το οποίο συμφωνεί και με τα υπάρχοντα πλαίσια προστασίας κατά του ιού Covid-19.

6.2 Ερευνητικό Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από στελέχη του χώρου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και ανθρώπους οι οποίοι βρίσκονται σε θέση ή έχουν περάσει από θέσεις στις οποίες έπρεπε να διαχειριστούν μια ομάδα ανθρώπων. Ο λόγος για τον οποίο όμως υπάρχει μια προτίμηση ώστε το δείγμα να αποτελείται κατά κύριο λόγο από στελέχη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι για να υπάρχει ένα ενιαίο μέτρο σύγκρισης με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τις απόψεις αναφορικά με την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ως μέθοδος συλλογής των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη, κατά την διάρκεια της οποίας έγιναν στους συμμετέχοντες ερωτήσεις οι οποίες διερευνούν σε βάθος τις υπο εξέταση μεταβλητές. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε σύγκριση των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες με σκοπό να βρεθούν τα σημεία στα οποία συμφωνούν ή ακόμη και διαφωνούν μεταξύ τους και να προκύψουν σημαντικά συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια συγκρίθηκαν με τις απόψεις των ερευνητών σχετικά με την καθεμία ερευνητική υπόθεση ξεχωριστά. Ως γλώσσα στον οδηγό συνέντευξης χρησιμοποιήθηκε η Ελληνική, καθώς τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται σε διάφορους οργανισμούς οι οποίοι είτε εδρεύουν στην χώρα είτε είναι πολυεθνικοί και δραστηριοποιούνται και στην Ελλάδα.

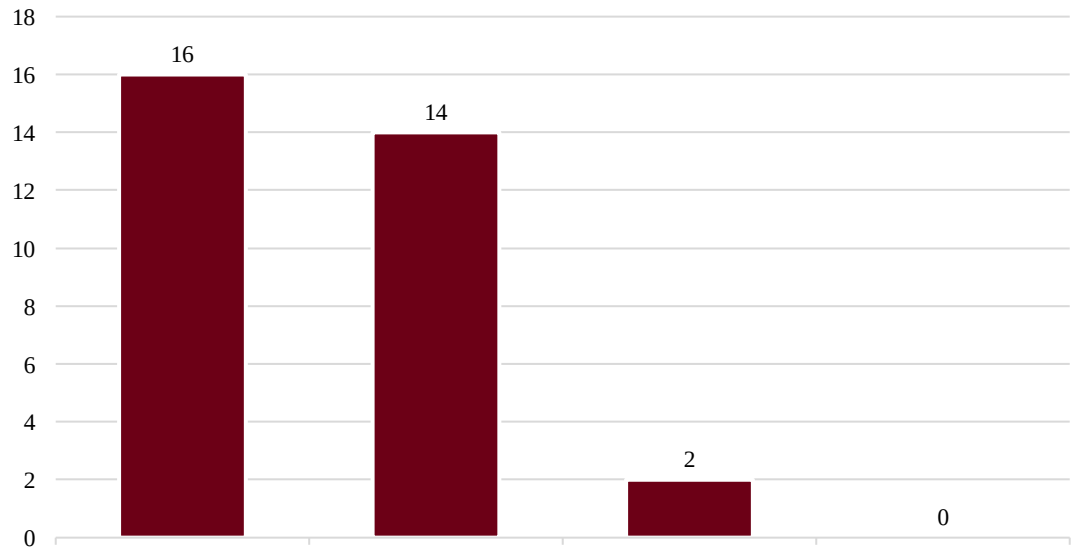
Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιήθηκε δείγμα στελεχών του τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μεγάλους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, συμμετείχαν 16 άτομα, εκ των οποίων οι 6 (έξι) (37%) ήταν άνδρες και οι 10 (63%) γυναίκες (Σχήμα 1). Σαφώς και έγινε προσπάθεια για την πραγματοποίηση δια ζώσης συνεντεύξεων αλλά δυστυχώς κάτι τέτοιο δεν ήταν εφικτό λόγω της πρωτοφανούς πανδημίας του COVID-19 που επικρατεί και στη χώρα μας. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι συνεντεύξεις να πραγματοποιηθούν διαδικτυακά.

Σχήμα 1ο Φύλο Συνεντευξιαζόμενων



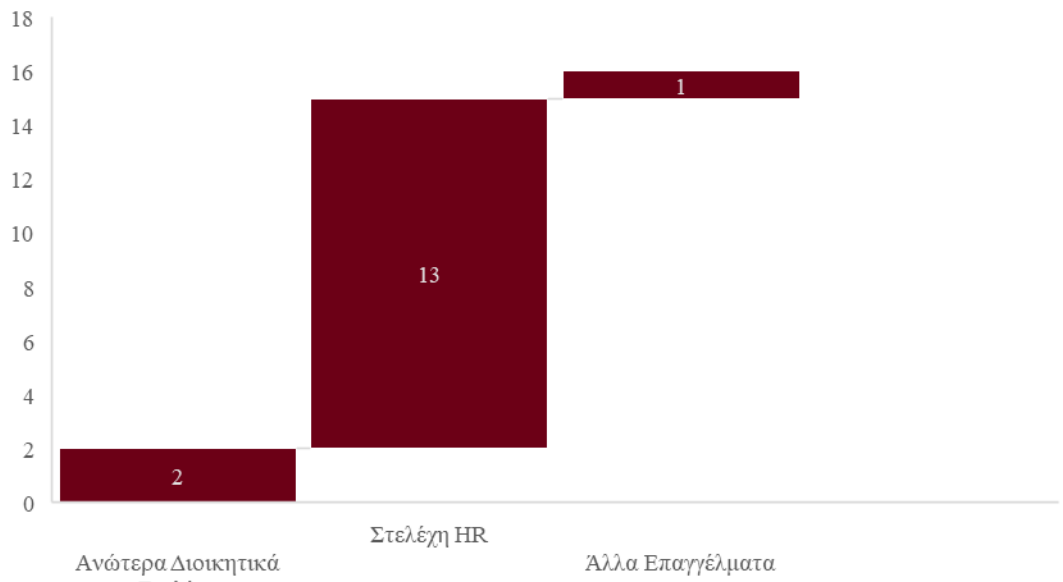
Αναφορικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων, παρατηρούμε ότι όλοι είναι κάτοχοι προπτυχιακού τίτλου σπουδών, 14 άτομα (87,5%) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και 2 άτομα (12,5%) ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών (χήμα 2).

Σχήμα 2ο Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο Συνεντευξιαζόμενων



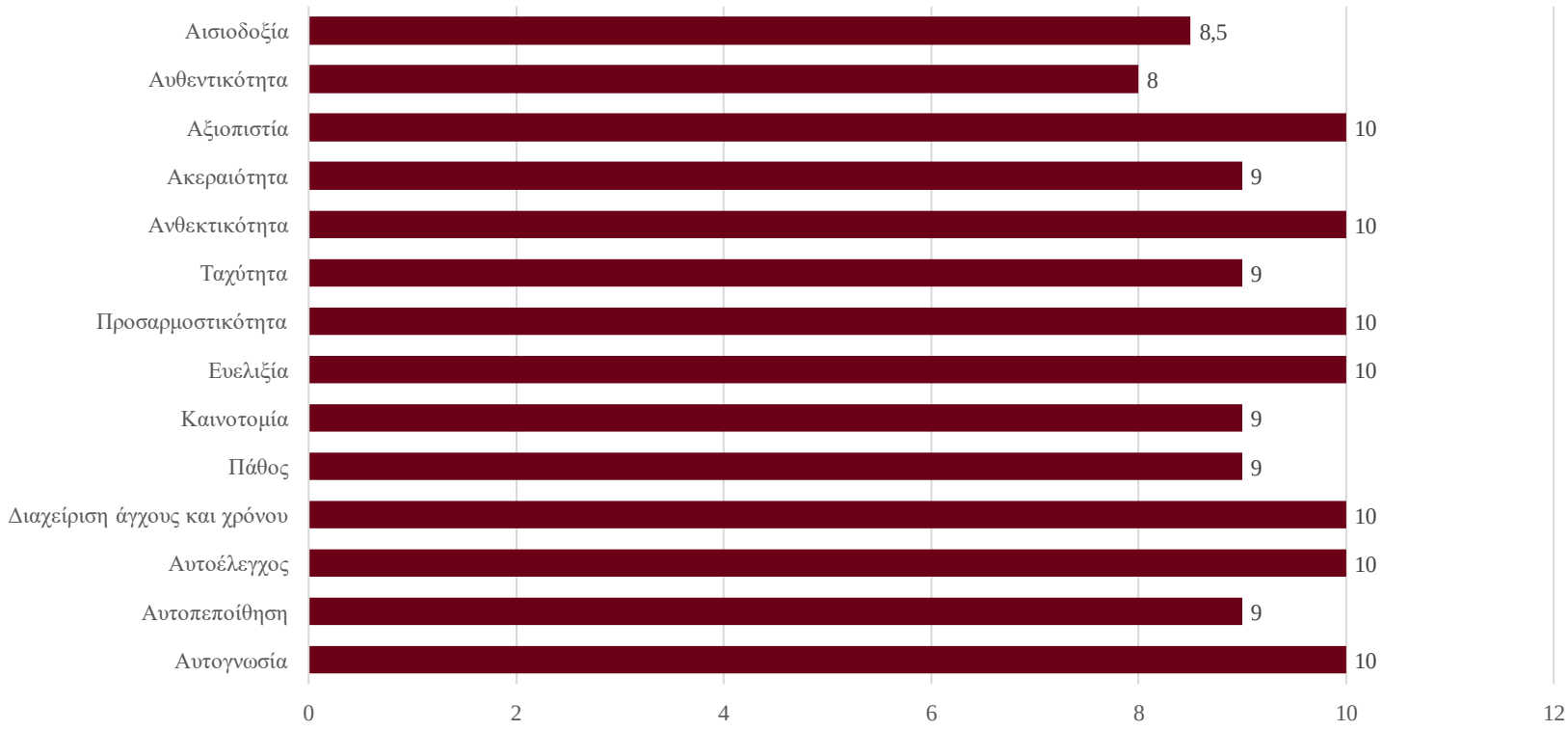
Αναφορικά με την εργασιακή ιδιότητα των συνεντευξιαζόμενων, παρατηρούμε ότι 13 άτομα (81,25%) είναι στελέχη τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, 2 άτομα (12,5%) δραστηριοποιούνται στα Ανώτερα Διοικητικά Στρώματα της εκάστοτε επιχείρησης και 1 άτομο (6,25%) ασχολείται αποκλειστικά με το Business Coaching. (Σχήμα 3).

Σχήμα 3ο Εργασιακή Ιδιότητα Συνεντευξιαζόμενων



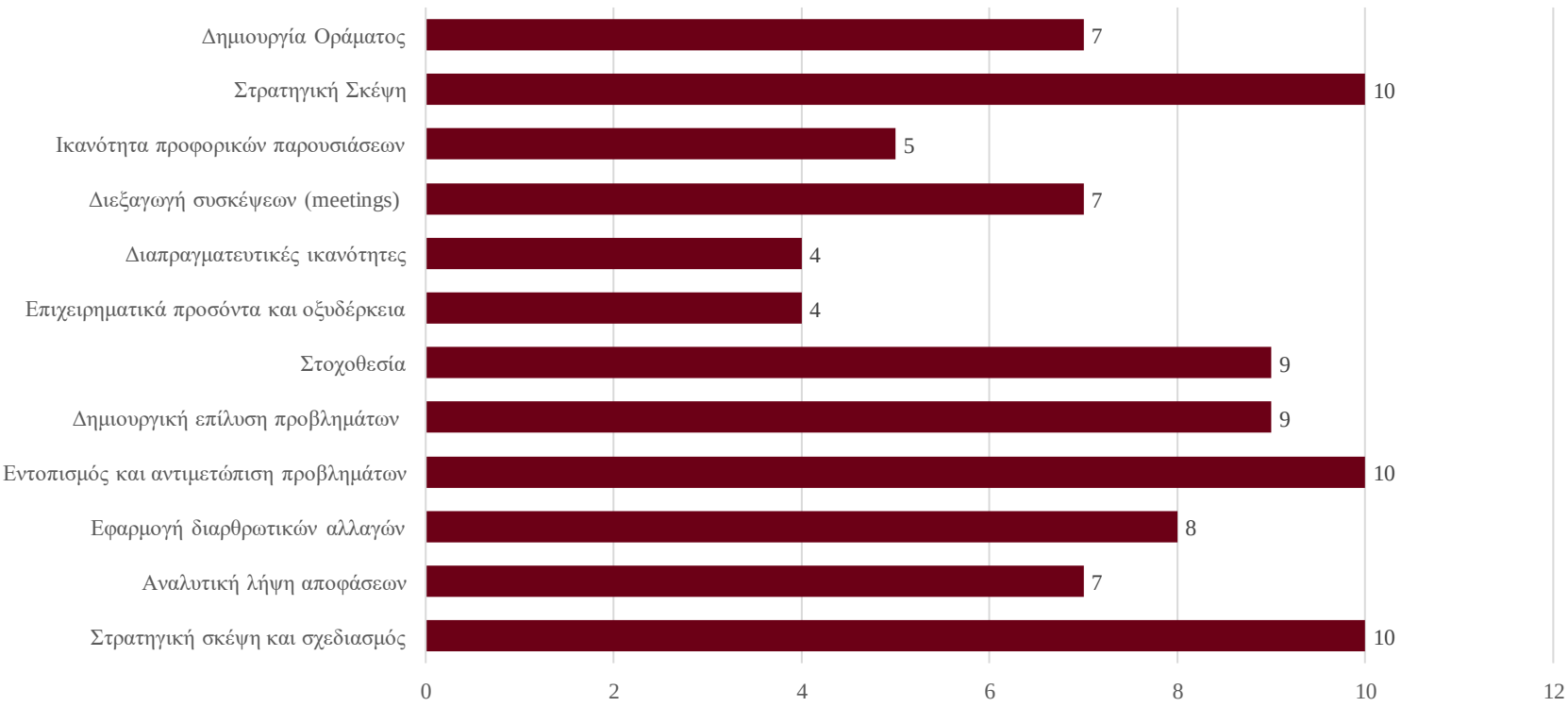
Τα παραπάνω αποτελέσματα έχουν προκύψει από τις πρώτες δημογραφικού περιεχομένου ερωτήσεις οι οποίες αποσκοπούσαν στη γνωριμία με τον/ην συνεντευξιαζόμενο/η αλλά και στην αλίευση δεδομένων κατηγοριοποίησης.

