



**Πολυτεχνείο
Κρήτης**

ΤΜΗΜΑ : ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Κατεύθυνση Μεταπτυχιακού : Δημόσια Διοίκηση

Διπλωματική Εργασία :

**Χαρισματική και συναισθηματική νοημοσύνη στην επιχείρηση και
τους εργαζομένους της**

Μοσχανάκη Μαριάννα

Επιβλέπων καθηγητής : Μουστάκης Βασίλειος

Χανιά, Απρίλιος 2022

Τριμελής Επιτροπή :

1. Μουστάκης Βασίλειος
2. Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος
3. Κοντογιάννης Θωμάς

Περιεχόμενα	
Περίληψη	3
Κεφάλαιο 1^ο – Γενικές έννοιες/εισαγωγικά	5
Κεφάλαιο 2^ο – Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	8
2.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	8
2.1.1 Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης που βασίζεται στην ικανότητα	9
2.1.2. Μικτό μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης	11
2.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	15
2.2.1 Χαρισματική Ηγεσία	15
2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Απόδοση.....	18
2.3.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως δείκτης πρόβλεψης της απόδοσης	19
2.4 Επιρροές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας.....	22
Κεφάλαιο 3^ο – Συναισθηματική Νοημοσύνη	32
3.1 Εισαγωγικά	32
3.2 Τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης	33
3.3 Εμπειρικές Μελέτες	36
3.3.1 Ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας .	36
3.3.2 Ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ομάδας...	38
3.4 Η σχέση της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη και το στρες στο περιβάλλον εργασίας	40
3.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη Ηγεσίας και Στρες	43
Κεφάλαιο 4^ο – Χαρισματική Ηγεσία	46
4.1 Εισαγωγικά – Ορισμοί	46
4.2 Στυλ ηγεσίας κρίσεων	49
4.2.1 Χαρακτηριστικά ηγεσίας κρίσεων	50
4.3 Χαρακτηριστικά	53
4.4 Χαρισματική ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη.....	58
Κεφάλαιο 5^ο – Κριτικές της ΣΝ ως Πρόβλεψης της Απόδοσης	60
5.1 Αυτογνωσία.....	64
5.2 Διαχείριση Σχέσεων	67
Κεφάλαιο 6^ο – Συμπεράσματα/Συζήτηση	70

Βιβλιογραφία77

Περίληψη

Οι αβεβαιότητες του οικονομικού κλίματος τα τελευταία χρόνια έχουν επηρεάσει πολύ τη σταθερότητα πολλών επιχειρηματικών οργανώσεων. Τα ζητήματα των ψυχολογικών συμβολαίων, της ηγεσίας και της εμπιστοσύνης, της διαχείρισης απόδοσης, της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών έχουν προσθέσει στην πολυπλοκότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης αυτών των οργανισμών. Η ηγεσία ανθρώπων στον οργανισμό θα ήταν η μεγαλύτερη πρόκληση, όπου ο Northouse (2010) την όρισε ως μια διαδικασία για την επίτευξη ενός κοινού στόχου που ξεκίνησε από ένα άτομο που επηρεάζει μια ομάδα ατόμων με αυτόν τον τρόπο.

Η ηγεσία πρέπει να βασίζεται στο δημιουργικό δυναμικό που διαχέεται σε έναν οργανισμό, σε λειτουργίες και επίσημα επίπεδα ηγεσίας (Johannessen and Skålsvik, 2013). Η βασική έννοια που προκύπτει από αυτούς τους ορισμούς της ηγεσίας είναι η διαδικασία, η επιρροή και η επίτευξη στόχων. Έτσι, η ηγεσία έχει να κάνει με το πώς ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει μια ομάδα άλλων ανθρώπων προκειμένου να επιτύχει κάτι που έχει νόημα για αυτούς. Στο οργανωτικό πλαίσιο, η ηγεσία θα ήταν η πράξη ενός ηγέτη για να πείσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) σχετίζεται με τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές πληροφορίες. Έχει προσελκύσει μεγάλη προσοχή μεταξύ των ερευνητών και των επαγγελματιών ανθρώπινων πόρων (HR) λόγω της συμβολής της στους ηγέτες και τους υπαλλήλους, για το βασικό της ρόλο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και αριστεία. Στην παρούσα μελέτη περιγράφονται τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και η σχέση της με τη χαρισματική ηγεσία ενώ επανεξετάζονται τα ευρήματα για να δείξουν τις θετικές συσχετίσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, ηγετών και εργαζομένων. Ολοκληρώνοντας αναφέρονται σκέψεις για τη μελλοντική έρευνα σχετικά με το ρόλο της στους οργανισμούς.

Λέξεις κλειδιά - Ανθρώπινοι πόροι, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Χαρισματική Ηγεσία, Οργανισμοί, Ηγεσία, Εργαζόμενοι, Ομάδα, Απόδοση, Αποτελεσματικότητα.

Abstract

The economic climate's uncertainties have had a significant impact on the stability of several business organizations in recent years. The concerns of psychological empowerment, leadership and confidence, performance management, and communications technologies have all added to the complexity of managing these organizations effectively. The most difficult challenge would be leading people in the organization, which Northouse (2010) defined as a process for achieving a common goal initiated by an individual influencing a collection of people in this manner.

Leadership must be founded on the creative potential that pervades an organization, its functions, and proper levels of management (Johannessen and Sklsvik, 2013). The key concepts that emerge from these leadership definitions are procedure, impact, and achievement of goals. Thus, leadership is concerned with how an individual can persuade a group of other people to be doing something that sounds plausible to them. Leadership in the organizational context would be the act of a leader persuading behavior in the workplace to accomplish organizational objectives.

Emotions and sentimental information are linked to emotional intelligence (ES). It has piqued the interest of researchers and human resource professionals due to its value to leaders and employees, as well as its critical role in organization performance and excellence. The current study describes emotional intelligence models as well as their partnership with leadership behavior while reviewing the findings to demonstrate the significant correlation between emotional intelligence, leaders, and employees. Finally, some opinions on future studies on its position in institutions are offered.

Key Words - Human Resources, Emotional Intelligence, Charismatic Leadership, Organizations, Leadership, Employees, Team, Performance, Efficiency.

Κεφάλαιο 1^ο

Γενικές Έννοιες/Εισαγωγικά

Εισαγωγή

Η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού, σε μεγάλο βαθμό, εξαρτάται από τις ανθρώπινες ικανότητες για τον προσδιορισμό των σωστών στόχων και την επιλογή της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής για την επιτυχία τους. Η απόδοση της ποιότητας της οργάνωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των αποφάσεων. Στους οργανισμούς, ο κύριος ρόλος των ηγετών είναι δυναμικός και εμπνευσμένος, όπου εμπνέουν τους οπαδούς και διεγείρουν τις πνευματικές τους δεξιότητες, ενισχύοντας τις ικανότητες που τους επιτρέπουν να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να αποφασίζουν για τους κατάλληλους τρόπους και μέσα για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης. Το επιχειρηματικό περιβάλλον υφίσταται τεράστιες αλλαγές, από τις οποίες οι οργανισμοί δεν μπορούν να ξεφύγουν και ως εκ τούτου οι ηγέτες έχουν ως κύριο ρόλο να προσαρμόσουν αυτές τις αλλαγές και να ξεπεράσουν τις σχετικές προκλήσεις.

Είναι η ποιότητα της ηγεσίας που μπορεί να κάνει τη διαφορά κατά τη διάρκεια αυτών των δύσκολων καιρών. Μεταξύ άλλων, τα συναισθήματα έχουν τεράστια επιρροή στην ηγεσία και ποιότητα των αποφάσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με την ομαδική εργασία, την ηγεσία, τη συνεργασία και το όραμα. Οι υπάλληλοι με λιγότερο έλεγχο των δικών τους συναισθημάτων ή την κατανόηση των άλλων μπορεί να πιστεύουν ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιμετωπίσουν περιστάσεις, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την απόδοσή τους μετά από κάποιο χρονικό διάστημα (Makkar & Basu, 2017). Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες βοηθούν μια επιχείρηση να υπερέχει με συνέπεια σε όλες αυτές τις περιοχές. Ένας οργανισμός που έχει συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες έχει κίνητρα, παραγωγικότητα, και αποτελεσματικό και αφοσιωμένο προσωπικό, ευθυγραμμισμένο με την επιχείρηση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εφαρμόσιμη σε όλες τις επιχειρήσεις ανθρώπινης αλληλεπίδρασης: από το κίνητρο του προσωπικού στην εξυπηρέτηση πελατών, μέχρι το καταγισμό παρουσίασης ιδεών στην εταιρεία. Ένας οργανισμός/ίδρυμα όπου οι άνθρωποι είναι συναισθηματικά ευφυείς, μπορεί να προσφέρει μέγιστη αποτελεσματικότητα στη συνεργασία τους. Αναμένεται ότι οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι το κλειδί

για την επιτυχία της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των εργαζομένων για το περιβάλλον εργασίας τους, να παρεμβαίνει όταν προκύπτουν προβλήματα και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα. Ο ηγέτης επηρεάζει τις στάσεις και συμπεριφορές των οπαδών για την επίτευξη των δηλωμένων στόχων. Κάποιες μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι διευθυντές και ηγέτες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα και τις γνώσεις τους επικοινωνητικά, θα έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα έναντι αυτών που δεν μπορούν.