Σχήμα 4ο Προσωπικές Ικανότητες



Όσον αφορά τις επιχειρηματικές ικανότητες διακρίνουμε μια σχετική μείωση του ποσοστού σημαντικότητας από τους συνεντευξιαζόμενους. Οι περισσότεροι όπως μας είπαν, δε θεωρούσαν σε μια περίοδο κρίσης ότι είναι σημαντικό κάποιος να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά, εκτός βέβαια από ορισμένες ικανότητες οι οποίες όπως μπορεί κανείς να καταλάβει και από τη βαθμολογία έχουν κατανεμηθεί σε αρκετά υψηλές θέσεις.

Σχήμα 5ο Επιχειρηματικές Ικανότητες



Αναφορικά με τις ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων παρατηρούμε ότι οι συνεντευξιαζόμενοι τις κατατάσσουν όλες πολύ ψηλά καθώς σε μια περίοδο κρίσης κατά την οποία περιβαλλόμαστε από αρνητικά συναισθήματα διαφόρων ανθρώπων, οι παρακάτω ικανότητες διαχείρισης είναι σίγουρα τα όπλα ενός ηγέτη για την καταπολέμηση της εκάστοτε κρίσης.

Εν κατακλείδι παρατηρήσουμε οτι σε όλες τις συνεντεύξεις είχαμε πολλές κοινές βαθμολογίες στις παραπάνω ενότητες, ενώ πολλοί συνεντευξιαζόμενοι ήθελαν αφού δώσουν τη βαθμολογία τους να κουβεντιάσουμε το ποσοστό που έχει πάρει η εκάστοτε ικανότητα. Αν εκείνοι ανήκαν στο υψηλότερο ποσοστό τότε μέναμε σε μια απλή επιβεβαίωση της θέσης τους, ενώ όταν ανήκαν στο χαμηλότερο ποσοστό ένιωθαν την ανάγκη να δικαιολογήσουν την βαθμολογία τους.

6.3 Στόχος Έρευνας – Θεματικές Ενότητες– Ερευνητικά Ερωτήματα

Στόχος της συνέντευξης και φυσικά της έρευνας εν γένει είναι να μελετηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν τεθεί στην παρούσα έρευνα. Μέσα από τη σύγκριση των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων μεταξύ τους αλλά και με τη βιβλιογραφία, προσπαθούμε να προσεγγίσουμε τις υπό εξέταση μεταβλητές.

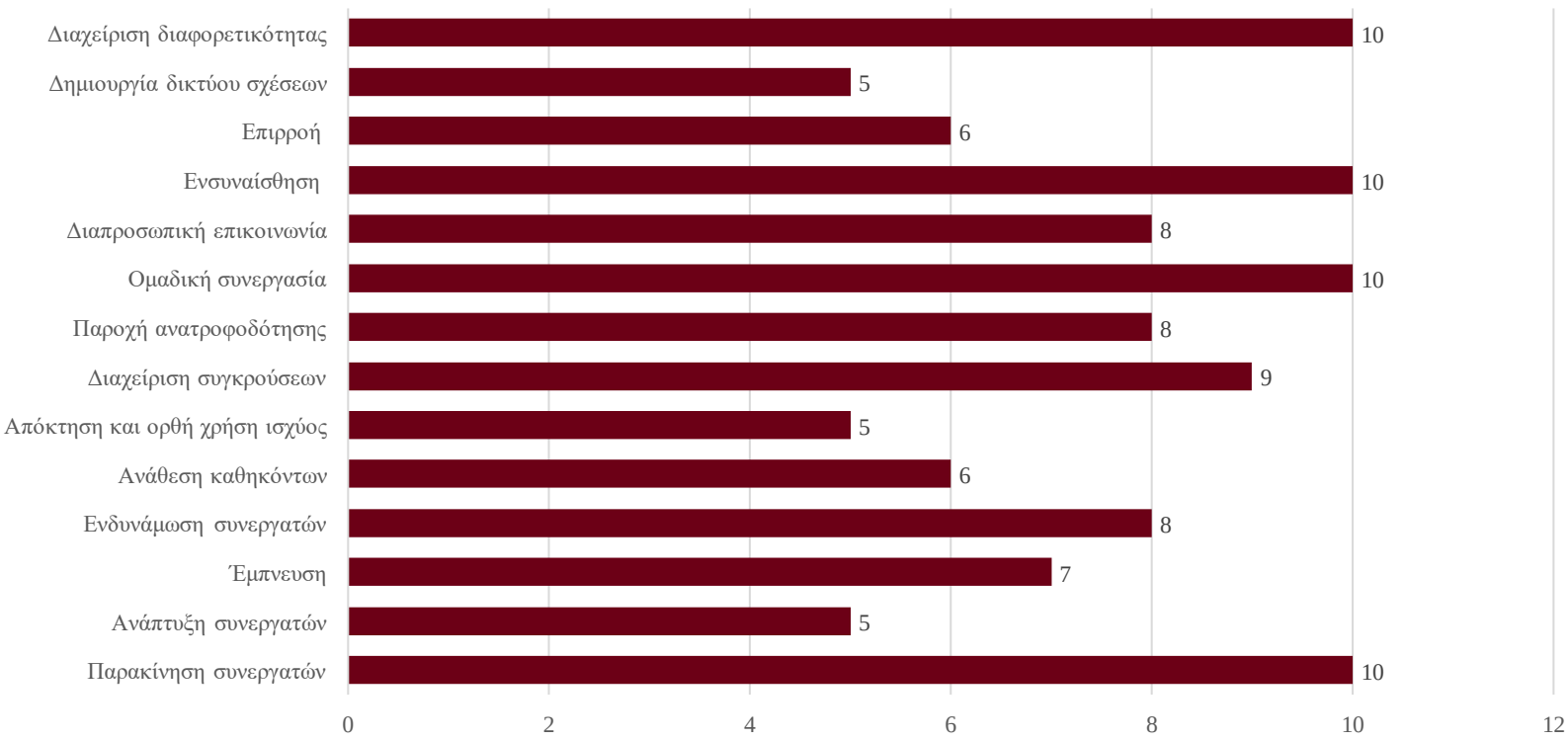
Η διαδικασία καταμέτρησης των βαθμολογιών υπολογίζει έναν μέσο όρο αθροίζοντας τη συνολική βαθμολογία της εκάστοτε ηγετικής ικανότητας, και διαιρώντας το σύνολο αυτό με τον αριθμό των συνεντευξιαζόμενων.

Κατά το πέρας της συνέντευξης διενεργείται μια έρευνα βαθμολόγησης ηγετικών ικανοτήτων σε περιόδους κρίσεων, όπως αυτή του Covid-19. Η κλίμακα αυτή περιέχει βαθμολογίες από το 1 (καθόλου σημαντικό) έως και το 10 (εξαιρετικά σημαντικό), κάτι το οποίο λαμβάνει χώρα για να μας βοηθήσει να ερευνήσουμε τις ηγετικές ικανότητες που θεωρούνται σημαντικότερες ή λιγότερο σημαντικές κατά τη περίοδο μιας κρίσης. (Ιορδάνογλου & Ιωαννίδης 2015). Εδώ παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις αναφορικά με τις σημαντικές ικανότητες, ενώ κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είχαμε και ενδιαφέρουσες προτάσεις και επεξηγήσεις της βαθμολογίας που επέλεξε ο εκάστοτε συνεντευξιαζόμενος. Η δημιουργία του οδηγού συνέντευξης πρόκειται να αναλυθεί εκτενώς παρακάτω:

Δημογραφικά στοιχεία

Η συνέντευξη ξεκινούσε πάντα με ορισμένες βασικές ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα οι οποίες είχαν ως

Σχήμα 6ο Ικανότητες Διαχείρισης Ανθρώπων



στόχο να ποσοτικοποιήσουν και να χρησιμεύσουν στο διαχωρισμό του δείγματος. Οι ερωτήσεις αυτές θα βοηθούσαν επίσης στο να αναλύσουμε τις απαντήσεις τους αλλά και να δούμε αν υπάρχει κάποια σύνδεση μεταξύ των συνεντευξιαζόμενων και των απαντήσεών τους εάν υπήρχε κάποιο κοινό δημογραφικό χαρακτηριστικό. Όσον αφορά τις ερωτήσεις, πέραν από το όνομα και το φύλο των συνεντευξιαζόμενων τα οποία ήταν ήδη γνωστά, έγιναν ερωτήσεις σχετικά με το εκπαιδευτικό και επαγγελματικό τους υπόβαθρο, την θέση τους στον οργανισμό

στον όποιο εργάζονται αυτή την περίοδο καθώς και το κλάδο του οργανισμού αυτού. Η ερώτηση για τα δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων ήταν διττής σημασίας καθώς μας έδινε την ευκαιρία πέραν απο τις απαντήσεις να κάνουμε και μια μικρή ανεπίσημη συζήτηση η οποία βοηθούσε στο να «σπάσει ο πάγος».

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Ο Ρόλος Του Ηγέτη Στη Σύγχρονη Πραγματικότητα

Η πρώτη θεματική ενότητα της συνέντευξης αναφέρεται στο ρόλο που έχει ο ηγέτης στη σύγχονη πραγματικότητα. Εδώ παρατηρούμε ότι από τη πρώτη κιόλας ερώτηση προσπαθούμε να θέσουμε τους πυλώνες της συνέντευξης, οι οποίοι βασίζονται τα δεδομένα της εποχής και της πραγματικότητας που βιώνουμε. Για να πετύχουμε λοιπόν το αποτέλεσμα που θέλουμε, κάνουμε μια πολύ συγκεκριμένη αναφορά στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα θέλαμε να ερευνήσουμε τον ρόλο του ηγέτη, έτσι καταφέρνουμε να περιορίσουμε τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων μόνο στη περίοδο την οποία και ερευνούμε εμείς.

«Ποιες είναι κατά την γνώμη σας οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης σήμερα; Πώς αυτές διαφοροποιούνται κατά τη διαχείριση κρίσεων;»

Η παραπάνω ερώτηση δίνει το ενακτήριο λάκτισμα της συνέντευξης αναφέροντας τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης σήμερα, προσθέτοντας μάλιστα και μια δεύτερη ερώτηση αναφορικά με τη διαφοροποίησή τους κατά τη διαχείριση κρίσεων. Με την ερώτηση αυτή δίνουμε την επιλογή στον συνεντευξιαζόμενο να κάνει λόγο για τις δεξιότητες που εκείνος/η θεωρεί πως είναι σημαντικές για τον ηγέτη, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται οτι πολλοί συσχετίζουν τις δεξιότητες βάσει εμπειρικών ερεθισμάτων. Η ερώτηση σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων υπάρχει εκεί, έτσι ώστε να διαπιστώσουμε κατά πόσο ο συνεντευξιαζόμενος πιστεύει οτι ορισμένες δεξιότητες του ηγέτη είναι δυνατό να διαφοροποιηθούν ή ακόμα και αν πρέπει να διαφοροποιηθούν κατά τη διάρκει μιας κρίσης.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Συναισθηματική Νοημοσύνη & Διαχείριση Κρίσεων

Η δεύτερη θεματική ενότητα αναφέρεται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη διαχείριση κρίσεων. Στο σημείο αυτό πρέπει να προσθέσουμε οτι η συνέντευξη έχει μια πολύ συγκεκριμένη ροή ερωτήσεων με θεματικές περιόδους, οι οποίες εναλλάσσονται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει μια λογική συνέχεια. Στην ενότητα αυτή θα προσπαθήσουμε να εμβαθύνουμε στην Συναισθηματική Νοημοσύνη και να την εξετάσουμε υπό το πρίσμα μιας κρίσης αλλά και της άσκησης ηγεσίας. Στη θεματική αυτή ενότητα θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε διάφορες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης με τελευταία ερώτηση την περιγραφή μιας κατάστασης σχετικά με την ύπαρξη ή και οχι ηγετικών χαρακτηριστικών και στοιχείων συναισθηματικης νοημοσύνης.

«Ποια είναι η γνώμη σας για τη συναισθηματική νοημοσύνη και πως πιστεύετε ότι συμβάλει στην άσκηση ηγεσίας και στη διαχείριση κρίσεων;»

Η πρώτη ερώτηση της θεματικής περιόδου σχετίζεται φυσικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και διερευνά τη σχέση της στην άσκηση ηγεσίας αλλά και στη διαχείριση κρίσεων. Η ερώτηση αφήνει τον συνεντευξιαζόμενο να μας αναφέρει τα όσα γνωρίζει για την συναισθηματική νοημοσύνη, αν πιστεύει πως είναι κάτι θετικό ή οχι και μετά συσχετίζει την απάντησή του αναφορικά με την ηγεσία και τη διαχείριση κρίσεων. Όσον αφορά την άσκηση ηγεσίας αλλά και τη διαχείριση κρίσεων θέλουμε να παρατηρήσουμε κυρίως τον τρόπο με τον οποίο ο εκάστοτε συνεντευξιαζόμενος συνδέει τις έννοιες αυτές μεταξύ τους, αν βέβαια τις συνδέει.

«Πιστεύετε οτι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι έμφυτο χαρακτηριστικό ή μπορεί και να διδαχθεί;»

Στη δεύτερη αυτή ερώτηση της θεματικής περιόδου σχετικά με το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ή οχι επίκτητο χαρακτηριστικό, θέλουμε ερευνήσουμε το ποσοστό των ανθρώπων που πιστεύουν ένα απο τα δύο (2), αλλά και φυσικά την αιτιολόγηση του καθενός για την επιλογή του. Στο σημείο αυτό να δηλώσουμε οτι

ανάμεσα στο έμφυτο χαρακτηριστικό και την ικανότητα διδαχείς, ίσως υπάρχει μια γκρίζα ζώνη η οποία είναι η ύπαρξη της προδιάθεσης με την οποία γενιόμαστε όλοι, οπότε όλοι έχουμε την ικανότητα να αναπτύξουμε ή όχι ορισμένα χαρακτηριστικά. Αυτή η γκρίζα ζώνη δεν αναφέρθηκε κάπου στις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων.

«Με ποιον τρόπο πιστεύετε πως ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στους εργαζομένους μιας επιχείρησης;»

Η ερώτηση αυτή παρατηρούμε οτι συσχετίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη με το θετικό αντίκτυπο που δύναται να έχει στους εργαζομένους του. Οι συνεντευξιαζόμενοι έχουν επιλεγεί με κάποια κριτήρια, τα οποία οδηγούν στη κατανόηση των εννοιών της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ηγεσίας και της διαχείρισης κρίσεων, καθώς μόνο με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαμε να προχωρήσουμε με την ερώτηση αυτή. Το ύφος της ερώτησης ναι μεν προκαταβάλει τον συνεντευξιαζόμενο για την ύπαρξη του θετικού αντίκτυπου, όμως αυτή γίνεται επί σκοπού καθώς οι δέκτες της ερώτησης θα απαντήσουν σίγουρα εμπειρικά, θα ανατρέξουν σε θετικές ή αρνητικές εμπειρίες απο ηγέτες οι οποίοι ήταν ή οχι συναισθηματικά νοήμοντες και έχοντας αυτά τα δεδομένα θα δώσουν την κατάλληλη απάντηση. Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν και δε μπορούν να αντιληφθούν καταστάσεις ή πράξεις μέσα σε μια εταιρεία, έτσι ο συσχετισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης με το θετικό αντίκτυπο προς τους εργαζομένους χαράζει τη σωστή πορεία για τους συνεντευξιαζόμενους στο να μας δώσουν τις κατάλληλες απαντήσεις.

«Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας υπάρχουν ή υπήρχαν εμφανή ή όχι ηγετικά χαρακτηριστικά και στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, είτε στην εταιρεία που εργάζεστε, είτε σε παλαιότερες εταιρείες; Περιγράψτε μια κατάσταση που επαληθεύει τον ισχυρισμό σας.»

Η τελευταία ερώτηση της θεματικής αυτής περιόδου ουσιαστικά αποζητά απαντήσεις απο την εμπειρία των συνεντευξιαζόμενων είτε στην εταιρεία που απασχολούνται τώρα, είτε σε παλαιότερες, στις οποία τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν εμφανή ή και όχι ηγετικά χαρακτηριστικά και στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης. Πέραν όμως απο αυτό, θέλουμε να γίνει και μια περιγραφή μιας κατάστασης η οποία θα επαληθεύει τον ισχυρισμό του συνεντευξιαζόμενου. Δηλαδή αν ο εκάστοτε εξεταζόμενος μας περιγράψει οτι στην εταιρεία που δουλεύει θεωρεί οτι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν έχουν στοιχεία ηγετικά ή συναισθηματικής νοημοσύνης, θα θέλαμε ειδανικά μια περιγραφή κατάστασης κατά την οποία αντιληφθηκε οτι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά ή στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Συναισθηματική Νοημοσύνη & Διαχείριση Κρίσεων

Στη τελευταία θεματική περίοδο της συνέντευξης καλούμαστε να μιλήσουμε για ακόμα πιο πρακτικά ζητήματα τα οποία πάντα θα συνδέονται με την θεωρία που έχουμε αναπτύξει παραπάνω. Έτσι λοιπόν στην ενότητα αυτή συσχετίζουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη με τη διαχείριση κρίσεων, και εστιάζουμε σε διάφορες μορφές κρίσεων που μπορεί να περνάει ο εκάστοτε οργανισμός, αλλά και πως έχει διαρθρωθεί ώστε να τις αντιμετωπίζει. Η ενότητα αυτή καθώς κάνει λόγο για τη συναισθηματική νοημοσύνη σε συνάφεια με τη διαχείριση κρίσεων ενω δε θα μπορούσε να αφήσει εκτός αναφοράς τη πανδημική κρίση που βιώνουμε μέχρι και σήμερα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο έχουμε ερώτησεις που αφορούν τα συναισθήματα που βίωσε ο εκάστοτε συνεντευξιαζόμενος αλλά και οι εργαζόμενοι των εταιρειών που αντιπροσωπεύουν.

Υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο δράσης και διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό που εργάζεστε; Εάν ναι το γνωρίζετε; Εάν όχι πιστεύετε οτι θα έπρεπε να υπάρχει;

Η πρώτη ερώτηση της τελευταίας θεματικής περιόδου αφορά στο πλάνο δράσης και διαχείρισης κρίσεων που

εφαρμόζεται στον εκάστοτε οργανισμό και σκοπό έχει να εξετάσει κατά πόσο ο συνεντευξιαζόμενος είναι μέρος ενός τέτοιο πλάνου μέσα στην επιχείρηση του ή/και θεωρεί αναγκαία την ύπαρξη του.

Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων;

Η ερώτηση αποσκοπεί στην καταγραφή της οπτικής του συνεντευξιαζόμενου για τον ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία και οι φυσιογνωμίες αυτής στην διαχείριση μιας κρίσης μέσα σε έναν οργανισμό.

Πιστεύετε πως η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης; Εάν ναι, με ποιον τρόπο;

Με την παρούσα ερώτηση προσπαθούμε να κατανοήσουμε το επίπεδο ύπαρξης και την ικανότητα αντίληψης της συναισθηματικής νοημοσύνης από τον συνεντευξιαζόμενο καθώς και την ικανότητα του να χρησιμοποιήσει αυτή την αντίληψη προς όφελος του οργανισμού και την διαχείριση μιας υφιστάμενης κρίσης.

Στη πανδημική κρίση που βιώνουμε τώρα, πώς έχει συμπεριφερθεί ο οργανισμός σας αναφορικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του; Αναφέρετε μερικές πρακτικές που εφάρμοσε.

Σκοπός μας είναι να καταγράψουμε και να κατανοήσουμε τις πρακτικές που χρησιμοποίησε ο οργανισμός του εκάστοτε συνεντευξιαζόμενου προς την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας κατά την διάρκεια της πανδημικής κρίσης και ταυτόχρονα να το εξετάσουμε υπό ένα πρίσμα συγκριτικό μεταξύ τους.

Ποια συναισθήματα πιστεύτε ότι βίωσαν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό σας και με ποιο τρόπο τα διαχειριστήκατε εσείς ως ηγέτης;

Με την παρούσα ερώτηση προσπαθούμε να κατανοήσουμε τα ηγετικά χαρακτηριστικά του συνεντευξιαζόμενου σε συνάρτηση με το επίπεδο της συναισθηματικής του νοημοσύνης καθώς και να αποκωδικοποιήσουμε τις ενέργειες στις οποίες προέβη ο ίδιος ως ηγέτης για την ορθή διαχείριση των εργαζομένων του οργανισμού. Επιπρόσθετα , μέσα από το σκέλος της αναγνώρισης συναισθημάτων τον εργαζομένων μπορούμε να διακρίνουμε αν ο συνεντευξιαζόμενος διαθέτει ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη και σε τι βαθμό, ειδικότερα βλέποντας όλες τις συνεντεύξεις γραμμικά.

6.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Έπειτα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη για την διαχείριση καταστάσεων κρίσης αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί η ποιοτική έρευνα δείγμα της οποίας θα αποτελέσουν στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος της επιλογής του δείγματος αυτού είναι πάντα οι συνεντευξιαζόμενοι να έχουν γνώση του αντικειμένου έτσι ώστε οι απόψεις τους να μπορούν να σταθούν και να επιβεβαιώσουν ή οχι τη παραπάνω θεωρία. Όσον αφορά τη παρούσα έρευνα θα πρέπει να σκιαγραφήσουμε τη διαδικασία επιλογής του δείγματος, η οποία και έλαβε χώρα εξ'ολοκλήρου μέσα απο τη πλατφόρμα κοινωνικής δικτώσης εν ονόματι LinkedIn, προσωπικά επέλεγα να στείλω ένα μήνυμα προς τον εκάστοτε υποψήφιο με σκοπό να του γνωστοποιήσω τις ανάγκες της έρευνας όπως επίσης και τη διαδικασία συνέντευξης. Το μήνυμα προς τους υποψήφιους συνεντευξιαζόμενους ανέφερε πως επρόκειτο για μια διπλωματική έρευνα η οποία διενεργείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοιίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, και πως η συμμετοχή τους είναι άκρως ανώνυμη και καμία συνάφεια δεν έχουν οι απαντήσεις τους με την διαδικτυακή μας επικοινωνία. Ο εκάστοτε υποψήφιος έτσι είχε πλήρη ενημέρωση σχετικά με την έρευνα και την αξιοπιστία της, ενώ κοινοποιούταν και το χρονικό διάστημα που χρειαζόταν για να εκπονηθεί η παρούσα έρευνα. Το δείγμα της έρευνας γνώριζε απο πριν οτι υπάρχει το ενδεχόμενο ηχογράφησης των συνεντεύξεων κάτι το οποίο ήταν επίσης κοινοποιημένο και στον οδηγό συνέντευξης. Η διαδικασία της έρευνας διήρκεσε μόλις 3 εβδομάδες καθώς λόγω της επικρατούσας

κατάστασης οι συνεντεύξεις αργούσαν να πραγματοποιηθούν και είχαμε αρκετές αναβολές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7Ο
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

7.1 Εισαγωγικά Στοιχεία Ανάλυσης Αποτελεσμάτων

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων όπως αυτά προέκυψαν από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων οι οποίες είναι προϊόν τις παρούσας έρευνας και έχουν αποτυπωθεί μέσα απο συνέντευξη η οποία λόγω της επικρατούσας κατάστασης έλαβε χώρα διαδικτυακά. Η ανάλυση λοιπόν των αποτελεσμάτων αυτών έχει ώς στόχο την αποτύπωση της ποιοτικής έρευνας, όπως αυτή διατυπώθηκε απο τους ίδιους τους συνεντευξιαζόμενους, θα γίνουν λοιπόν αναφορές αλλά και ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα απαντήσεων τα οποία είτε θα συμφωνούν μεταξύ τους είτε θα διαφωνούν. Παρακάτω λοιπόν θα γίνεται αναφορά ίδια με του προηγούμενου κεφαλαίου, μόνο που σε κάθε ερώτηση θα αντιστοιχούν απο μια έως τέσσερις (4) ενδεικτικές απαντήσεις.