Οι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρή ηγεσία για τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα, όπου είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό ότι η ηγεσία θεωρείται το ζωτικό μέρος της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων και της συνολικής διαχείρισης. Παλαιότεροι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα ουσιαστικό μέρος για μια αποτελεσματική ηγεσία και έχει ισχυρή σχέση με τη λήψη αποφάσεων και την οργάνωση εκτέλεσης. Οι Abraham (2006) και Jones and Abraham (2009) καθορίζουν ότι ένα συναισθηματικά ευφυές άτομο έχει υψηλή δέσμευση στην οργάνωση και χρησιμοποιεί θετικά συναισθήματα για να τονώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Κάθε οργανισμός/θεσμός έχει έναν κοινό παράγοντα που είναι η ηγεσία, χωρίς τον οποίο κανένας οργανισμός/ ίδρυμα δε μπορεί να υπάρχει. Η παρουσία ενός οργανισμού/θεσμού είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητα ή το στυλ της ηγεσίας (Kesari & Verma, 2018). Η χαρισματική ηγεσία είναι γνωστή ως η προσωπική δύναμη κάποιου που εκλαμβάνεται ως εξαιρετική και ελκυστική από τους άλλους ανθρώπους. Το στυλ αυτό ηγεσίας επηρεάζει την αλλαγή στη συμπεριφορά των οπαδών μέσω της ανάδειξης των αξιών και των ταυτοτήτων τους.

Η χαρισματική ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στην αυτο-ηγεσία και την εργασιακή δέσμευση. Επιπλέον, η αυτο-ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή δέσμευση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η χαρισματική ηγεσία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως παράγοντας πρόβλεψης της αυτο-ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης, και η αυτο-ηγεσία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης. Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να γίνει μια ανάλυση του τι είναι χαρισματική ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, πώς συνδέονται μεταξύ τους και πώς μπορούν μαζί αλλά και το καθένα ξεχωριστά να επηρεάσει σε οποιοδήποτε βαθμό και με οποιοδήποτε τρόπο μια επιχείρηση και τους εργαζομένους της.

Στην παρούσα μελέτη προκύπτουν κάποια ερευνητικά ερωτήματα τα οποία και απαντώνται στη συνέχεια:

- Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας ηγεσίας;
- Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης;
- Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας ηγεσίας;
- Η συναισθηματική νοημοσύνη μεσολαβεί σημαντικά στη σχέση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας ηγεσίας;
- Τι επιπτώσεις μπορεί να έχει ο συνδυασμός τους σε μια εταιρία και τους εργαζομένους της;

Η παρούσα εργασία ακολουθεί την παρακάτω δομή:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια εισαγωγικά στοιχεία σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη χαρισματική ηγεσία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάζονται η συναισθηματική νοημοσύνη, η χαρισματική ηγεσία και η μεταξύ τους σχέση

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η συναισθηματική νοημοσύνη και στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η χαρισματική ηγεσία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται πως αυτά τα δύο στυλ επηρεάζουν μια επιχείρηση και τους εργαζομένους της. Τέλος στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη παρούσα μελέτη, μαζί με θέματα προς συζήτηση.

Κεφάλαιο 2^ο

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Η συναισθηματική επανάσταση των Barsade και Gibson (2007) στην επιχειρηματική κοινότητα τοποθέτησε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο επίκεντρο πολλών ηγετικών εξελίξεων και προγραμμάτων μέτρησης απόδοσης. Ήδη από τη δεκαετία του 1970, ερευνητές όπως ο McClelland (1973) έδειχναν ότι «η ικανότητα να γνωρίζεις τι συμβαίνει σε ένα κοινωνικό περιβάλλον και το να βάλεις τον σωστό συναισθηματικό τόνο γι' αυτό, είναι κρίσιμα κριτήρια για την έκβαση της ζωής» (σελ. 10), και αυτή η επιθυμία να βρεθούν διαφοροποιητές που θα εντοπίζουν επιτυχημένα άτομα έχει οδηγήσει στην επιθυμία μεταξύ των επαγγελματιών να διερευνήσουν τη σημασία του συναισθήματος, της κοινωνικής σύνδεσης και της συναισθηματικής ρύθμισης σε απτά αποτελέσματα ζωής.

Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει προσαχθεί ανάμεσα στα πιο δημοφιλή και «πιο συζητημένα θέματα τόσο σε επιστημονική όσο και σε δημοφιλή λογοτεχνία» (Averill, 2004, σελ. 228). Αυτή η μελέτη θα διερευνήσει πρώτα την προέλευση και τη δημοφιλή ερευνητική ροή συναισθηματικής νοημοσύνης και εξετάζει πώς εξελίσσεται. Στη συνέχεια, η χαρισματική ηγεσία και οι συμπεριφορές που την αποτελούν θα διερευνηθούν στο πλαίσιο του μοντέλου Χαρισματικής Ηγεσίας.

2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη

Ο πρώτος όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδίδεται στον Wayne Payne (1985) που εισήγαγε τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη στη διδακτορική του διατριβή με τίτλο «A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence. Αυτο-ένταξη : Σχετίζεται με τον φόβο, τον πόνο και την επιθυμία». Η νοημοσύνη έχει συναισθηματική βάση και το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας για την επίτευξη του αυτοκαθορισμένου στόχου, αποτελεί τη συναισθηματική νοημοσύνη (Chadha, 2005). Τα συναισθήματα επηρεάζουν τις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους καθώς και με την αυτο-ταυτότητα και ικανότητα ολοκλήρωσης μιας εργασίας.

Για να τεθεί αυτό στο σωστό πλαίσιο, ο Goleman (1995) έκανε δημοφιλή την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Salovey και Mayer επινόησαν τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη». Το 1990 την περιέγραψαν ως «μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει

την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, με στόχο να φανούν οι μεταξύ τους διακρίσεις, και να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες αυτές για να καθοδηγηθεί η σκέψη και η δράση» (Salovey & Mayer, 1990). Στη δεκαετία του 1990, ο Daniel Goleman αντιλήφθηκε τον Salovey και το έργο του Mayer, και αυτό οδήγησε τελικά στη δημοσίευση του βιβλίου του «Emotional Intelligence—Why It Can Mean More than IQ».

Ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης και των συναισθημάτων των ανθρώπων αλλά και αυτών γύρω τους. Άτομα με υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης συνήθως γνωρίζουν τι αισθάνονται, τι σημαίνει αυτό και πώς τα συναισθήματά τους μπορούν να επηρεάσουν τους άλλους ανθρώπους (Imanzadeh, Esmailzadeh, Elyasi, & Sedagati, 2012). Οι Bradberry και Greaves (2009) προσδιόρισαν τέσσερις βασικές δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που μπορούν να μάθουν και να τις κατηγοριοποιήσουν σε δύο τύπους ικανοτήτων για την αντιμετώπισή τους: προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες. Αυτά είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική ευαισθητοποίηση και η διαχείριση σχέσεων.

Η αυτογνωσία είναι η ικανότητα αναγνώρισης των δικών τους συναισθημάτων και πώς αυτά επηρεάζουν τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του ατόμου. Η αυτοδιαχείριση αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων, και στην ανταπόκριση ανάλογα με τις καταστάσεις και άλλους ανθρώπους. Αφ' ετέρου, η κοινωνική επίγνωση αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων ανθρώπων. Η διαχείριση σχέσεων είναι η ικανότητα να χρησιμοποιείται η επίγνωση των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και των άλλων ανθρώπων για τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων με επιτυχία.