7.2 Οδηγός Συνέντευξης & Αποκρίσεις Συνεντευξιαζόμενων

Όπως αναφέρθηκε και στα εισαγωγικά στοιχεία ανάλυσης αποτελεσμάτων, το κεφάλαιο αυτό θα περιλαμβάνει την έρευνα μέσα απο τις ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης αλλά και τις απαντησεις οι οποίες και διατυπώθηκαν απο τους συνεντευξιαζόμενους Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε οτι οι πρώτες επαφές με τους υποψηφίους έχουν γίνει μέσα απο την εφαρμογή του LinkedIn, και αφότου είχαμε θετική απόκριση αναφορικά με την έρευνα, αποστέλλονταν τα στοιχεία της συνέντευξης (ημερομηνία – ώρα – Google Meets Link). Σύμφωνα με τις οδηγίες λοιπόν όλες οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα διαδυκτιακά λόγω της πανδημικής κατάστασης που βιώνουμε, ενώ ο μέσος χρόνος της κυμαινόταν απο 20 έως και 25 λεπτά. Η αποτύπωση της συνέντευξης γινόταν είτε γραπτά είτε μέσω ηχογράφησης η οποία και είχε ενημερωθεί στους συνεντευξιαζόμενους. Η ενεργοποιημένη κάμερα δεν ήταν προαπαιτούμενο καθώς πολλές φορές δημιουργούσε προβλήματα στον ήχο, κάτι το οποίο καθιστούσε αδύνατη την επικοινωνία μεταξύ συνεντευκτη και συνεντευξιαζόμενου. Οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

«Ποιες είναι κατά την γνώμη σας οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης σήμερα; Πώς αυτές διαφοροποιούνται κατά τη διαχείριση κρίσεων;»

Η ερώτηση αυτή είναι η πρώτη που τίθεται στον ερωτόμενο μετά τις δημογραφικές ερωτήσεις, όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Στην ερώτηση αυτή παρατηρούνται πάρα πολλές απαντήσεις αναφορικά με τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης σήμερα, ενώ πολύ λιγότερες είναι οι απαντήσεις οι οποίες διαφοροποιούν τις δεξιότητες αυτές όσον αφορά τη διαχείριση μιας κρίσης. Στο κομμάτι των δεξιοτήτων τώρα, φαίνεται οτι όσοι άνθρωποι ήταν νεότεροι σε ηλικία και δεν είχαν ακόμα πολλές αληλεπιδράσεις με ανθρώπους που κατείχαν ηγετικές θέσεις σε οργανισμούς ή ηγετικές φυσιογνωμίες, τότε οι απαντήσεις τους απορρέουν μέσα απο τη βιβλιογραφία, εν αντιθέση με άλλους συνεντευξιαζόμενους οι οποίοι είχανε τριβές με σχετικές προσωπικότητες απαντάνε περισσότερο εμπειρικά αναφερόμενοι σε δεξιότητες είτε που δεν υπήρχαν και θα έπρεπε να υπάρχουν είτε σε δεξιότητες που θαυμάζουν. Αυτό βέβαια δε συμβαίνει στο κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων, στην ερώτηση αυτοί οι ερωτώμενοι κλίνουν στο οτι δεν θα διαφοροποιούσαν τις δεξιότητες ενός ηγέτη, καθώς αυτές τον προσδιορίζουν και θα έπρεπε να τον προσδιορίζουν ανεξάρτητα απο το αν βιώνει αυτός και οι «ακόλουθοί του» μια κατάσταση κρίσης ή οχι. Στην ερώτηση αυτή έχουμε αρκετές χαρακτηριστικές απαντήσεις,

μερικές απο τις οποίες ειναι οι παρακάτω:

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Ηγέτης μπορεί να φτάσει να γίνει ο καθένας μέχρι ένα σημείο ανάλογα με το τι δεδομένα έχει εκείνος/η για την ηγεσία, στην πραγματικότητα όμως θεωρώ οτι ένας ηγέτης πρεπει να εμπνέει τους υφισταμένους του, να χρησιμοποιειται ως παραδειγμα προς μιμηση από τους αλλους και σίγουρα οχι ώς παράδειγμα προς αποφυγείν. Πρεπει να μπορει να προωθησει τα θετικα στοιχεια του εργαζομενου και να αποπνειε σεβαασμο. Σε μια κριση πρεπει να προστεθει το χαρακτηριστικο της ενότητηας να δημιουργειται ένα περιβαλλον ομαδικο ένα κλίμα που να προασπίζει το «παμε ολοι μαζι να καταφερουμε το στοχο μας» χωρις να γινεται πιεστικη η καταση αλλα να υπαρχει εμπνευση. Επισης πολύ σημαντικο είναι ο επικοινωνιακος ρολος του ηγέτη, πρεπει να είναι προσιτος ειδικα σε περιοδους κρισεις και να ενστερνίζεται το open door policy.

- Γνώση και εμπειρία αντικειμένου, εκτός αυτού για να θεωρηθει ηγετης και όχι μανατζερ χρειαζεται να εχει υψηλο EQ. Είναι απαρραίτητο το eq κατά τη γνώμη μου, να μπορει να δώσει ψυχολογική υποστήριξη στους υπαλλήλους, επισης πρεπει να είναι flexible στην αντιμετώπιση προβληματων και να μην είναι εγωκεντρικος αλλα να θελει σοβαρα να βοηθησει στην εξελιξη των εργαζομενων του.

- Κατά τη γνώμη μου ένας ηγέτης πρέπει να είναι Συναισθηματικά Νοήμων να ενστερνίζεται την ενεργητικη ακροαση, να παρέχει feedback στους εργαζόμενους του αλλά και να προασπίζει γενικά την κουλτούρα του feedback. Σίγουρα ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι open minded και όχι προκατηλημενος και κυρίως να δείχνει σεβασμό και να προσπαθεί πάντα να τον κερδίσει απο τους υφισταμένους και προϋσταμένους του αν υπάρχουν. Όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων δε θεωρώ ότι οι δεξιότητες πρέπει να διαφοροποιούνται, σιγουρα όμως όταν εχεις να διαχειριστείς μια κριση πρεπει να εισαι προσεκτικος και να αντιπροσωπευεις τα χαρακτηριστικα αυτά.

- Ποιες είναι κατά την γνώμη σας οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης σήμερα; Πώς αυτές διαφοροποιούνται κατά τη διαχείριση κρίσεων; Πιστεύω ότι οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι οι επικοινωνιακές και οι οργανωτικές. Πρέπει να είναι σε θέση να ξεχωρίζουν και να θέτουν τις σωστές προτεραιότητες και να επικοινωνούν τις απαιτήσεις με τρόπο που να εμπνέει τους υπαλλήλους προς δράση. Η σωστή διαχείριση του προσωπικού εν καιρώ κρίσεως συμπεριλαμβάνει και τη συναισθηματική νοημοσύνη αφού ο ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει καταστάσεις κατάποσης (burn out) καθώς και μοναξιά.

«Ποια είναι η γνώμη σας για τη συναισθηματική νοημοσύνη και πως πιστεύετε ότι συμβάλει στην άσκηση ηγεσίας και στη διαχείριση κρίσεων;»

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα αντίληψης των δικών μας συναισθημάτων, και σε συνέχεια τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, και η αποτελεσματική διαχείρισή τους για την δημιουργία κινήτρων είτε ατομικών είτε ομαδικών. Στην ερώτηση λοιπόν αυτή φαίνεται οτι όσοι επελέχθησαν ως συνεντευξιαζόμενοι όχι μόνο γνώριζαν περι συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά μάλιστα τη θεωρούσαν απο τις σημαντικότερες αν όχι τη σημαντικότερη δεξιότητα όχι μόνο για έναν ηγέτη, αλλά και για έναν άνθρωπο εν γένει. Εδώ φαίνεται οτι το μεγαλύτερο μέρος του κοινού συμφωνεί με την άποψη αυτή και κατατάσει τη συναισθηματική νοημοσύνη στο υψηλότερο βάθρο, όσον αφορά τη συμβολή της στην άσκηση ηγεσίας και στη διαχείριση κρίσεων. Ας ξεκινήσουμε με την άσκηση ηγεσίας, μια απο τις θεωρίες περί ηγέτη αναφέρουν οτι έτσι ονομάζεται μια διαδικασία κατά την οποία επηρεάζεται η σκέψη, τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές μιας ομάδας ανθρώπων απο ένα άτομο με τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την αντίστοιχη συνεργασία η ομάδα αυτή να υλοποιεί αποτελεσματικότερα τους στόχους που έχουν τεθεί προς το ένα καλύτερο μέλλον, έχοντας αυτό λοιπόν κατά νου αντιλαμβανόμαστε τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην άσκηση ηγεσίας. Αυτό συμβαίνει καθώς η διαδικασία επηερασμού της σκέψης δεν είναι μια διαδικασία αυτούσια, αλλά ένας τρόπος ο οποίος κάθε

φορά, σε κάθε κοινό και σε κάθα άλλη χρονική στιγμή, είναι πάντα μια διαφορετική προσέγγιση η οποία έχει σαν κοινό παρονομαστή τα συναισθήματα του κοινού, τα οποία αν κάποιος μπορει να αντιληφθεί θα μπορεί και να δράσει ανάλογα. Οι απαντήσεις λοιπόν που αφορούν στην άσκηση ηγεσίας έχουν ακριβώς αυτά τα δεδομένα κατά νου, τα οποία χρησιμοποιούνται και στη διαχείριση κρίσεων. Μια κρίση ορίζεται ως μια ξαφνική κατάσταση που επηρεάζει την υπαρχουσα συνήθως με αρνητικό τρόπο, σε αυτό το γεγονός ο κόσμος κατακύζεται απο συναισθήματα κυρίως αρνητικά, τα οποία οι πραγματικές ηγέτες θα πρέπει να έχουν την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων αυτών, ώστε να πετύχουν τη καλύτερη δυνατή διαχείριση. Παρακάτω θα δούμε μερικές απο τις πιο χαρακτηριστικές απαντήσεις:

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη παρατηρώ οτι είναι μια απο τις πιο θετικές δεξιότητες τις οποίες θεωρώ και έμφυτη αλλά και επίκτητη δεξιότητα με διαφορα coaching και ασκήσεις ενώ υπάρχουν και ερωτηματολογια τα οποία και εξετάζουν το EQ το οποίο είναι το alter ego του IQ. Ενας ηγετης θα επρεπε να εχει ψηλα σκορ σε αυτό το τεστ ενώ απο θέμα δεξιοτήτων θεωρώ οτι θα πρέπει να έχει αντιληψη, κατανοηση, ενώ ακομα περισσοτερο σε καταστάσεις διαχείρισης κρισεων τα συναισθηματα είναι εκδειλα κάτι το οποίο ένας συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος θα μπορεί να τα κατανοήσει και να τα διαχειριστεί.

- Inspiration – Motivation – Innovation. Ένας ηγέτης πρέπει να μπροεί να εμπνέει την ομάδα του για να πετύχει τους στόχους του – Innovation γιατι θα πρεπει να φερει κατι καινουριο στην ομαδα κατι το οποιο θα είναι και η διαφορα του με τον μανατζερ. Στη διαχειριση κρισεων υπαρχει συγχηση και άγχος αναφορικά με το αποτελεσμα, έτσι οι άνθρωποι μπορεί να μην είναι αποδοτικοι, οπότε στις δεξιότητες του ηγέτη θα προσθέσω την υπομονη, επιμονη και προσαρμοστικοτητα.

- Πρωτιστο χαρακτηριστικο είναι η συναισθηματική νοημοσύνη για τον οποιοδηποτε ανθρωπο ενώ συμβαλει στην ασκηση ηγεσιας καθώς βοηθάει τον εκάστοτε άνθρωπο να διαχειριστει τα δικα του προβληματα και τα δικα του συναισθηματα ενώ με αυτό το τρόπο μπρορεί να διαχειριστει και τα συναισθήματα των αλλων.

- Είναι προταρχικος ρολος στις επιχειρησεις αλλα και γενικα στον ανθρωπο. Οποιοσδηποτε ανθρωπος πρεπει να εχει συνασθηνατικη νοημοσυνη ώστε να μπορει να αντιληφθει ακριβως πως θα χειριστει καταστασεις αλλα και πως λες καποια πραγματα. Λιγοι ανθρωποι πθστευω ότ εχουν και οσοι το εχουν είναι επετυχεμνοι απ ότι εχει δειξει η εμπειρια μου. Στη διαχειριση των κρίσεων οι ανθρωποι γυρω σου αλλαζουν ξαφνικα γιατι νιωθουν πολλα συναισθηματα τα οποια ενας ανθρωπος με συναισθηματική νοημοσύνη μπορει να τα χειριστει καλύτερα

«Πιστεύετε οτι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι έμφυτο χαρακτηριστικό ή μπορεί και να διδαχθεί;»

Η ερώτηση αυτή φαίνεται οτι δεν προκάλεσε κάποια «σύγχηση» στο πεδίο των απαντήσεων, εδω όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν οτι ισχύουν και τα δύο (2), δηλαδή η συναισθηματική νοημοσύνη είναι και έμφυτο χαρακτηριστικό και μπορεί να διδαχθεί. Οι περισσότερες απαντήσεις κάνουν λόγο για μια έμφυτη ικανότητα την οποία όμως ο εκάστοτε άνθνρωπος θα πρέπει να την καλλιεργήσει για να μπορεί να λέει οτι είναι συναισθηματικά νοήμων. Άλλες απαντήσεις αναφέρονται στο γεγονός οτι τα πρώτα σημεία διαμμόρφωσης χαρακτήρα, όπως η οικογένειά μας και μετέπειτα το σχολείο και οι φίλοι μας είναι και οι παράγοντες που θα μας εκπαιδεύσουν σχετικά με την απόκτηση αντίληψης των συναισθημάτων. Στο σύνολο των απαντήσεων που λάβαμε απο τους συνεντευξιαζόμενους παρατηρούμε οτι οι απαντήσεις κλίνουν και προς τα δύο (2) σενάρια, καθώς αρκετοί είναι αυτοί οι οποίοι γνωρίζουν ήδη προγράμματα ανάπτυξης και διδαχής συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρακάτω θα δείτε μερικές απο τις απαντήσεις των ερωτηθέντων:

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Στην ερώτηση αυτή θα επιλέξω μια διπλωματική απάντηση, θεωρώ ότι σε καποιους ανθρωπους υπαρχει εμφυτη αλλα να δεν την καλλιεργησουν μπορει να υστερει από καποιον που δεν την ειχε αλλα προσπαθησε να την καλλιεργησει.

- Θεωρω ότι μπορει να διδαχθει αλλα δε νομιζω ότι ολοι γεννιομαστε συναισθηματικα νοημοντες, αλλά πιστεύω οτι κατά τη διαρκει τη ζωης μας μαθαινουμε να αναγνωριζουμε συναισθηματα ενώ η οικογενεια μας και η κοινωνια θα μας βοηθησει η και όχι σε αυτό. Θα μπορουσε καποιος ανθρωπος να επηρεαστει από το κοινωνικο και οικογενειακο περιγυρο και να αναπτυξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη χωρις να το γνωριζει.

- Και τα δύο (2) πιστεύω πως είναι πραγματικότητα, απο τη μια βέβαια υπαρχουν ανθρωπου οι οποίοι φαίνεται πως έχουν περισσοτερο ανεπτυγμενο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, σιγουρα ομως μπορει και να διδαχθει, όπως μάλιστα και διδασκεται.

- Κατά τη γνώμη μου ισχύουν και οι δύο (2) υποθέσεις. Είναι σιγουρα σηματικότερο και πιο αξιοζήλευτο αν το έχει κάποιος ως εμφυτο χαρακτηριστικο, ωστοο σε έναν μεγαλο αριθμο ανθρωπων μπορει και να διδαχθει. Παρόλα αυτά θεωρώ οτι αν το έχεις έμφυτο χαρακτηριστικό μπορείς ευκολότερα και πιο γρήγορα να φτάσεις σε ένα σημείο όπου άλλοι άνδθρωποι μέσω της διδαχής θα έκανα πολύ περισσότερο καιρό ή δε θα έφταναν και ποτέ εκεί. Παρόλα αυτά χρειάζεται πάντα εξάσκηση και καλλιέργεια των ικανοτήτων αυτών.

- Και τα δύο, υπάρχουν άνθρωποι που εκ φύσεως έχουν ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη αλλά πιστεύω πως μπορεί να διδαχθεί ξεκινώντας με την αυτογνωσία του κάθε ατόμου. Υπάρχει αρκετό υλικό γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπου το κάθε άτομο μπορεί να διδαχθεί την εμπάθεια και πως να ανιχνεύει στοιχεία που υποδεικνύουν τα συναισθήματα των άλλων.

«Με ποιον τρόπο πιστεύετε πως ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στους εργαζομένους μιας επιχείρησης;»

Η ερώτηση αυτή δεν έχει αφήσει κανένα απολύτως περιθώριο στους συνεντευξιαζόμενους για διχωγνωμίες, είχαμε ομόφωνες απαντήσεις αναφορικά με το θετικό αντίκτυπο ενός συναισθηματικά νοήμοντός ηγέτη προς τους εργαζομένους της επιχειρήσης και απο εκει και περα έχουμε πληθώρα απαντήσεων σχετικά με τους τρόπους που μπορεί να επιτευχθεί κάτι τέτοιο. Ορισμένες απαντήσεις αναφέρονται στην ικανότητα των ηγετώ να δρούν ως προσωπικοί σύμβουλοι όταν υπάρχει σχετική ανάγκη απο κάποιον ή απο καποιους εργαζομένους. Αρκετές επίσης απαντήσεις παρομοιάζουν τον ηγέτη μιας επιχείρησης, σαν τον καπετάνιο του καραβιού, και χαρακτηριστικά αναφέρεται η ατάκα οτι ο καπετάνιος στη φουρτούν φαίνεται, θελοντας να περιγραφεί μια κατάσταση κατά την οποία ο πραγματικός ηγέτης δείχνει το τι μπορεί να κάνει μέσα απο μια σωστή διαχείριση κρίσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν είναι η ικανότητα η οποία επιτρέπει στον ηγέτη της εκάστοτε επιχείρησης να ωθεί τους εργαζομένους στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα αποφεύγοντας το burnout ενώ ταυτόχρονα υπογραμμίζονται όλα τα θετικά της διατήρησης του Work Life Balance.

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Οι εργαζόμενοι σήμερα βλέπουν τους ηγέτες ως προσωπικούς τους συμβούλους, όπου μπορούν να αναζητήσουν συμβουλές. Ένας ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να ανταπεξέλθει ως σύμβουλος. Επίσης με αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να χειριστεί συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων. Επιπλέον, ο τρόπος επικοινωνίας είναι πιο αποτελεσματικός αφού θα μπορεί να αντιληφθεί και να αντιμετωπίσει παρεξηγήσεις.

- Θεωρω ότι ενας συναισθηματια νοημων ηγετης μπορει να πιασει το παλμο των εργαζομενω του, να χρησιμοποιήσει τις καταλληλες τεχνικες και λεξεις ώστε να κατευνασει τον υπολοιπο κοσμο. Αν η διοίκηση είχε ανθρώπους με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσυνης τοτε αυτό φτανει προς τους υπόλοιπους

εργαζομενους προς τα κάτω, είναι γενικά ευρέως γνωστό οτι πολλοί εργαζόμενοι τείνουν να μιμούνται συμπεριφορές τις οποίες βλεπουν απο τα διοικητικά στελέχη.

- Ενας καλος ηγετης η καπετανιος είναι σε θεση να κουμανταρει πολύ καλα το καραβι του, ετσι λοιπον η συναισθηματικη νοημοσυνη τον βοηθαει ώστε να αντιληγθει τα συναισθηματα γυρω του και να πραξει αναλογως. Έχοντας κατά νου την ικανοποιηση των ανθρωπων και τη δικη τους ευτυχια, τοτε η συναισθηματικη νοημοσυνη δινει τα σωστα εργαλεια για να υλοπιηθει κατι σχετικο

- Ενας συναισθηματικα νοημων ηγετης δινει αξια στους ανθρωπους νιωθουν ηρεμοι εχουν φωνη και ο ρολος τους εχει σημασια θα μπορουν να διαχειριστούν το αγχος τα λαθη τους και ένας ηγέτης θα πρέπει συγχωρηθει λάθη αλλά και να εκπαιδεύει αντίστοιχα. Η ομαδα πρεπει να κανει λαθη για να φερνει νεες ιδεες καθως αυτό δειχνει ότι η ομαδα προσπαθει μονιμως, οποτε ενας ηγετης θα βοηθουσε ολο αυτό να είναι παραγωγικοι να νιωθουν ανετα να εχουν ένα μπαλανς στη ζωη τους οι εργαζομενοι που νιωθουν ομορφα στο εργασιακο τους περιβαλλον θα δωσει πολύ περισσοτρεα στη δουλεια.

Πιστεώ ότι αφου εχει την ικανοτητα αυτή ανεπτυγμένη αυτόματα σημαίνει ότι έχει τη δυνατότητα να αντι΄ληφθεί τα συναισθήματα των εργαζομένω και να δράσει αντίστοιχα, ενώ οι λύσεις στα προβλήματα θα μπορούν να προκύπτουν μέσα απο εποικοδομιτικούς διαλόγους και active listening. Η συναισθηματική νοημοσύνη βέβαια συνεπάγεται και άλλα στοιχεία πέραν της επικοινωνίας, όπως η διαχείριση συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση, ή ακόμα και οι σημαντικές αποφάσεις μείωσης προσωπικού, λαμβάνουν χώρα εντελώς διαφορετικά αν στη κεφαλή της επιχείρησης λειτουργεί ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων με αυξημλενο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

«Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας υπάρχουν ή υπήρχαν εμφανή ή όχι ηγετικά χαρακτηριστικά και στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, είτε στην εταιρεία που εργάζεστε, είτε σε παλαιότερες εταιρείες; Περιγράψτε μια κατάσταση που επαληθεύει τον ισχυρισμό σας.»

Η ερώτηση αυτή όντας και η τελευταία της περιόδου, ουσιαστικά στοχεύει στο να λάβουμε απαντήσεις απο τις πρακτικές εμπειρίες των συνεντευξιαζόμενων. Η ερώτηση λοιπόν αναφέρεται στο αν υπάρχουν ή αν υπήρχαν εμφανή ή και όχι, ηγετικά χαρακτηριστικά και στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης στα ανώτερα διοικητικά στελέχη είτε σχετικά με την εταιρεία στην οποία εργάζεται τώρα ο συνεντευξιαζόμενος, είτε σε κάποια εταιρεία που εργαζόταν παλαιότερα. Παρατηρούμε οτι οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή είναι εντελως ανάμεικτες, ορισμένες αναφέρονται σε παντελή έλλειψη των παραπάνω στοιχείων, ενώ ορισμένα παραδείγματα πράγματι δείχνουν στοιχεία αυξημένου δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας. Παρακάτω θα δούμε μερικές απο τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι συνεντευξιαζόμενοι.

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Κατα τη διαχειριση του πρωτο κύματος Covid-19 επρεπε να γινουν μειωσεις μισθού κάτι το οποίο πριν υλοποιηθεί έγινε συνέντευξη με όλους τους ανθρώποθς έναν προς έναν για μια ωρα σε ΟΛΟΥΣ. Ο κοσμος φάνηκε πως είχε ανάγκη απο την εταιρεία να γίνει αυτός ο διάλογος, σε καμία περίπτωση δεν ήταν επαγγελματική συνάντηση, ήταν μια κουβέντα με την υπευθυνη ανθρώπινου δυναμικού και τον εκάστοτε εργαζόμενο, ώστε να μ΄θουμε πράγματα για τον ίδιο, για το πως νιώθει για την επικρατούσα κατάσταση στο σπίτι ώστε ορισμένες περιπτώσεις να μην συμπεριληφθούν στη μειωση μισθού. Ανοιξαμε το excel με τις μειωσεις και κάθε περιπτωης διαχειριστηκε διαφορετικα. Διναμε αδειες σε οσους θελανε για οσσες μερες ηθελαν και για το κομματι της ψυχικης υγειας.

- Δυστυχως οι μεχρι στιγμης ανθρωποι που εχουμε δουλεψει και ανηκουν στα διοικητικα στελεχη δεν εχουν εμφανη στοιχεια συναισθηματικης νοημοσνης και ηγετικα χαρακτηριστικα. Και πιο συγκεκριμένα στη προηγουμενη εταιρεία που ήμουν ο Διευθυντης στον οποιο ο ιδιοκτητης ελεγε πως αν εκοβε από την συνολικη

μισθοδοσια ένα ποσο, το ποσο αυτό θα πηγαινε στον ιδιο.

- Δε θεωρω ότι εχω εργαστει με ηγετικες φυσιογνωμιες ισως γι αυτό ασχοληθηκα επαγγελματικα με το χωρο. Ένα πραγμα που θεωρω πως είναι ξεκαθαρο σημαδι ελλειψης ηγετικων χαρακτηριστικων και στοιχειων συναισθηματικης νοημοσυνης είναι οι φωνες και τα νευρα τα οποια αλλοιωνουν τα αποτελεσματα μιας κουβεντας. Αυτό είναι ένα περιστατικο που μου εκανε τρομερη εντυπωση.

- Τα διοικητικα στελεχη της εταιρειας που βρισκομαι τωρα εχουν πολύ εμφανη στοιχεια ηγετικα και EQ καθως ο διευθυντης ανηλθε στη θεση με την αξια του ξεκινωντας από πολύ χαμηλα εως τη θεση του CEO. Αυτό με τη σειρα του εμπνεει τους ανθρωπους να κολουθησουν τη γραμμη του, αυτό σημαινει μαλιστα ότι ο ιδιος ο επικεφαλης νοιαζεται και δειχνει σεβασμο προς τους υπαλληλους.

- Μια head of hr η οποια απ ότι φανηκε από τη στιγη που εφυγε εβαζε τρελη πιεση στην ηρ μαννατζερ με αποτελεσμα με τη σειρα τους να πιεζουν τους υπολοιπους με αποτελεσμα να είναι όλα στρεσαρισμενοι και ολοι περιμεναν τη στιημη που θα τελειωσει η βαρδια να φυγουν ειδικα σε τεττοιες θεσεις που δε χρειαζεσαι παραπανω στρες.

- Εννοειται, ηγεσια και συναισθηματικη νοημοσυνη δεν εχει να κανει με τη θεση, παρολα αυτά εχω δει ανρωπους που δεν εχουν ανθρωπους από κατω αλλα παρολα αυτά εμπνεουν ανθρωπους. Δε μπορω να φανταστω πως ενας μανατζερ με πολλα ατομα από κατω. Πχ ενας υπευθυνος μακρετινγ νιωθω ότι η ομαδα μου δεν εχει μποντιν να κανουνε ένα ταξιδι και ερψοντσι παιδια και σου λενε ότι δε βλεπω καλα τοβ υπευθυνο μου μπορεις να μου βρεις μια δραση να κανουμε για να του φτιαξω τη διαθεση.

- Συγκεκριμένα στην ανώτερη μου, υπήρχαν στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς σε μια περίπτωση όπου το φόρτος εργασίας ήταν αρκετά επιβλητικό, και ένιωθα καταβλημένη από το άγχος, το αντιλήφθηκε και είχαμε μια συζήτηση η όποια με βοήθησε να βρω τρόπους αντιμετώπισης.

«Υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο δράσης και διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό που εργάζεστε; Εάν ναι το γνωρίζετε; Εάν όχι πιστεύετε οτι θα έπρεπε να υπάρχει;»

Η ερώτηση αυτή είναι η πρώτη ερώτηση της τελευταίας περιόδου του οδηγού συνέντευξης και αναφέρεται ξεκάθαρα στη πρακτική διαχείριση της ύπαρξης ή και οχι ενός πλάνου κρίσεων, ενώ στο τέλος της ερώτησης ζητάμε τη γνωμη του συνεντευξιαζόμενου αναφορικά με το αν θα έπρεπε να υπάρχει πλάνο δράσης, σε περίπτωση που πριν είχε απαντήσει αρνητικά. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε το γεγονός οτι οι απαντήσεις είχαν μια αρκετά συγκεκριμένη ρότα, ενώ οι περισσότερες αναφέρουν οτι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πλάνο δράσης της επιχείρησης στην οποία και δραστηριοποιούνται, ενώ κάποιοι πιστεύουν οτι θα έπρεπε να υπάρχει ενω κάποιοι άλλοι θεωρούν οτι δε θα μπορούσε να υπάρχει κάποιο πλάνο καθώς μια κρίση ότας ξαφνική κατάσταση είναι δύκολο να προβλευθεί πόσο μάλλον να δημιουργηθεί εκ των προτέρων ένα πλάνο δριαχείρισης κρίσεων.