2.1.1 Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης που βασίζεται στην ικανότητα

Η συναισθηματική νοημοσύνη που βασίζεται στην ικανότητα είναι το παλαιότερο από τα δύο εννοιολογικά μοντέλα. Ενώ, ο Daniel Goleman είναι αναμφισβήτητα ένα από τα πιο γνωστά ονόματα στον χώρο των μελετών συναισθηματικής νοημοσύνης λόγω του βιβλίου του Emotional Intelligence, πολλές έρευνες βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στον ορισμό και την αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχει διατυπωθεί από τους Salovey και Mayer (1990) σε ένα

άρθρο του 1990 που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό *Imagination, Knowledge and Personality*. Αρχικά όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων του ατόμου και των συναισθημάτων του άλλου, να κάνουν διακρίσεις μεταξύ τους και να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες για να καθοδηγήσουν τη σκέψη και τις πράξεις κάποιου». (Salovey & Mayer, 1990, σελ. 185). Αυτός ο ορισμός αναθεωρήθηκε αργότερα ως «η ικανότητα να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια, να εκτιμούν και να εκφράζουν συναισθήματα, έχοντας τη δυνατότητα πρόσβασης και/ή δημιουργίας συναισθημάτων όταν διευκολύνουν τη σκέψη, την ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων και γνώσης και την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων για την προώθηση συναισθηματικής και διανοητικής ανάπτυξης» (Mayer & Salovey, 1997, σελ. 10).

Το μοντέλο των Salovey και Mayer αρχικά εντόπισε τρεις κύριους παράγοντες που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη: (α) συναισθηματική αξιολόγηση και έκφραση (β) συναισθηματική ρύθμιση, και τέλος (γ) αξιοποίηση των συναισθημάτων (Salovey & Mayer, 1990, σελ. 190). Οι Mayer, Salovey και αργότερα ο Caruso ήταν οι ιδρυτικοί ερευνητές για τη ροή βασισμένη στην ικανότητα (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008; Mayer, Salovey, & Caruso, 2008; Palmer, Gignac, Ekermans, & Stough, 2008, Salovey & Mayer, 1990).

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι

- τα άτομα διαθέτουν μια ποικιλία διαφορετικών τύπων νοημοσύνης πέρα από τη γενική νοητική ικανότητα
- τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στη ζωή ενός ατόμου
- υπάρχει μεταβλητότητα μεταξύ των ατόμων ως προς την ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν, να χρησιμοποιούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, και τέλος
- αυτή η μεταβλητότητα έχει επίδραση στην ικανότητα προσαρμογής του ατόμου στο συναισθηματικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ζει.

Όπως και ο Gardner, οι ερευνητές αυτοί ορίζουν αυτή τη μορφή νοημοσύνης ως προς την εφαρμογή της, συγκεκριμένα υποδεικνύοντας ότι είναι ένας κοινωνικός ρυθμιστικός μηχανισμός που βασίζεται συνδυαστικά με τη διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη του Gardner (Salovey & Mayer, 1990, σ. 189). Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ταυτόχρονα μια εγγενής

ικανότητα και μια ενεργή πράξη στην οποία ένα άτομο συνδυάζει συναισθήματα και συλλογισμό για να δημιουργήσει τα επιθυμητά αποτελέσματα (George, 2000). Ο Salovey και το μοντέλο του Mayer βασίζεται σε τρεις κύριους παράγοντες που καθορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη: (α) τη συναισθηματική αξιολόγηση και έκφραση, (β) τη συναισθηματική ρύθμιση και (γ) την αξιοποίηση των συναισθημάτων (σελ. 190). Η έρευνα στη ροή που βασίζεται σε ικανότητες απέδειξε ότι αυτό το μοντέλο προβλέπει πολλαπλά αποτελέσματα εργασίας, συμπεριλαμβανομένων όχι μόνο απτών εννοιών όπως η ηγετική συμπεριφορά (Alston, Dastoor, & Sosa-Fey, 2010· Blank, 2008· Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004) και η εργασιακή απόδοση (Joseph & Newman, 2010· Samad, 2011), αλλά και πιο υποκειμενικούς παράγοντες όπως το άγχος και η ευημερία των εργαζομένων (Akintayo, 2010; Giardini & Frese, 2006; Ismail, Yeo, Ajis, & Dollah, 2009; Jordan, Ashkanasy και Hartel, 2002; Matthews et al., 2006; Singh, 2009; Slaski & Cartwright, 2003).

2.1.2. Μικτό μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Με αυτή τη θεμελιώδη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Salovey και Mayer, προέκυψαν πολλές παραλλαγές στην ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 1997, 2006; Μπογιατζής, 1982; Gignac, 2010a; Goleman, 1995; Mayer, Roberts, & Barsade, 2008; Mayer, Salovey, & Caruso, 2008; Palmer, Gignac, Ekermans, & Stough, 2008; Πετρίδης et al., 2007; Salovey & Mayer, 1990; Spencer & Spencer, 1993). Στην πραγματικότητα, ο Van Rooy και οι Viswesvaran και Pluta (2005) βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώνεται διαφορετικά σχεδόν από κάθε ερευνητή που τη μελετά, και ο καθένας κάνει τους δικούς του, συχνά διαφορετικούς ισχυρισμούς, σχετικά με τη φύση της προγνωστικής εγκυρότητας της κατασκευής του μοντέλου.

Μία παραλλαγή αυτού του μοντέλου, έγινε δημοφιλής από το βιβλίο του Goleman το 1995 Συναισθηματική Ευφυΐα: Γιατί μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία από το IQ. Είναι αρκετά αποκλίνουσα ώστε να έχει δημιουργήσει δικό του εξειδικευμένο ερευνητικό ρεύμα; Ο Cherniss (2010) αναφέρεται σε αυτό ως το μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε αυτό το ερευνητικό ρεύμα, η γνωστική σύλληψη που βασίζεται στην ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, συνδυάζεται με πολλούς άλλους παράγοντες όπως η συμπεριφορά, το συναίσθημα, τη διάθεση και την προσωπικότητα για να διαμορφώσουν ένα μοντέλο που βασίζεται σε

χαρακτηριστικά (Bar-On, 1997, 2006· Boyatzis, 1982; Gignac, 2010a; Goleman, 1995; Petrides et al., 2007; Spencer & Spencer, 1993).

Οι Bar-On (1997, 2006), Gignac (2010a), Petrides et al. (2007) και Spencer (1993) έχουν όλοι επεκταθεί και χρησιμοποιήσει την ταξινόμηση του Goleman, τη κύρια εκδοχή της προσέγγισης μεικτού μοντέλου. Ο Goleman (1995) διαιρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη σε πέντε τομείς. Συγκεκριμένα

- αναγνώριση συναισθημάτων
- διαχείριση συναισθημάτων
- αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων,
- παρακίνηση του εαυτού τους και
- διαχείριση των σχέσεων μέσω της διαχείρισης των συναισθημάτων των υπόλοιπων.

Στο επόμενο βιβλίο του Δουλεύοντας με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Working with Emotional Intelligence), ο Goleman (1998) επαναπροσδιόρισε αυτούς τους τομείς ως 4 ικανότητες, οι οποίες χωρίζονται περαιτέρω σε 19 υπο-αρμοδιότητες. Το «Γνωρίζοντας τα συναισθήματά σου» έγινε Αυτογνωσία, η οποία αποτελείται από

- τη συναισθηματική επίγνωση
- ακριβή αυτοαξιολόγηση και
- αυτοπεποίθηση.

Η «Διαχείριση των δικών σας συναισθημάτων» έγινε Αυτοδιαχείριση, που αποτελείται από

- συναισθηματικό αυτοέλεγχο
- διαφάνεια
- προσαρμοστικότητα
- επίτευγμα
- πρωτοβουλία και
- αισιοδοξία.

Η «αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων» έγινε Κοινωνική Επίγνωση, που χωρίζεται σε

- ενσυναίσθηση
- οργανωτική (γνωστή και ως πολιτική) ευαισθητοποίηση και
- υπηρεσία.

Τέλος, η «αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων» έγινε Σχέση Διοίκησης, που αποτελείται από

- εμπνευσμένη ηγεσία
- επιρροή.
- Ανάπτυξη των υπόλοιπων
- αλλαγή καταλύτη
- διαχείριση συγκρούσεων
- ομόλογα κατασκευής και
- ομαδική εργασία και συνεργασία.

Πολλές από αυτές τις ικανότητες βασίστηκαν σε έρευνα που διεξήχθη από τον Bar-On (1997, 2006), ο οποίος πρόσθεσε την προσαρμοστικότητα, τη διαχείριση του άγχους και τη γενική διάθεση στις αρχικές διαπροσωπικές και ενδοπροσωπικές δεξιότητες του Gardner. Αυτή η διαφοροποίηση και ο επαναπροσδιορισμός, συνέπεσε με την άνοδο της προσέγγισης του «πυρήνα ικανότητας» για τον εντοπισμό δεικτών απόδοσης που διαδόθηκε από τους Prahalad και Hamel στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Σε αυτή την προσέγγιση, οι ηγέτες επιχειρήσεων εντοπίζουν όλες τις γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά που πιστεύουν ότι είναι απαραίτητα για να προσδιορίσουν την αποτελεσματική απόδοση για όλα τα άτομα εντός του οργανισμού τους.

Αυτά στη συνέχεια συνδυάζονται, ή «εναρμονίζονται», σε λογικές κατηγορίες που οι Prahalad και Hamel (1990) και οι μετέπειτα επαγγελματίες ορίζουν ως «βασικές ικανότητες». Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε αποτελέσματα και έχει σχεδιαστεί για να πληροί τρία κύρια κριτήρια. : (α) να διευρύνει τον αριθμό των πιθανών αγορών που είναι διαθέσιμες στον οργανισμό (β) να συνεισφέρουν σημαντικά στα αντιληπτά οφέλη του πελάτη και (γ) να είναι δύσκολο να τα μιμηθούν ανταγωνιστικές οργανώσεις. Ο απώτερος στόχος αυτής της μίξης είναι να αυξηθεί η δυνατότητα εφαρμογής της συναισθηματικής ευφυΐας για τη λήψη επιχειρηματικών και ηγετικών αποφάσεων.

Ο Goleman (1995, 1998) υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, σε αντίθεση με πιο γενικευμένες μορφές νοημοσύνης όπως η μαθηματική-λογική νοημοσύνη, η λεκτική ευφυΐα ή η χωρική νοημοσύνη, μπορεί να αναπτύχθηκε σε σχετικά σύντομες και μετρήσιμες περιόδους, που σημαίνει ότι μπορεί να εκπαιδευτεί και να βελτιωθεί ως μέσο για την αύξηση της απόδοσής της τόσο στην εργασία όσο και στους ηγέτες. Ο Goleman (1995) συνέχισε να προτείνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η πιο σημαντική από όλες όταν πρόκειται για τη διαφοροποίηση διαφορετικών επιπέδων απόδοσης, και μεταξύ των ηγετών αλλά και των τακτικών υπαλλήλων (σελ. xii). Ο Gignac (2010) έχει δημιουργήσει μια άλλη, κάπως απλούστερη δομή μικτού μοντέλου για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο ορισμός του, όπως μετρήθηκε χρησιμοποιώντας το Genos Emotional Intelligence Inventory (Genos EI), παλαιότερα γνωστό ως Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Πανεπιστημίου Swinburne (SUEIT), χρησιμοποιεί επτά παράγοντες, συγκεκριμένα

- την επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων
- την επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων
- το συλλογισμό όπως σχετίζεται με τα συναισθήματα
- τη διαχείριση των συναισθημάτων κάποιου
- την έκφραση των δικών τους συναισθημάτων
- τη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων και
- το γενικό αυτοέλεγχο καθώς σχετίζεται με συναισθήματα (σελ. 310).

Ο Gignac υποστηρίζει ότι τα πρόσθετα μη γνωστικά στοιχεία που ενσωματώνει το μοντέλο του, αυξάνουν τη χρησιμότητα του οργάνου μικτού μοντέλου όταν χρησιμοποιείται σε εφαρμοσμένες ρυθμίσεις και ότι, αφού έχει σχεδιαστεί για να μετράει την τυπική απόδοση σε αντίθεση με τη μέγιστη απόδοση, η χρήση αυτών των πρόσθετων, του επιτρέπει να παρέχει περιοριστική ανατροφοδότηση για το πώς να βελτιώσει τη συναισθηματική νοημοσύνη κάποιου. Έτσι, χρησιμοποιώντας μέσα μικτού μοντέλου μέσα όπως το δικό του, παρέχεται αυξημένη απόδοση επένδυσης για επαγγελματίες που θέλουν ένα λειτουργικό μέσο για να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τα ταλέντα.

2.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Τα άτομα που επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των άλλων, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν καταστάσεις και να εκμεταλλεύονται τις μέγιστες ευκαιρίες. Αυτές οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι έμφυτα ταλέντα, αλλά είναι δεξιότητες που μπορούν να μαθευτούν. Οι ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη μαζί με την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη, εργάζονται σκληρά για να κάνουν το καλύτερο δυνατό στους ρόλους τους. Οι άνθρωποι που είναι δημοφιλείς στους άλλους τείνουν να έχουν ισχυρές ηγετικές ιδιότητες.

2.2.1 Χαρισματική Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες στον οποίο υποτίθεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μέτρο και πρόβλεψη. Η «συναισθηματική επανάσταση» των Barsade and Gibson (2007) βασίζεται στην ιδέα ότι οι «ήπιες δεξιότητες (soft skills)» που σχετίζονται με την ηγεσία και τα κίνητρα είναι τα βασικά συστατικά για την αποτελεσματική διαφοροποίηση των κορυφαίων ταλέντων. Ο όρος «soft skills» δεν αναφέρεται μόνο στην εστίαση σε συναισθηματική αλληλεπίδραση και κατανόηση της ρευστής κοινωνικής δυναμικής, αλλά και στην ανάγκη να είναι ευέλικτοι στον τρόπο αλληλεπίδρασης με τους επιχειρηματικούς εταίρους, λαμβάνοντας υπόψη τους περιστασιακούς, διαθετικούς και μεμονωμένους παράγοντες που είναι μοναδικοί σε κάθε δεδομένη εργασιακή κατάσταση (Johansen, 1990). Σύμφωνα με τους Kilburg και Donohue (2011), οι ηγέτες προσδιορίζονται με βάση το επίπεδο και την ποιότητα της δέσμευσης που διατηρούν με τους οπαδούς.

Αυτή η πράξη προσωπικής, συναισθηματικής δέσμευσης με τον ακόλουθο, είναι θεμελιώδες χαρακτηριστικό αυτού που ονομάζεται Χαρισματική Ηγεσία (Kovač & Jesenko, 2010; Rubin, Munz, & Bommer, 2005). Το μοντέλο χαρισματικής ηγεσίας, που αναπτύχθηκε από τους Burns (1978), House (1977) και Bass (1985) και διαδόθηκε για πρώτη φορά από τους Kouzes και Posner (2002), επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και διατήρηση της διαπροσωπικής δυναμικής και του κινήτρου οπαδών και επένδυσης στο συναισθηματικά συναρπαστικό όραμα του ηγέτη να διευκολύνουν την κατανόηση, την αποδοχή και τελικά την αποτελεσματική εκτέλεση της πρόθεσης των ηγετών.

Η Χαρισματική Ηγεσία βασίζεται σε τέσσερις κύριους παράγοντες:

- εξιδανικευμένη επιρροή, όπου ο ηγέτης αναπτύσσει θαυμασμό, εμπιστοσύνη και σεβασμό στους οπαδούς
- πνευματική διέγερση, όπου ο ηγέτης εμπνέει και διευκολύνει τη δημιουργικότητα των ακόλουθων
- εμπνευσμένο κίνητρο, όπου ο ηγέτης προκαλεί τον εαυτό του και τους οπαδούς και τους παρέχει νόημα και σκοπό και
- εξατομικευμένη εξέταση, όπου ο ηγέτης χρησιμοποιεί εξατομικευμένες επιθυμίες, ανάγκες των οπαδών του, και δυνατότητες παροχής προπονητών και καθοδήγησης (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Αυτοί οι παράγοντες, με ιδιαίτερη έμφαση στα εμπνευσμένα κίνητρα και την εξατομικευμένη σκέψη, οδηγούν στη διαισθητική ιδέα που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης ώστε να διατηρεί ένα ενισχυμένο επίπεδο συναισθηματικής προσκόλλησης με τους οπαδούς του. Επομένως, αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που διαθέτει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Ashkanasy & Tse, 2000; Barling, Salter, & Kelloway, 2000; Downey, Παπαγεωργίου & Stough, 2006; Dulewicz & Higgs, 2003; Mandell & Pherwani, 2003). Ο Goleman (1995, σελ. 149) υποδηλώνει ότι η ηγεσία «...δεν είναι κυριαρχία, αλλά η τέχνη του να πείθεις τους ανθρώπους να εργαστούν για έναν κοινό στόχο». Ο Segal (1997) περιγράφει έναν επιτυχημένο ηγέτη με βάση τη δική του ικανότητα να διαβάζει ένα άτομο και να του απαντά με ενσυναίσθηση. Βασικά, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να είναι καλύτερα σε θέση, να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται γρήγορα και με ακρίβεια στις συναισθηματικές ανάγκες των οπαδών τους, και πρέπει να είναι ικανότεροι να διατυπώσουν αποτελεσματικά το συναρπαστικό τους όραμα για τον οργανισμό (George, 2000), αν και η σχέση μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τη φύση της ηγεσίας (Yammarino & Dubinsky, 1994).