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Θεωρητικα παντα υπαρχει ένα πλανο δρασης ακομα κ αν δεν αποτυπωνεται σε καποιο εντυπο. Εμεις λογο φυσης της δουλειας προσπαθουμε με εναλλακτικα πλανα προσπαθουμε να καλυψουμε τις δουλειες με απομακρυσμενη επικοινωνια.

- Φυσικά και υπαρχει πλάνο δράσης και πρωτόκολα σχετικά πριν δοθούν οδηγιες. Ολοι ειχαν λαπτοπ εγινε γρηγορη η μετάβαση δεν υπηρχε προβλημα ηδη από το πρωτο λοκνταουν. Οσα πραγματα μπορουσαν να τα μεταφεορυν ονλαιν το κανανε. Όλα τα μέτρα ειχαν ληφθεί από πριν.

- Δεν υπαρχει πλανο δρασης και δε ξερω αν θα επρεπε να υπαρχει. Καθως είναι πολύ δυσκολο να σκεφτεις τι

ακριβώς θα γινει ώστε να έχεις προετοιμάσει ορισένα βήματα.

- Υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο δράσης, το οποίο είναι διαθέσιμο σε όλους του υπαλλήλους.

- Δεν υπάρχει πλάνο δράσης και διαχείρισης κρίσεων και φυσικά και θα έπρεπε να υπάρχει.

«Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων;»

Η δεύτερη ερώτηση της αυτής της περιόδου αναφέρεται στη σχέση ηγεσίας και διαχείρισης κρίσεων, οπότε οι συνεντευξιαζόμενοι καλούνται να μας πούνε τη γνώμη τους αναφορικά με τον ρόλο που κατέχει η ηγεσία στη διαχείριση μιας κρίσης. Παρατηρούμε βέβαια οτι οι απαντήσεις έχουν φυσικά έναν κοινό παρονομαστή, και αυτός δεν είναι άλλος απο τον καταλητικό ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων. Παραπάνω είχαμε κάνει λόγο για τη συναισθηματική νοηοσύνη στη διαχείριση κρίσεων και φυσικά αυτό σαν δεξιότητα ήταν πάρα πολύ σημαντική στην αποτελεσματική διαχείριση μια κρίσης, το ίδιο σενάριο ισχύει και στη περίπτωση της ηγεσίας, μόνο που εδώ η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλει μια απο τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο εκάστοτε ηγέτης ώστε να καταφέρει να φέρει εις πέρας την οποιαδήποτε κρίση. Η ηγεσία λοιπόν όχι μόνο κατέχει καταλητικό ρόλο στη διαχείριση κρίσεων, αλλά είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επίλυσης και διαχείρισης κρίσεων. Οι απαντήσεις αναφέρουν οτι ένας ηγέτης μέσα σε μια κρίση μπορεί να δώσει λύσεις στα προβλήματα των ανθρώπων, να καινοτομίσει, να εμπνεύσει και να εμψυχώσει την ομάδα του.

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Νομιζω ότι κουμπώνει με προηγουμενη ερωτηση ειδικα σε μια κριση ο ρολος του ηγετη είναι διπλα περιπλοκος και πολυκλοκος πρεπει ο ηγετης να χαραξει τη πορεια για να βγει απο την εκάστοτε κρίση με τη χρήση συμβατικών ή εναλλακτικών τρόπων.

- Ο ρολος είναι καταλυτηκος, καθώς σε μία ξαφνική κατάσταση, οπως είναι μια περίοδος κρίσης, οι εργαζόμενοι αλλά και οι άνθρωποι γενικά στρέφονται προς τον άνθρωπο που μέχρι τώρα θεωρούν πως τους καθοδηγεί και μάλιστα αυτό περιμένουν να κάνει όσο ποτέ άλλοτε. Ο ηγέτης στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να είναι σε θέση να καινοτομίσει αν χρειάζεται και να δώσει άμεσα λύσεις σε προβηματα.

- Είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος της ηγεσίας αφού πρέπει να εμπνεύσει και να εμψυχώσει την ομάδα σε περίοδο γεμάτη αμφιβολίες. Μια κατάσταση κρίσης σίγουρα είναι μια πολύ δύσκολη περίοδος για τον εκάστοτε άνθρωπο που την βιώνει, καθώς ο κάθε άνθρωπος τη βιώνει και διαφορετικά, για τον καθένα απο εμάς η δική του κατάσταση είναι πάντα δυσκολότερη απο των υπολοίπων. Η ηγεσία στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει με την ίδια σοβαρότητα, ειλικρίνα και ζήλο τα προβληματα που ταλανίζουν τον εκάστοτε εργαζόμενο, και να παρέχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη βεβαιότητα σε ένα κλίμα διαφάνειας.

«Πιστεύετε πως η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση μιας κρίσης; Εάν ναι, με ποιον τρόπο;»

Η δεύτερη ερώτηση της αυτής της περιόδου αναφέρεται στη σχέση ηγεσίας και διαχείρισης κρίσεων, οπότε οι συνεντευξιαζόμενοι καλούνται να μας πούνε τη γνώμη τους αναφορικά με τον ρόλο που κατέχει η ηγεσία στη διαχείριση μιας κρίσης. Παρατηρούμε βέβαια οτι οι απαντήσεις έχουν φυσικά έναν κοινό παρονομαστή, και αυτός δεν είναι άλλος απο τον καταλητικό ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων. Παραπάνω είχαμε κάνει λόγο για τη συναισθηματική νοηοσύνη στη διαχείριση κρίσεων και φυσικά αυτό σαν δεξιότητα ήταν πάρα πολύ σημαντική στην αποτελεσματική διαχείριση μια κρίσης, το ίδιο σενάριο ισχύει και στη περίπτωση της ηγεσίας, μόνο που εδώ η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλει μια απο τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο εκάστοτε ηγέτης ώστε να καταφέρει να φέρει εις πέρας την οποιαδήποτε κρίση. Η ηγεσία λοιπόν όχι μόνο κατέχει καταλητικό ρόλο στη διαχείριση κρίσεων, αλλά είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επίλυσης και διαχείρισης κρίσεων. Οι απαντήσεις

αναφέρουν οτι ένας ηγέτης μέσα σε μια κρίση μπορεί να δώσει λύσεις στα προβλήματα των ανθρώπων, να καινοτομίσει, να εμπνεύσει και να εμψυχώσει την ομάδα του.

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Φυσικα και μπορει, ο ανθρωπος που είναι συναισθηματικα νοημων γνωριει να διαχειρίζεται το ανθρωπινο δυναμικο – Επικοιωνια

- Η συναισθηματικη νοημοσυνη σε βοηθαει όχι από πλευρας επιειρισης στην οποια ηγεισαι αλλα και από τους πελατες και συνεργατες σου, καθως μεσα από το ικιου θα μπορεεις να κατανοεις τα συναισθηματα τους και εισαι ένα βημα πιο μπροστα από αυτους ώστε να μπορεις να δινεις λυσεις σε προβληματα πολλες φορες πριν καν προκυψουν.

- Ναι φυσικά, καθώς εν μέσω κρίσης, οι υπάλληλοι νιώθουν έντονα την αμφιβολία και το άγχος και οι ηγέτες είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν αλλά και να προσφέρουν στήριξη στα υπόλοιπα άτομα.

«Στη πανδημική κρίση που βιώνουμε τώρα, πώς έχει συμπεριφερθεί ο οργανισμός σας αναφορικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του; Αναφέρετε μερικές πρακτικές που εφάρμοσε.»

Η ερώτηση αυτή είναι εντελώς πρακτική και στοχεύει στις πρακτικές που ακολούθησε η εκάστοτε εταιρεία όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, πάντα σε συνάφεια με την πανδημική κρίση που βιώνουμε. Στην ερώτηση λοιπόν αυτή ο εκάστοτε υποψήφιος καλείται να κανει λόγο σε μεθόδους της εταιρείας απο τις οποίες εμείς μπορούε να αντιληφθούμε πάρα πολλά πράγματα αναφορικά με τα στοιχεία ηγεσίας και συναισθηματικης νοημοσύνης. Στο τέλος της ερώτησης ζητάμε να γίνει αναφορα σε πρακτικές που εφαρμόστηκαν απο τον εκάστοτε οργανισμό.

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Δόθηκαν αυξησεις μεσα στο καλοκαιρι

- Η πανδημια επιασε ολες τις εταιρειες απροετοιμαστες, στο ξενοδοχειακό κλάδο και στο συγκεκριμένο τμήμα κινήθηκαν γρήγορα οι διαδικασίες με τηλεργασία και εγιναν και εκπαιδευσεις του προσωπικου εγιναν κατευθειαν παραγγελιες σε αντισηπτικα θερμομετρα και μασκες. Και δεν υπηρχε ουτε ένα κρουσμα στην εταιρεια.

- Πριν τη πρωτο λοκ και αφου μετα υπαρχει μηνιαο προγραμμα για το ποιοι θα δουλευουν από το σπιτι και ποοιοι από το γραφειο. Ανθηση παραγωγικοτητας λογω της δουλειας από το σπιτι. Από τη πλευρα των εργαχομενων δεν είναι τοσο ευκολο

- Ενταξει στο φυλον το οποιο είναι με κρατικη επιχορηγηση του ηνωμενου βασιλειου το προσωπικο υπαγεται σε αναστολη εργασιας σε ποσοστο 75% και με μισθο 80% το οποιο πληρωνεται από το κρατος Μεσα σε λιγες εβδομαδες εγινε αγορα και διαθεση εξοπλισμου για εργασια από το σπιτι

- Το νουμερο ένα που εκανε η εταιρεια ηταν κοντα σουτς ανθρωπους με διαρκει επικοινωνια και τον γιατρο εργασιας φτιανοντας πολιτικες και βηματα που πρεπει να εφαρμοσει. 2ο σε πιθανα κρουσαμρα εφαρμοστηκαν τεστ και καλυψε το ττεστ 3ο σε ανθρπους που βγηκαν θετικοι εκαναν στις συναναστροφες επαγγελματικα

Προσπαθησαμε να ειμαι και κοντα ψυχολογικα – καναμε διαφορα μεετινγ για να μη πεφτουμε ψυχολογικα –

- Οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ υπαλλήλων και διοικητικών στελεχών, για να συζητήσουν για θέματα πέραν των καθηκόντων και της εργασίας. Τα τακτικά σεμινάρια σχετικά με το wellbeing. Τα διάφορα virtual team buildings. Η αγορά εργονομικού εξοπλισμού για τους υπαλλήλους.

«Ποια συναισθήματα βιώσατε εσείς κατά τη διάρκεια των δύο lockdown και με ποιο τρόπο τα διαχειριστήκατε;»

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στα συναισθήματα που βίωσες ο ίδιος ο συνεντευκτής κατά τη διάρκει των δύο (2) lockdown και πως ακριβώς τα διαχειρίστηκε. Κατά τη διάρκεια της έρευνας να αναφέρουμε οτι βιώναμε το 2ο σε σειρά καθεστώς απαγόρευσης κυκλοφορίας και πρέπει να παρατηρήσουμε οτι οι απαντήσεις που λαμβάναμε αφορούσαν κυρίως αρνητικά συναισθήματα στο πρώτο εγκλεισμό και πολύ καλυτερα συναισθήματα στο δεύτερο. Οι άνθρωποι μας έλεγαν οτι το πρώτο lockdown ήταν κάτι εντελώς καινούριο και επικρατούσαν συναισθληματα άγχους, πανικού, στεναχώριας αβεβαιότητας και τα σχετικά, ενώ στο δεύτερο lockdown φαίνεται πως ήταν πιο ήρεμα τα πράγματα.

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Τα συναισθηματα ηταν παρα πολύ εντονα, βοφηθηκαμε μηπως μας κλεισει ο βασικος ομιλος, φοβος καναμε απειρα βιντεο κολ

- Δυο δυνατά συναισθήματα είναι ο προβληματισμός και η ανησυχία, τα διαχειρίστηκα με ηρεμία και σύνεση.

- Αναφορικά με εμένα βίωσα δυσκολα πραγμα αγχος και στρες στο πρωτο ηταν πολύ καινουρια όλα και δε ηξερα πως μπορουσα να ανταποκριθω σε όλα. Αυτό κρατησε λιγο γιατι μετα το λοκ λειτουργησε περισσοτερο η αναγκη του να βρω τον εαυτο μου καθως συνηδιτοποιησα ότι τιποτε δεν είναι δεδομενο. Δεν ειμαι από τους ανθρωπους που βιωσαν αρνητικα το λοκ, σιγουρα μου λειπουν πραγματα αλλα το 20 ηταν πολύ καλη χρονια για μενα.

- Πρωτογνωρη κατασταση για ολους – υπαρχει ενας γενικος περιορισμος σε έναν χωρο που δρουν και αλλοι ανθρωποι όπως η οικογενεια σου και τα παδιδια σου, είναι κατι στο οποιο πρεπει να βρεις εσυ την ισσοροποια προσπαθεις να εργαστεις όταν υπαρχει ησυχια και τον χωρο που χρειααζεσαι.