Με βάση αυτή τη διαισθητική υπόθεση, πολλοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στο χώρο εργασίας και οι επιπτώσεις της αξιοποίησης του συναισθήματος ως μέσου για την επίτευξη του στόχου είναι κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη πιο αποτελεσματικού ηγετικού ταλέντου (Cann, 2004; Mayer., DiPaolo., & Salovey., 1990; Weisinger, 1998). Η ιδέα της εφαρμογής της Χαρισματικής Ηγεσίας βασίζεται στη φύση της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού του. Στο άρθρο τους σχετικά με τις οριακές

συνθήκες που ορίζουν την εφαρμογή της Θεωρίας Χαρισματικής Ηγεσίας, οι Yammarino και Dubinsky (1994) διαπίστωσαν ότι η αποτελεσματικότητα της Χαρισματικής Ηγεσίας βασίζεται στις συγκεκριμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγετών και οπαδών σε ατομικό επίπεδο, και ότι αυτό παρακάμπτει πιθανούς παράγοντες της ομάδας του περιβάλλοντος, που μπορεί επίσης να επηρεάσουν την απόδοση των οπαδών.

Με απλά λόγια, ηγεσία βασισμένη στο Χαρισματικό μοντέλο ηγεσίας είναι μια αλληλεπίδραση ένας προς έναν, και επομένως το επίπεδο εξατομικευμένων η διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων που λαμβάνουν οι οπαδοί ενός ηγέτη έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι Bass (2008) και Mumford, Campion, & Morgeson (2007) υποδεικνύουν ότι όχι μόνο η ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση ένας προς έναν, αλλά ότι διαφορετικά επίπεδα ηγέτη μέσα σε μια οργανωτική ιεραρχία απαιτούν διαφορετικά σύνολα γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, και άλλων χαρακτηριστικών για να είναι επιτυχής. Οι Mumford et al. (2007) διαπίστωσαν ότι και οι τέσσερις κατηγορίες απαιτήσεων δεξιοτήτων (γνωστικές δεξιότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες, επιχειρηματικές δεξιότητες και στρατηγικές δεξιότητες) αυξάνονταν ως προς την πολυπλοκότητα καθώς προχωρούσε κάποιος μέσα στην ηγετική ιεραρχία του οργανισμού, αν και οι ανάγκες για στρατηγικές και επιχειρηματικές δεξιότητες αυξήθηκε πιο έντονα καθώς ανέβαινε κανείς στην οργανωτική ιεραρχία παρά σε διαπροσωπικές και γνωστικές δεξιότητες.

Αυτό οδηγεί στην ιδέα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να σχετίζεται διαφορετικά με τη Χαρισματική Ηγεσία καθώς κάποιος αναλαμβάνει θέσεις υψηλότερου επιπέδου μέσα στην ηγετική ιεραρχία. Όπως καταδεικνύεται από το μοντέλο που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό διαφορετικών επιπέδων της ηγεσίας από τους Mumford et al. (2007), οι junior, midlevel, και senior leaders σε έναν οργανισμό, έχουν διαφορετικές εργασιακές απαιτήσεις και συνεπώς διαφορετικές ανάγκες για διαπροσωπικές δεξιότητες και είναι αυτές οι διαφορές στις απαιτήσεις δεξιοτήτων που καθορίζουν τα επίπεδα ηγεσίας σε μία οργανωτική ιεραρχία. Η Πολιτεία του Τενεσί, όπως πολλοί κυβερνητικοί οργανισμοί, χρησιμοποιεί ένα παρόμοιο μοντέλο, διαφοροποιώντας τους διευθυντές πρώτης γραμμής, τους διευθυντές μεσαίου επιπέδου και διευθυντικά στελέχη.

Το μοντέλο τους, που περιγράφεται στις κατευθυντήριες γραμμές του κράτους για τη θέση, Classification and the Conduct of Job Studies (1984), προσδιορίζει τα στελέχη πρώτης γραμμής, ως ηγέτες που εποπτεύουν άμεσα μια ομάδα που αποτελείται από 1-12 άτομα μη εποπτικού προσωπικού και του οποίου το έργο επικεντρώνεται στη διασφάλιση της εκτέλεσης των

καθημερινών λειτουργιών της επιχειρηματικής μονάδας. Ορίζουν τους μάνατζερ μεσαίου επιπέδου ως ηγέτες που εποπτεύουν μια ομάδα που αποτελείται από 1-5 άτομα, ως επί το πλείστον εποπτικού προσωπικού πρώτης γραμμής και των οποίων η εργασία επικεντρώνεται σε διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών της επιχειρηματικής μονάδας μέσω της ανάπτυξης πολιτικής, τυπικών διαδικασιών λειτουργίας και άλλων έμμεσων μέσων, καθώς και περιστασιακά σε άμεση εποπτεία.

Τέλος, ορίζουν τους εκτελεστικούς μάνατζερ ως ηγέτες που ηγούνται μιας ομάδας από 1-5 άτομα, ως επί το πλείστον διευθυντικά στελέχη μεσαίου επιπέδου και των οποίων η εργασία επικεντρώνεται κυρίως σε ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων, οραμάτων και επικοινωνίας προθέσεων μέσω της δημιουργίας πολιτικών, διαδικασιών, κανόνων και άλλων έμμεσων μηχανισμών. Σημειώνεται ότι το προσωπικό σε αυτό το επίπεδο σπάνια εμπλέκεται σε άμεση εποπτεία (Πολιτεία του Τενεσί, 1984). Ενώ η σχέση ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται διαισθητικά προφανής, μόλις πρόσφατα υπήρξε μια ώθηση για τη διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας για την ακριβή σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας (George, 2000; Harms & Crede, 2010). Δυστυχώς, η έρευνα που έχει γίνει για αυτή τη σχέση ήταν αντιφατική στα ευρήματά της (Harms & Crede, 2010, σελ. 154-155) ή ήταν ασυνεπής λόγω της χρήσης μιας ποικιλίας ορισμών και εργαλείων μέτρησης (Cartwright & Pappas, 2008; Cherniss, 2010; Van Rooy, 2005; Walter, Cole, & Humphery, 2011; Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004).

2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Απόδοση

Πολλές εταιρείες έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη στρατηγική τους, ενώ τονίζουν τη σημασία της μέτρησης και βελτίωσης του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης του προσωπικού τους και πέραν της εκπαίδευσής τους. Θέλουν επίσης να ενσωματώσουν την αξία των πληροφοριών σε τομείς της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης. Η ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών, οδήγησε σε μια τεράστια ευκαιρία που οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικής ικανότητας των υπαλλήλων σε αυτές τις οργανώσεις. Καθώς ο πληθυσμός αυξήθηκε, έγινε όλο και περισσότερο υπέρ της συναισθηματικής νοημοσύνης, όχι μόνο ως έννοια, αλλά ως παράγοντας που συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην καλύτερη των συνθηκών εργασίας και επίσης τη μεγαλύτερη παραγωγή.

2.3.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως δείκτης πρόβλεψης της απόδοσης

Όσον αφορά την έρευνα που υποστηρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως αποτελεσματικό και σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης, ένας αριθμός μελετητών (Ashkanasy & Tse, 2000; Ashkanasy & Daus, 2002; Fulmer & Barry, 2004; Humphrey, 2002, 2006; Χάμφρεϊ, Pollack, & Hawver, 2008; Jordan, Ashkanasy, & Hartel, 2002; O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011) βρήκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει με επιτυχία πολλά σημαντικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία. Επιπλέον, παρά τα ευρήματα τους αρκετοί ερευνητές υποδεικνύουν ότι και τα δύο ερευνητικά ρεύματα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν σημαντική επικάλυψη με την προσωπικότητα και ο έλεγχος της προσωπικότητας αναιρεί την προγνωστική τους εγκυρότητα (Cote, 2010; Harms & Crede, 2010; Joseph & Newman, 2010; Locke, 2005; Van Rooy, Viswesvaran, & Pluta, 2005).

Αρκετοί άλλοι ερευνητές βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας μοναδικός παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης πάνω και πέρα από άλλους προγνωστικούς παράγοντες όπως η προσωπικότητα και η γενική νοητική ικανότητα (Ashkanasy & Daus, 2005; Brackett & Mayer, 2003; Brackett, Mayer, & Warner, 2004; Daus & Ashkanasy, 2005; Ντούλεβιτς & Higgs, 2000; Dulewicz, Higgs, & Slaski, 2003; Fox & Spector, 2000; Law, Wong και Τραγούδι, 2004). Ορισμένοι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, όπως ισχυρίζεται ο Goleman (1995/2008/2009/2011), ως μέσο πρόβλεψης απόδοσης μεταξύ των ηγετών. (Alston, Dastoor, & Sosa-Fey, 2010; Bass, 2008; Blank, 2008; Samad, 2011; Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004).

Ο George (2000) παρέχει μια εξαιρετική επισκόπηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας. Σημειώνει ότι η περισσότερη προηγούμενη βιβλιογραφία ωστόσο, δεν εστιάζει ρητά στη σημασία των συναισθημάτων στην αποτελεσματική ηγεσία. Το χάρισμα και τα αποτελέσματά του αποτελούν αξιοσημείωτη εξαίρεση. Ο George εντοπίζει τέσσερις πρωταρχικούς παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική καθοδήγηση άλλων, συγκεκριμένα

- ενδοσκοπική συναισθηματική επίγνωση
- να εκφράσουν με ακρίβεια τα δικά τους συναισθήματα
- επίγνωση των συναισθημάτων στους άλλους, και
- ενσυναίσθηση.

Ο George, όπως πολλοί ερευνητές που υποστηρίζουν την συναισθηματική επανάσταση, ορίζει την ηγεσία ως μια σχέση μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του, ένας ορισμός που βρίσκεται ανάμεσα σε μια ποικιλία διαφορετικών ηγεσιών, θεωρίες τις οποίες ο Bass (2008, σελ. 60-63) κατηγοριοποιεί συλλογικά ως αλληλεπίδραση σε κοινωνικές θεωρίες μάθησης και ανταλλαγής. Οι Sears και Homvall (2010) προχωρούν ακόμη περισσότερο. Η δική τους έρευνα προτείνει ότι, με βάση τη δυναμική της θεωρίας ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX), το επίπεδο συμφωνίας μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη και του υπαλλήλου είναι ένας στατιστικά σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης των αντιλήψεων των εργαζομένων για αποτελεσματική ανταλλαγή συμπεριφοράς ηγέτη-μέλους.

Παρόμοια με το γενικό επιχείρημα των Jex και Britt (2008) ότι η προσαρμογή και η οργάνωση του προσώπου είναι πρωταρχικός παράγοντας αποτελεσμάτων τόσο της θετικής όσο και της αρνητικής απασχόλησης. Οι Sears και Homvall (2010), μαζί με άλλους θεωρητικούς LMX υποστηρίζουν ότι υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας μεταξύ των αξιών, των γνώσεων, των συμπεριφορών και σε αυτή την περίπτωση των συναισθημάτων ενός ηγέτη και των οπαδών του, θα έχει ως αποτέλεσμα συνολικά καλύτερα αποτελέσματα εργασίας, τόσο όσον αφορά τις πραγματικές συμπεριφορές και τα αποτελέσματα απόδοσης, όσο και λιγότερους απτούς τομείς όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων.

Όσον αφορά τις απτές προγνωστικές σχέσεις, ο Clarke (2010) βρήκε ότι συνολικά η συναισθηματική νοημοσύνη, ακόμη και όταν ελέγχεται η προσωπικότητα και η γενική νοητική ικανότητα, είναι ένας στατιστικά σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της ικανότητας διαχείρισης συγκρούσεων. Η ενσυναίσθηση συγκεκριμένα συσχετίστηκε στατιστικά σε σημαντικό βαθμό με την ηγετική ικανότητα της προσοχής και της ικανότητας κάποιου να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τη συναισθηματική ανατροφοδότηση που έλαβε για να ρυθμίσει τα δικά του συναισθήματα, ενώ αποτέλεσε στατιστικά σημαντικό προγνωστικό παράγοντα αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας, εξιδανικευμένης επιρροής και εξατομικευμένης προσοχής.

Οι Malik, Danish, και Munir (2011) διαπίστωσαν ότι οι κοινωνικές δεξιότητες, η κοινωνική επίγνωση, η αυτοδιαχείριση των συναισθημάτων και η αυτογνωσία των συναισθηματικών καταστάσεων ήταν όλα στατιστικά σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της συνολικής οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Οι Farh, Seo και Tesluk (2012) διαπίστωσαν ότι, σε θέσεις εργασίας που απαιτούν τη διαχείριση διαφορετικών ατόμων, λειτουργιών και κατευθύνσεων

επιχειρήσεων, υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίστηκαν στατιστικά σημαντικά με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας ομαδικής εργασίας.

Οι Aggelidis και Ebrahim (2011) βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη μεταξύ των μάντζερ που επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ηθικού ιδεαλισμού και είτε είχαν χαμηλά επίπεδα ηθικού σχετικισμού (ηθικοί απολυταρχιστές) ή υψηλά επίπεδα ηθικού σχετικισμού (ηθικοί καταστασιακοί). Αυτές οι δυο ομάδες, απολυταρχιστές και καταστασιακοί, έχουν κοινό σημείο εστίασης στη λήψη ηθικών αποφάσεων που παράγουν θετικές συνέπειες για όλους τους εμπλεκόμενους. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επίσης βρεθεί από πολυάριθμες μελέτες για την πρόβλεψη της παρουσίας χαρισματικής-μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς.

Οι Lopez-Zafra, Garcia- Οι Retamero και Martos (2012) βρήκαν τη συναισθηματική νοημοσύνη, συγκεκριμένα την ενδοσκοπική συναισθηματική επίγνωση, την οποία ορίζουν ως «συναισθηματική διαύγεια» και αυτορρύθμιση συναισθημάτων, τα οποία ορίζουν ως «συναισθηματική επιδιόρθωση», με τα οποία πρέπει να συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη χαρισματική ηγετική συμπεριφορά, ιδιαίτερα μεταξύ γυναικών ηγετών, και ότι αυτοί οι παράγοντες είναι στατιστικά σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες τους οποίους αποδεικνύουν οι ηγέτες στις χαρισματικές ηγετικές συμπεριφορές. Οι Alston et al. (2010) διαπίστωσαν ότι και τα τέσσερα πρωτοβάθμια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης που προσδιορίστηκαν από τον George (2000) ήταν στατιστικά, και συσχετίζονται σημαντικά με την απόδοση συμπεριφορών ενδεικτικών και μοναδικών για τη χαρισματική ηγεσία, και ότι τα χρόνια εμπειρίας ηγεσίας σχετίζονται με τις αντιλήψεις της χαρισματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτό υποστηρίζεται από τους Shukla και Nagar (2013), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι το ανώτερο ηγετικό προσωπικό εμφανίζει υψηλότερα επίπεδα αυτορρύθμισης των συναισθημάτων και αξιολογούνται ως κατέχοντες καλύτερων κοινωνικών δεξιοτήτων από ηγέτες σε λιγότερο ανώτερους ρόλους.

2.4 Επιρροές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας

Στο σημερινό περιβάλλον εργασίας με διεθνείς ομάδες, η συνεχής έλλειψη ειδικευμένων εργαζομένων και εμπειρογνομόνων και μια γενιά που εντάσσεται στο εργατικό δυναμικό που

είναι πιο τεχνικά μορφωμένο, συνδεδεμένο και κινητό από κάθε άλλη γενιά πριν (Bristow et al. 2011) η ηγεσία αποκτά σημασία και ως εκ τούτου έρχεται στο επίκεντρο της έρευνας διαχείρισης. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα στο πλαίσιο της έρευνας ηγεσίας είναι τι κάνει έναν αποτελεσματικό ηγέτη, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, ικανότητες ή συμπεριφορές που μπορεί να εντοπιστούν, πώς θα μπορούσαν να μετρηθούν και να αναπτυχθούν και ποιες άλλες ικανότητες μπορεί να είναι σημαντικές. Σαν αρκετά καινούργια έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συζητηθεί μόνο τα τελευταία είκοσι χρόνια και οι έγκυρες έρευνες σχετικά με τις επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον εξακολουθούν να είναι σπάνιες.

Οι λέξεις «leader» και «leadership» ήρθαν στην αγγλική γλώσσα μέχρι τον 13ο αιώνα. Προήλθαν από το αγγλοσαξονικό «leiden» που σημαίνει να πάει μπροστά ή να ανέβει. Και τότε χρησιμοποιούταν συνήθως για να περιγράψει το πρόσωπο που βρίσκεται επικεφαλής ενός στρατού. (Ramsden 2008, σελ. 20) Σήμερα, οι ερευνητές συνήθως ορίζουν την ηγεσία σύμφωνα με τις επιμέρους προοπτικές και πτυχές του φαινομένου που τους ενδιαφέρει περισσότερο (Yukl 2006, σελ. 2). Οι ορισμοί της ηγεσίας μπορούν χονδρικά να διαφοροποιηθούν σε προσανατολισμένους στον στόχο, προσανατολισμένους στην επιρροή, προσανατολισμένους στο όραμα και προσανατολισμένους στον συντονισμό.