- Τα συναισθηματα που βιωσα στη διαρκεια τον λοκ ηταν φοβος ανησυχια αλλα παρολα αυτά μου αρεσε που δουελευα από το σπιτι και περνουσα χρονο με το γιο μου. Κερδισα τουλαχιστον 2 ωρες μεσα στην ημερα λογω μετακινησης.

- Πρεπει να διαχειριστεις και εσυ ο ιδιος την αλλαγη στη ζωη σου, εμενα προσωπικα που μου σημιουργει αυτό, αηχος σχετικα με εμενα και την οκαδα μου να κανουμε τους υπολοιους ανθρωπους ώστε να επηρεαστουν οσο το δυνατον λιγοτερο , ένα αγχος για να λειτουργει σωστα η εταιρεια και να μη πεσουν ψυχολογικα οι ανθρωποι. Να υπαρχει γενικα μια κανονικοτητα.

- Και τις δύο φορές ένιωσα το άγχος για την απρόβλεπτη αυτή κατάσταση.

«Ποια συναισθήματα πιστεύτε ότι βίωσαν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό σας και με ποιο τρόπο τα διαχειριστήκατε εσείς ως ηγέτης;»

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στα συναισθήματα που βίωσαν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό του συνεντευξιαζόμενου κατά τη διάρκεια των δύο (2) lockdown και πως ακριβώς τα διαχειρίστηκε ο ερωτώμενος ή ο ηγέτης του οργανισμού. Κατά τη διάρκεια της έρευνας να αναφέρουμε οτι βιώναμε το 2ο σε σειρά καθεστώς απαγόρευσης κυκλοφορίας και πρέπει να παρατηρήσουμε οτι οι απαντήσεις που λαμβάναμε αφορούσαν κυρίως αρνητικά συναισθήματα στο πρώτο εγκλεισμό και πολύ καλυτερα συναισθήματα στο δεύτερο. Οι άνθρωποι μας έλεγαν οτι το πρώτο lockdown ήταν κάτι εντελώς καινούριο και επικρατούσαν συναισθληματα άγχους, πανικού, στεναχώριας αβεβαιότητας και τα σχετικά, ενώ στο δεύτερο lockdown φαίνεται πως ήταν πιο ήρεμα τα πράγματα. Όπως ακριβώς και στη παραπάνω ερώτηση παρατηρείται οτι ο πρώτος εγκλεισμός απο τον δεύτερο έχει διαφορές σε συνάφεια με τα συναισθήματα που βίωσαν οι εργαζόμενοι. Παρόλα αυτά και στις δύο (2) περιπτώσεις φαίνεται οτι κυριαρχεί η αβεβαιότητα του εκάστοτε υπαλλήλου σε συνάφεια με την δική του εργασιακή κατάσταση και φυσικά το μέλλον της εταιρείας στην οποία και εργάζεται.

Ενδεικτικές Απαντήσεις

- Όλοι εργαζόμενοι ηταν αγχωμένοι κυρίως για τους οικονομικούς λόγους, μεγάλη ανησυχία, τα διαχειριστήκαμε με τον εξής τρόπο, απαντούσαμε σε όλα τα email σε όλα τα τηλέφωνα, μεγάλος σεβασμός στους εργαζομενους ευθυτητα και ειλικρίνια. Πάντα στο α πληθυντικο για να νιώθουν ότι ειμαστε ολη ομάδα.

- Πολλοι δεν αλλαξαν καθόλου τη καθημερινότητά τους λόγω φύσης της εργασίας, οσοι εχουν οικογενες βλ. παραπανω – οσοι δεν ειχαν και εμενα μονοι τους ηταν πιο παραγωγικοι οσοι εμενα με οικογενειες. Μικρη κλιμακα φοβου λογω διαφανειας – διαχειση πληροροφιας προς τα κατω – παει καλα η εταιρεις ? ναι παει μια χαρα παμε ολι μαζι για να παει καλυτερα.

- Μπορώ να πω ότι τα εμαιλ και τα τηλεφωνηματα αυξηθηκαν παρα πολύ σχετικα με αδειες ψυχολογικου σκοπου, υπαρχουν περισσοτερες αποπειρες αυτοκτονιες, λογω των λοκνταουν. Σαν τμημα ηρ αυτό που κανουμε ηταν να βοηθησουμε οσο το δυνατον περισσοτερους ανθρωπους παρεχοντας ψυχολογικη υποστηριξη παραπεμποντας τουυς σε οργανισμους διαχειρισης αγχους η διαχειρισης αλκοολισμου. Γενικα παραμπεμπουμε σε ειδικους και εχουμε σαν μπενεφιτ να υπαρχει τηλεφωνικη υποστηριξη από ειδικο μεσα από την εταιρεια ανεξαρτητα από τη θεση του εκαστοτε εργαζομενου.

- Ανησυχια πομονωση ανασφαλεια- υπαρχουν ανθρωποι που δεν προσατμοστικαν σε ολο αυτό, αλλα και υπαρχουν και ανθρωποι που ειδαν τη θετικο πλευρα με cost saving από μετακινησεις. στελναμε φανι βιντεος καναμε μεετινγκ

- Μοναξιά και άγχος, τα διαχειριστήκαμε με το να φέρουμε τους υπαλλήλους πιο κοντά μέσω των διάφορων team buildings και των καναλιών επικοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8Ο
ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

8.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Ξεκινώντας το κεφάλαιο της συζήτησης αποτελεσμάτων πρέπει εν πρώτης να αναφέρουμε ότι η συμβολή του κάθε συνεντευξιαζόμενου αποτέλεσε και ένα λιθαράκι στη μελέτη των ερευνητικών ερωτήσεων, οι απαντήσεις ήταν πολλές και είχαν μια ποικιλομορφία μεταξύ τους, όπως ακριβώς είχε και το δείγμα. Ο στόχος λοιπόν της παρούσας έρευνας δεν ήταν άλλος από την συσχέτιση της ηγεσίας με την συναισθηματική νοημοσυνη και πως μπορεί ο συνδυασμός σου τους να αποτελέσει κλειδί για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης. Όλες λοιπόν οι ερωτήσεις που έγιναν προς τους συνεντευξιαζόμενους είχαν σαν στόχο πρώτα την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποσαφήνιση και περιγραφή του τι εστί ηγεσία για τον ερωτώμενο, ενώ το ίδιο ακριβώς μοτίβο ακολουθείται και στις ερωτήσεις αναφορικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, τη συσχέτιση των δύο (2) εννοιών και τη χρήση τους ενάντια σε καταστάσεις κρίσης.

Ο οδηγός συνέντευξης ήταν δομημένος κατά αυτόν τον τρόπο ώστε οι ερωτήσεις να έχουν μια συγκεκριμένη ροή και η συνέντευξη να μοιάζει περισσότερο με κουβέντα, κάτι το οποίο θα έκανε και τους ίδιους τους συνεντευξιαζόμενους να νιώσουν πιο άνετα με αποτέλεσμα η συνέντευξη να αποδώσει καρπούς. Όπως έχει αναφερθεί και στη βιβλιογραφική επισκόπηση, η ηγεσία είναι μια έννοια η οποία κατακλύζεται από σημαίνουσες δεξιότητες τις οποίες θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης, και αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η πρώτη ερώτηση αφορά τις δεξιότητες αυτές και πως πιστεύει ο εκάστοτε ερωτώμενος ότι διαφοροποιούνται σε μια κρίση.
Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι συνεντευξιαζόμενοι στο σύνολό τους ανέφεραν πολλές δεξιότητες που πιστεύουν ότι πρέπει να έχει ένας ηγέτης σήμερα, οι οποίες αναφέρονται όλες στη βιβλιογραφία, ενώ αναφορικά με τη διαφοροποίησή τους σε περιόδους κρίσεις είχαμε πληθώρα απαντήσεων και όλες προσδιοριζόντουσαν από τους ερωτώμενους με βάση την εμπειρία τους ή τη θεωρητική τους κατάρτιση. Μια άλλη παρατήρηση που πρέπει να κάνουμε στο σημείο αυτό, έχει να κάνει με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων και πως αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία του καθενός, πιο συγκεκριμένα όσοι ερωτώμενοι του δείγματος δεν είχαν μεγάλη εργασιακή εμπειρία απαντάνε στις ερωτήσεις σκεπτόμενοι βιβλιογραφικές αναφορές, ενώ όσοι συνεντευξιαζόμενοι είχαν εργασιακή μας μιλούσανε αναμφίβολα εκ πείρας και με παραδείγματα.

Προχωρώντας στην έρευνα διατυπώνουμε την υπόθεση της συμβολής της συναισθηματικής νοημοσύνης στην άσκηση ηγεσίας και στη διαχείριση κρίσεων, εδώ επίσης έχουμε πληθώρα απαντήσεων από τους συνεντευξιαζόμενους χωρίς να υπάρχει απάντηση που να μην επιβεβαιώνει την υπόθεση αυτή. Το δείγμα ανθρώπων που επιλέχθηκε για την υλοποίηση της μελέτης συμφώνησε πλήρως με την υπόθεση αυτή αναφέροντας διάφορα παραδείγματα αναφορικά με το πως μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να συμβάλει στην άσκηση ηγεσίας και στη διαχείριση κρίσεων. Κατά κύριο λόγο οι απαντήσεις στο κομμάτι της ηγεσίας αναφερόντουσαν στο γεγονός ότι η ικανότητα ενός ανθρώπου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων τον καθιστά ιδανικό ηγέτη, ενώ στη διαχείριση κρίσεων οι απαντήσει τείνουν προς μια κατεύθυνση, όπως και η βιβλιογραφία έτσι και οι ερωτώμενοι κάνουν την εξής παρατήρηση, ότι μια κατάσταση κρίσης περιλαμβάνει πληθώρα συναισθημάτων τα οποία η συναισθηματική νοημοσύνη καθιστά δυνατό για όποιον την κατέχει να μπορεί να τα αντιληφθεί και να τα κατανοήσει.

Οι συνεντευξιαζόμενοι μετά καλούνται να μας εκφράσουν την άποψή τους αναφορικά με το αν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η όχι επίκτητο αγαθό. Στο σημείο αυτό παρατηρούμε ότι η βιβλιογραφία αναφέρει πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια δεξιότητα την οποία ο άνθρωπος καλλιεργεί και η οποία αναπτύσσεται εν καιρώ, αφού πρώτα αναπτυχθεί η αυτογνωσία. Παρόλα αυτά οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων δεν εστιάζουν τόσο στο κομμάτι της εν καιρώ ανάπτυξης, όσο στο γεγονός ότι όλοι οι άνθρωποι την έχουμε μέσα μας, αλλά καλούμαστε να την αναπτύξουμε. Λίγες απαντήσεις μάλιστα συσχέτισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη με τη γνωστική, ενώ καμία απάντηση δεν ανέφερε ότι κάποιος άνθρωπος δεν μπορεί να την διδαχθεί.

Όσον προχωράει η συνέντευξη γίνεται μια ομαλή μετάβαση από την ηγεσία προς τη συναισθηματική νοημοσύνη και πως η δεύτερη μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο προς τους εργαζομένους, στο σημείο αυτό να πούμε ότι η βιβλιογραφία αναφέρει πάρα πολλά στοιχεία τα οποία καθιστούν έναν συναισθηματικά νοήμονα άνθρωπο κατάλληλο να δημιουργήσει θετικό αντίκτυπο ανάμεσα στους εργαζομένους. Οι καταστάσεις λοιπόν που αναφέρονται στη βιβλιογραφία έχουν να κάνουνε με έναν άνθρωπο που πάντα ασχολείται με τα προβλήματα των εργαζομένων, είναι πάντα διαθέσιμος για συζήτηση, είναι δίκαιος έχει αυτογνωσία και συνάμα κατανόηση, αυτά είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που αναφέρει η βιβλιογραφία και που αναφέρθηκαν από τους συνεντευξιαζόμενους επίσης.

Οι τελευταίες ερωτήσεις της συνέντευξης αφορούν την ηγεσία σε περιόδους κρίσης αλλά και πρακτικές ερωτήσεις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αναφορικά με το πλάνο δράσης των επιχειρήσεων και τα συναισθήματα των ερωτώμενων κατά τη διάρκεια των δύο (2) lockdown. Η βιβλιογραφία φυσικά κάνει λόγο για την ηγεσία ως το άλφα και το ωμέγα σε μια κατάσταση κρίσης. Οι συνεντευξιαζόμενοι φαίνεται πως ενστερνίζονται πλήρως τις απόψεις της βιβλιογραφίας και προσθέτουν με τις απαντήσεις τους διάφορες οπτικές σχετικά με το θέμα. Στις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων μπορούμε να βρούμε αναφορές για τον ηγέτη οι οποίες χαρακτηρίζουν τον ίδιο, ως άνθρωπο εμπιστοσύνης με ενσυναίσθηση και γνώση του business. Παρατηρούμε στο σημείο αυτό ότι πάλι οι απαντήσεις ποικίλουν ανάλογα με την εμπειρία του εκάστοτε ερωτώμενου. Η κατάσταση κρίσης είναι κάτι το ξαφνικό, που άνθρωποι και επιχειρήσεις προφανώς δεν είναι προετοιμασμένοι, έχοντας αυτό κατά νου οι συνεντευξιαζόμενοι αμέσως έφεραν κατά νου τη πανδημική κρίση που βιώνουμε για να εκφράσουν το πως αποκρίθηκε ο δικός τους ηγέτης ή πως θα ήθελαν να ανταποκριθεί στη κρίση αυτή. Μια κατάσταση κρίσης εμπεριέχει πάρα πολλά συναισθήματα κυρίως αρνητικά, τα οποία φυσικά είναι δύσκολο κανείς να τα ελέγξει, παρόλα αυτά το πρώτο πράγμα που περιμένουν οι άνθρωποι σε τέτοιες καταστάσεις είναι να γίνονται γρήγορες ενέργειες από την ηγεσία και στοχευμένες.