Οι προσανατολισμένοι στο στόχο ορισμοί της ηγεσίας επικεντρώνονται στους εταιρικούς στόχους, οι οποίοι είναι ο λόγος ύπαρξης της ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, ο προσανατολισμός στο στόχο φαίνεται να είναι μια λογική βάση ορισμού για την ηγεσία στο εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη, οι περισσότεροι συγγραφείς εστιάζουν μόνο στους στόχους και στην επίτευξή τους χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η διαδικασία της ηγεσίας και ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι (Bower 1997, σ. 7; Holzbaur 2001, σελ. 55; Franke 1972, σελ. 50). Οι ορισμοί της ηγεσίας που προσανατολίζονται στην επιρροή λαμβάνουν υπόψη ότι τα άτομα πρέπει να επηρεάζονται για να εργαστούν για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και ότι αυτοί οι στόχοι πρέπει να θεωρηθούν ως κοινοί στόχοι. Η ηγεσία θεωρείται, σύμφωνα με αυτή την προοπτική, ως παράγοντας που επηρεάζει τη διαδικασία που είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Λαμβάνοντας παράλληλα μια ευρύτερη προοπτική από τη προσανατολισμένη στο στόχο προοπτική, αυτοί οι ορισμοί δεν δηλώνουν ξεκάθαρα τη διαφορά μεταξύ ατομικών και εταιρικών

στόχων και πώς οι ηγέτες μπορούν να μειώσουν αυτή τη διαφορά (Scanlan 1982, σ. 30· Riggio 2011, σελ. 119- 120; Lorsch 2010, σελ. 414). Ενώ δηλώνει ξεκάθαρα τη σημασία της διαμόρφωσης οραμάτων που συνδυάζουν τους εταιρικούς και ατομικούς στόχους, οι περισσότεροι ορισμοί ηγεσίας που προσανατολίζονται στο όραμα επικεντρώνονται στα οράματα μόνο και δεν εξηγούν τη διαδικασία μετατροπής των στόχων σε οράματα και τη διαδικασία μετατροπής των οραμάτων σε πραγματικότητα (Charteris-Black 2007, σ. 219· Hinterhuber, Krauthammer 2001, σ. 18; Carnegie 2011, σ. 45). Οι ορισμοί της ηγεσίας που προσανατολίζονται στον συντονισμό δείχνουν την πολυπλοκότητα της ηγεσίας και το καθήκον της, αλλά το κάνουν αφήνοντας έξω τη διαδικασία της ηγεσίας καθώς και τη σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών (Potthoff 1979, σελ. 80; Hungenberg, Wulf 2006, σσ. 329-330; 2010, σελ. 7).

Συνοψίζοντας τις προοπτικές, η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία μετατροπής των εταιρικών στόχων σε οράματα, τα οποία είναι κατανοητά και μπορεί να μοιραστούν από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων και να επηρεάσουν τους εργαζόμενους να μοιραστούν αυτά τα οράματα και να συντονίσουν την εργασία προς αυτούς. Ενώ η ηγεσία έχει οριστεί μεταφράζοντας τους στόχους σε οράματα και επηρεάζοντας τους ανθρώπους να εργαστούν προς αυτά τα οράματα, η διαχείριση μπορεί να θεωρηθεί ως η υποκείμενη δομή, ο καθορισμός των στόχων και η παροχή των δομών και των μηχανισμών ελέγχου. Και οι δύο έννοιες έχουν κοινούς αλλά διαφορετικούς στόχους.

Έτσι, οι στόχοι της εταιρείας θα επιτευχθούν περισσότερο αποτελεσματικά εάν η ηγεσία και η διαχείριση εκτελούνταν ταυτόχρονα. Σχετικά με τους ρόλους των ηγετών και διευθυντών, είναι προφανές σύμφωνα με τον Yukl ότι ένα άτομο μπορεί να είναι ηγέτης χωρίς να είναι διευθυντής (π.χ. ένας άτυπος ηγέτης) και ένα άτομο μπορεί να είναι διευθυντής χωρίς να ηγείται (Yukl 2006, σ. 5). Λαμβάνουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας για τους ηγέτες και για τους διευθυντές, όπως έχουν καταστήσει σαφές οι παραπάνω ορισμοί. Επομένως ηγετικές και διοικητικές ικανότητες σπάνια βρίσκονται στην ίδια προσωπικότητα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο συνίσταται η διαφοροποίηση μεταξύ ηγετών και διευθυντών. Προκειμένου να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα σχετικά με την ηγεσία, τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα κίνητρα είναι απαραίτητο να καθοριστούν κάποιου είδους συστήματα μέτρησης και για τις τρεις έννοιες.

Μόνο αν κάποιος μετρήσει τις έννοιες, μπορεί να ερευνησει τις αλληλεπιδράσεις και τα αποτελέσματα. «Η μέτρηση αφορά την ανάθεση αριθμών σε αντικείμενα, ιδέες, απόψεις ή

απαντήσεις. Είναι η συστηματική και πειθαρχημένη παρατήρηση, ποσοτικοποίηση και ερμηνεία φαινομένων καθοδηγούμενη από μια θεωρία με τον έναν ή τον άλλο τρόπο. Στην επιστήμη, η ακριβής και συστηματική μέτρηση των φαινομένων μπορεί να δώσει μεγάλο πρακτικό έλεγχο επί του θέματος, και μπορεί να καταστήσει δυνατή τη διατύπωση αρχών ή νόμων που μπορούν να κάνουν επιβεβαίωση ή διάψευση μονοσήμαντη και ξεκάθαρη» (Chopra, Kanji 2011, σελ. 69).

Στις κοινωνικές επιστήμες, φαινόμενα όπως η ποιότητα, η ηγεσία, η συναισθηματική νοημοσύνη, η φτώχεια, η ανισότητα και το κοινωνικό κεφάλαιο είναι τόσο διαφορεόμενα και περίπλοκα που δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των κοινωνικών επιστημόνων σχετικά με την εννοιολόγηση της κατασκευής και τι αυτή συνιστά (Chopra, Kanji 2011, σελ. 70). Είναι συνεπώς απαραίτητο για τη σαφή εννοιολόγηση του εν λόγω φαινομένου και την προσαρμογή της μεθόδου μέτρησης σε αυτή την εννοιολόγηση. Ο εννοιολογικός ορισμός του φαινομένου είναι το πρώτο βήμα που πρέπει να εκτελέσει ένας κοινωνικός επιστήμονας ή ερευνητής. Ένας αγοραστής μιας δοκιμής θα θέλει πρώτα να μάθει πώς ορίζεται μια συγκεκριμένη κατασκευή όπως π.χ πώς ορίζεται η φτώχεια ή η συναισθηματική νοημοσύνη (Chopra, Kanji 2011, σελ. 70).

Το δεύτερο βήμα είναι να ορίσει πώς ένα φαινόμενο μετριέται σε μια ακριβή αναπαράσταση της κατασκευής που σημαίνει τη δημιουργία διαφορετικών στοιχείων σε ένα σύστημα μέτρησης. Αυτό σημαίνει να ερμηνεύσει ή να μετατρέψει τον εννοιολογικό ορισμό σε ένα λειτουργικό ορισμό της κατασκευής πολύ προσεκτικά και με ακρίβεια. Αυτή η πρόκληση περιλαμβάνει τη δημιουργία περιστασιακών συνδέσεων, προσδιορισμό του μοντέλου μέτρησης, εκτίμηση του μοντέλου, αναγνώριση μοντέλου και αξιολόγηση της προσαρμογής του μοντέλου, συμπεριλαμβανομένης της επικύρωσης της αξιοπιστίας του μοντέλου μέτρησης (Chopra, Kanji 2011, σελ. 70).

Η ηγεσία ορίστηκε ως η διαδικασία μετατροπής των εταιρικών στόχων σε οράματα, τα οποία είναι κατανοητά και κοινόχρηστα από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων, επηρεάζοντας τους υπαλλήλους να μοιραστούν τα οράματα και τη συντονισμένη εργασία προς την κατεύθυνση τους. Αυτός ο ορισμός εμπλέκει τρεις ευρείες κατηγορίες ηγετικών χαρακτηριστικών: πρώτον, ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να μεταφράζει τους στόχους της εταιρείας σε κατανοητά και κοινοποιήσιμα οράματα, δεύτερον, ένας ηγέτης πρέπει να ξέρει πώς να επηρεάζει τους υπαλλήλους του για να μοιραστούν αυτά τα οράματα και τρίτον ο ηγέτης πρέπει να παρακινήσει τους οπαδούς του να εργαστούν συντονισμένα προς τα οράματα. Σύμφωνα με τη συμβουλή της Chopra, αυτές οι κατηγορίες πρέπει τώρα να προσδιοριστούν αναλυτικά. Αναλύεται, λοιπόν, η

περιγραφή της ηγεσίας από διαφορετικούς ερευνητές, για να διαπιστωθεί εάν τα προτεινόμενα στοιχεία ταιριάζουν στον παραπάνω ορισμό.