8.2 Εφαρμογές Στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο συνδυασμός της βιβλιογραφικής επισκόπησης με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων σχετικά με την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη μας δίνει τις απαντήσεις αλλά και τις εφαρμογές των παραπάνω στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην Ελλάδα λοιπόν παρατηρούμε ότι ναι μεν υπάρχει το θεωρητικό υπόβαθρο αναφορικά με τι εστί ηγεσία ή συναισθηματική νοημοσύνη και πως μπορεί το ένα να συμπληρώσει το άλλο έχοντας σαν κοινό αποτέλεσμα το γενικό καλό, υπάρχει δυσκολία δε στη πρακτική εφαρμογή. Και οι δύο αυτές αποτελούν κομμάτι εκπαίδευσης, δηλαδή τόσο η ηγεσία όσο και η συναισθηματική είναι έννοιες οι οποίες θα πρέπει και να μεταλαμπαδευτούν στους ήδη υπάρχοντες ηγέτες και εργαζομένους, αλλά και στους εν δυνάμει ηγέτες. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται ότι θα πρέπει να εντάξουμε την εκπαίδευση αυτών των εννοιών πρώτα στα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όντας σίγουροι οι ενστερνίζονται τις απόψεις αυτές, και μετά με τη σειρά τους θα πρέπει να προχωρήσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Η Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί το δεξί χέρι της ηγεσίας και πολλές φορές αναλαμβάνει να πάρει πολύ σημαντικές αποφάσεις οι οποίες θα καθορίσουν την ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης. Η ενσυναίσθηση δεν αποτελεί απλά μια δεξιότητα, είναι μια ολόκληρη κουλτούρα η οποία αν χρησιμοποιηθεί σωστά από τη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τότε οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα και όχι μόνο, θα ξεκινήσουν να αναπτύσσονται και πάλι. Ο λόγος για αυτό φυσικά είναι ο επιχειρηματικό κύκλος, η διαδικασία της προσφοράς και ζήτησης, όσο μεγαλύτερη ανάγκη έχουμε από ανθρώπους με έντονα στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο περισσότερο θα ανεβαίνει η ζήτηση.

Οι οργανισμοί στην Ελλάδα και όχι μόνο, φοβούνται να ασχοληθούν με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους, παρόλα αυτά η διαδικασία αυτή μπορεί να ωφελήσει ουσιαστικά όλες τις επιχειρήσεις καθώς μέσα στα πακέτα εκπαίδευσης που υπάρχουν για τους νεοεισερχόμενους θα μπορούσαν να αφιερώνουν ορισμένα πεδία για τη συνεχή εκπαίδευση και αξιολόγηση εργαζομένων σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη.

8.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και περιορισμοί

Αναφορικά με τους περιορισμούς της έρευνας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το δείγμα δε μπορεί να συμπεριληφθεί στη γενίκευση των αποτελεσμάτων λόγω του μεγέθους αυτού, Η πανδημική κατάσταση που βιώνουμε αποτέλεσε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

το κυρίως πρόβλημα για τη διαδικασία αυτή καθώς τα στελέχη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν πολύ απασχολημένα στο να προσαρμοστούν και να προσαρμόσουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων αλλά και με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αλλά και με τα προβλήματα αυτών. Στο σημείο αυτό να πούμε ότι μπορεί πολλοί εργαζόμενοι να εργάζονταν από το σπίτι, όμως μέσα από τις συνεντεύξεις αντιληφθήκαμε ότι στις περισσότερες καταστάσεις η δουλειά από το σπίτι συνεπάγεται ακόμα περισσότερη εργασία ιδίως από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όσον αφορά τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα θα μπορούσαμε να σταθούμε στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν γνωρίζουν κατά πόσο οι ηγέτες τους είναι ή όχι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι, οπότε κατά τη γνώμη μου θα είχε πολύ μεγάλο ενδιαφέρον να διεξαχθεί μια έρευνα κατά την οποία μέλη και στελέχη θέσεων διοίκησης να απαντήσουν σε σχετικά ερωτηματολόγια τα οποία θα δείξουν το βάθος της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Για να γίνει η έρευνα αυτή ακόμα πιο ολοκληρωμένη θα μπορούσε η έρευνα αυτή να διεξαχθεί και στους ανθρώπους που προϊσταται ο εκάστοτε ηγέτης, θα ακολουθήσουμε δηλαδή ένα σκεπτικό 360ο Evaluation.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Aglietta, M. (2009). Η Οικονομική Κρίση. Εκδόσεις Πόλις, Αθήνα.
- Βαγιάνος, Δ., Βέττας, Ν., & Μεγήρ Κ., (2009). Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μια κρίσιμη συγκυρία.
- Busch, K. (1986). Η κρίση των ευρωπαϊκών κοινοτήτων. Εκδόσεις Ερατώ, Αθήνα.
- Isaacson, W. (2011). Steve Jobs: Η επίσημη βιογραφία. Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.
- Κούφαρης, Γ. (2010). Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές. Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας. Κέντρο Λεξολογίας, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ. 197
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ. 198
- Goleman, D. (1995). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D. (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D. (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D. Boyatzis R., & Mc Kee A., (2002). Ο νέος Ηγέτης. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Krugman, P. (2009). Η κρίση του 2008 και η επιστροφή των οικονομιών της ύφεσης. Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Πλατσίδου, Μ. (2010). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- Πολλάλης, Ι., (2014). Ο ρόλος της συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διαχείριση της Επιτυχίας του Αύριο. Asfalistiko Marketing Editorial Team 90
- Ρομπόλης, Σ., Γ. (2012). Οικονομική Κρίση και Κοινωνικό Κράτος. Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη
- Σταλίκας, Α., & Χαμόδρακα, Μ. (2004). Η Ενσυναίσθηση. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Τσούκας Χ. Κ. (2004). Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος. Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Χαρδούβελης, Γ. (2009). Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας. EFG

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Eurobank Economic Research: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, 4 (8), 19-43

Ξένη

- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? The Leadership Quarterly, 20 (2), 247-261.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. Harvard Business Review, September-October, 115-125.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. Harvard Business Review, July-August, 77-85.
- Artus, P., & Pastré, O. (2009). Sorties de crise. Editions Perrin, Paris.
- Ashkanasy, N. M., Ashton-James, C.E., & Jordan, P. J. (2004). Performance impacts of appraisal and coping with stress in workplace settings: the role of affect and emotional intelligence. In P. Perrewe & D. Ganster (Eds), Research in Occupational Stress and Well Being (pp. 1-43). CT: JAI Press, Greenwich.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C.S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. Journal of Organizational Behavior, 26, 441-452
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual. Multi-Health Systems, Toronto.
- Bar-On, R. (1998). The Development of an Operational Concept of Psychological Well-being. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa. 91
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds), The Handbook of Emotional Intelligence (pp 363-388). John Willey & Sons Inc., San Francisco.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Psychothema, 18, supl., 13-25.
- Bennis, W. (1989). On Becoming a Leader. New York: Basic Books.
- Beresford, D. R., Katzenbach, N., & Rogers Jr., C. B. (2003). Report of investigation by the special investigative committee of the board of directors of WorldCom, Inc.
- Birdsall, N. (2009). How to unlock the $1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis. Center for Global Development, 1-5
- Branstad, P., Jackson, B. & Banerji, S. (2009). Rethink Your Strategy An Urgent Memo To the CEO. Booz & Company Inc.

- Ciarrochi, J., Chan, A. & Caputi, P. (2000), "A critical evaluation of the emotional intelligence construct", Personality and Individual Differences, vol. 28, pp. 539 – 561
- Calloway, L., & Keen, P., (1996). Organizing for crisis response. Journal of Information Technology, 11, 13-26
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000). Promoting Emotional Intelligence in Organizations. Virgins ASTD, Alexandria.
- Cherniss, C. (2000a). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds), The Handbook of Emotional Intelligence (pp. 434-458). John Willey & Sons Inc., San Francisco.
- Coetzee, C., & Schaap, P. (2005). The relationship between leadership behavior, outcomes of leadership and emotional intelligence. Journal of Industrial Psychology, 31 (3), 31-38.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1996/1997). EQ Map. AIT and Essi Systems, San Francisco.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence in leadership and organizations. A Perigee Book, New York. 92
- Correa, P., Iootty, M., Ramalho, R., Rodríguez-Meza, J., & Yang, J. (2010). How Firms in Eastern and Central Europe Fared through the Global Financial Crisis: Evidence from 2008-2010. World Bank Group Enterprise, 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.
- Di Stefano, T. F. (2005). WorldCom's failure: Why did it happen? ECommerce Times. http://www.ecommercetimes.com/story/45542.html
- European Commission (2009). Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses. European Economy, Brussels
- Fernadez-Araoz, C. (2001). The challenge of hiring senior executives. In Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations (pp. 182-206). Jossey-Bass, San Francisco.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not all just "g". Journal of Organizational Behavior, 21, 203-220.
- Frost, P. (2007). Toxic Emotions at Work. Harvard Business School Press
- Gardener, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. Leadership and Organization Development Journal, 23 (2), 68-78
- Gardner, H. (1983). Frames of Mind. Basic Books, New York.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations, 53, 1027-1050.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? Harvard Bussiness Review, November–December, 93-102.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Bussiness Review, March-April, 78-90.
- Goleman, D. (2006). Emotional Intelligence- 10th Anniversary Edition. Bantam Dell, New York. Goleman
- D., Boyatzis R., McKee A. (2002). Primal Leadership – Learning to Lead with Emotional Intelligence, Harvard Business School Press. 93
- Gormazano, J., Prokasy, W. & Thompson, R. (1972). Classical Conditioning. Lawrence
- Erlbaum.Hoffman, M. (2000). Empathy and Moral development: The Implications for Caring and Justice. UK: Cambridge University Press, Cambridge.
- International Monetary Fund. (2009). IMF Annual Report 2009: Fighting the Global Crisis. International Monetary Fund, New York.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. Organizational Dynamics, 34, 141-152
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C.E., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Scale development and relationship to team process, effectiveness, and goal focus. Human Resource Management Review, 12, 195-214.

- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M. (1998). Management: Challenges in the 21st Century. Ohio: South-Western College Publishing.
- Lewis, M. (2002). The rise and fall of Bernie Ebbers. http://www.forbes.com/2002/04/30/0430wcom.html
- Linzmayer, O. W. (1999). Apple Confidential: The Real Story Of Apple Computers, Inc. No Starch Press, San Francisco.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). Emotional Intelligence: science and myth. The MIT Press, Cambridge.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality. 9, 185-211.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. Intelligence, 17 (4), 433-442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators (pp. 3-31). Basic Books, New York.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000b). Emotional Intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds), The Handbook of Emotional Intelligence (pp. 92-117). John Willey & Sons Inc., San Francisco.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2002). MSCEIT Users' Manual. Ontario: Multi-Health Systems Inc., Toronto. 94
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. Psychological Inquiry, 15, 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic mix of traits? American Psychologist, 63, 503-517.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. Psychological Science, 9 (5), 331-340.
- Padilla, A. (2013). Leadership: Leaders, followers, and environments. Hoboken, John Wiley & Sons, New York.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. The Leadership Quarterly, 18 (3), 176-194.
- Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. School Psychology International, 31.
- Quoidbach, J., & Hansenne, M. (2009). The impact of trait emotional intelligence on nursing team performance and cohesiveness. Journal of Professional Nursing, 25 (1), 23-29.
- Ramalho, R., Rodriguez-Meza, J., & Yang, J. (2009). How Are Firms in Eastern and Central Europe Reacting to the Financial Crisis? World Bank Group Enterprise, 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.
- Rosenthal, U., Charles, M., & Hart, P. (1989). Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism. C.C. Thomas, Springfield, IL.
- Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L (1998), "Contemporary issues in leadership". Colorado: Westview Press.
- Ryback, D. (1998). Putting Emotional Intelligence to Work. Successful leadership is more than IQ. MA: Butterworth-Heinemann, Woburn.
- Sharpe, W. F. (1963). A Simplified Model for Portfolio Analysis. Management Science, 9 (2), 277-293.
- Schore, A. (1994). Affect Regulation and the Origin of Self. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ.
- Sinclair, R. C. (1988). Mood, Categorization Breadth and Performance Appraisal. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 42, 22- 46 95
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study

of retail managers. Stress and Health, 18, 63-68

- Spector, P. E. (2005). Introduction: emotional intelligence. Journal of Organizational Behavior, 26, 409-410. 34 Bar-On, R. (1997). Emotional intelligence in men and women.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. Harper's Magazine, 140, 227-235.
- Ulrich, S., Rogovsky, N. & Lamotte, D. (2009). Promoting Responsible and Sustainable Enterprise-Level Practices at Times of Crisis: A Guide for Policymakers and Social Partners. International Labour Organization
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A metaanalytic investigation of predictive validity and nomological net. Journal of Personality, 16, 103-125.
- Vergiliel Tüz, M. (2004). Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar (Crisis Management), Alfa, Istanbul.
- Walter, I. (2012). The Real Leadership Lessons of Steve Jobs. Harvard Business Review, April Issue
- Williams, D. (1994). Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study. Hay Group, Boston.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R.D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: a critical review. Applied Psychology: An International Review, 53 (3), 371-399