Λόγω της συχνά συνώνυμης χρήσης των όρων ηγεσία και διαχείριση, εντομές του όρου διαχείριση δεν αποκλείονται. Σε έρευνα που έγινε από τους Alexander, Hearald και Mittler, η μέτρηση βασίστηκε σε δέκα εννοιολογικές κατηγορίες ηγεσίας: δημιουργικότητα/καινοτομία, όραμα, προσωπικές σχέσεις με τα μέλη, ομαδική εργασία και συνεργασία, καθορισμός και μέτρηση στόχων, παρακολούθηση απόδοσης, απόκτηση πόρων, εστίαση, εξωτερικές σχέσεις και επίλυση συγκρούσεων (Alexander et al. 2011, Π. 347). Το όραμα και οι εξωτερικές σχέσεις είναι δεξιότητες που φαίνεται να είναι χρήσιμες για τη διαμόρφωση ενός οράματος που ενσωματώνει εταιρικούς στόχους και μπορεί να γίνει κατανοητό και κοινό από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων.

Για το επιρροή στους εργαζόμενους να μοιραστούν το όραμα, οι προσωπικές σχέσεις με τα μέλη και η εστίαση φαίνεται να είναι η πιο χρήσιμες δεξιότητες μεταξύ της επιλογής που προτείνουν οι Alexander et al. Προκειμένου να παρακινηθούν οι οπαδοί να εκτελέσουν συντονισμένη εργασία προς το όραμα, ο καθορισμός στόχων και η μέτρηση είναι απαραίτητη, καθώς και η ομαδική εργασία και συνεργασία, η παρακολούθηση απόδοσης και η επίλυση συγκρούσεων. Η απόκτηση πόρων και η δημιουργικότητα, δεν φαίνονται επαρκή μέτρα για την ηγεσία όπως ορίζεται παραπάνω. Οι Alexander et al. εξηγούν περαιτέρω την αποτελεσματική ηγεσία δίνοντας προσοχή σε ζητήματα της διαδικασίας, όπως η αναγνώριση της προσπάθειας των μελών, η ενσωμάτωση ανατροφοδότηση και συμβολή, και η διασφάλιση του σεβασμού όλων των απόψεων (Alexander et al. 2011, σελ. 343).

Η προσοχή στα ζητήματα διαδικασίας και η αναγνώριση της προσπάθειας των μελών φαίνονται καταλληλότερα στο κομμάτι της εργασίας προς την κατεύθυνση της πραγματοποίησης του οράματος. Η ενσωμάτωση της ανατροφοδότησης και ο σεβασμός για όλες τις απόψεις είναι σημαντικά για την επιρροή των εργαζομένων ώστε να μοιραστούν το όραμα. Σύμφωνα με τον Trehan, για επιτυχία στην επαγγελματική ζωή και για τις περιπτώσεις διαφόρων διευθυντικών ρόλων και αποτελεσματικών λειτουργιών, ένας διευθυντής αναμένεται να διαπρέψει στην ηγεσία, το κίνητρο, την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη διαχείριση αλλαγής (Trehan, Shrivastav 2012, σελ. 55). Δεδομένου ότι το ζητούμενο είναι να βρεθούν

στοιχεία για τη μέτρηση της ηγεσίας, η χρήση της ηγεσίας από μόνη της για ένα αντικείμενο δεν είναι χρήσιμη.

Τα κίνητρα εντάσσονται καλύτερα στην κατηγορία παρακίνησης των εργαζομένων να εργαστούν προς την κατεύθυνση του οράματος, ενώ η επικοινωνία χρησιμοποιείται κυρίως για να επηρεάσει τους εργαζόμενους να μοιραστούν το όραμα. Η λήψη αποφάσεων ταιριάζει μάλλον στη διαμόρφωση της κατηγορίας του οράματος, αν και αυτή η κατηγορία δεν εμπλέκει αυτό το στοιχείο. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να θεωρηθούν ως συνώνυμο των προσωπικών σχέσεων με τα μέλη και ως εκ τούτου μπορούν να κατανεμηθούν στην κατηγορία επιρροής των εργαζομένων ώστε να μοιραστούν το όραμα. Η ίδια κατηγορία φαίνεται να ενδείκνυται για τη διαχείριση της αλλαγής, δεδομένου ότι ένα πρόσφατα προσαρμοσμένο όραμα μπορεί να συνδυαστεί με τις απαραίτητες αλλαγές.

Οι Chorpa και Kanji ορίζουν τη διαχείριση ως ένα σύστημα που περιλαμβάνει μια σειρά από ανθρώπινες ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτή η ανθρώπινη δράση περιλαμβάνει σχεδιασμό, οργάνωση, ηγεσία, συντονισμό, έλεγχο, στελέχωση και παρακίνηση. Αυτό περιλαμβάνει επίσης τη «διαχείριση» του εαυτού, προϋπόθεση για την προσπάθεια να διαχειρίζεται τους ακόλουθους (Chorpa, Kanji 2011, σελ. 63). Εάν το προβάδισμα εξαιρεθεί για άλλη μια φορά από τα στοιχεία για κάποιον από τους παραπάνω λόγους, αυτός ο ορισμός προσθέτει σχεδιασμό, οργάνωση, συντονισμό, έλεγχο, στελέχωση και παρακίνηση.

Το κίνητρο έχει ήδη προστεθεί στα είδη, ενώ τα άλλα αντικείμενα είναι πολύ ξεκάθαρες λειτουργίες διαχείρισης και δεν ισχύουν για τον πυρήνα της ηγεσίας, σύμφωνα με τη διαφοροποίηση μεταξύ διαχείρισης και ηγεσίας στο μέρος της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Επομένως, ο ορισμός των Chorpa και Kanji δεν προσθέτει τυχόν νέα στοιχεία. Το 1963 ο Stogdill ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο περιγραφής ηγετικής συμπεριφοράς (LBDQ) το οποίο ακολουθεί την τυπολογία Stogdills του στυλ ηγεσίας όσον αφορά τη συνεκτικότητα και τη δομή εκκίνησης. Οι πρώτες εκδόσεις του ερωτηματολογίου περιείχαν δύο παραγοντικά καθορισμένες υποκλίμακες, τη δομή εξέτασης και έναρξης στην αλληλεπίδραση. Έχουν αναπτυχθεί αρκετές νέες υποκλίμακες, όπως η έμφαση παραγωγής, η ανοχή σε ελευθερία δράσης μέλους, επιρροή από ανωτέρους και εκπροσώπηση της ομάδας ακόλουθων (Stogdill 1969, σελ. 153).

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί ως βάση για διάφορες μελέτες (π.χ. Hartmann et al. 2010; Οι Sweney et al. 1975). Η κλίμακα του Hartmann αποτελείται από ζυγαριές πέντε σημείων, πλήρως αγκυρωμένες που μετρούν τη συμφωνία των ερωτηθέντων με οκτώ δηλώσεις σχετικά με τη συμπεριφορά συνεκτίμησης και οκτώ στοιχείων σχετικά με τη συμπεριφορά εκκίνησης της δομής. Αντίστοιχα δείγματα είναι «Ο προϊστάμενός μου αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους του ως ίσους» και «Ο προϊστάμενός μου καθορίζει λεπτομερώς τι πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει». Τα στοιχεία εξέφραζαν το στυλ ηγεσίας με το οποίο οι επόπτες διαχειρίζονται τις δραστηριότητες των υφισταμένων τους (Hartmann et al. 2010, σελ. 287).

Δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο Stogdills χρησιμοποιείται κυρίως για την περιγραφή της συμπεριφοράς ηγεσίας και έχει σχεδιαστεί για να προσδιορίζει το εκτελούμενο στυλ ηγεσίας, δεν φαίνεται επαρκές για τον γενική μέτρηση της ηγεσίας που είναι το κύριο ερώτημα. Ένα άλλο που χρησιμοποιείται συχνά (Kanji 2008, σ. 417; Trehan, Shrivastav 2012, σ. 55; Clarke 2010, σ. 9) στην ηγεσία είναι το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) που βασίζεται στο μοντέλο μετασηματιστικής/χαρισματικής ηγεσίας του Bass. Η εννοιολόγηση της συναλλακτικής και χαρισματικής ηγεσίας του Bass περιλάμβανε επτά ηγετικούς παράγοντες, τους οποίους ονόμασε χάρισμα, έμπνευση, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη εκτίμηση, ενδεχόμενη ανταμοιβή, διαχείριση κατ' εξαίρεση και ηγεσία laissez-faire. Σε επόμενα γραπτά του, σημείωσε ότι αν και η χαρισματική και εμπνευσμένη ηγεσία ήταν μοναδικές κατασκευές, συχνά δεν ήταν εμπειρικά διακριτές, μειώνοντας έτσι το αρχικό πολυπαραγοντικό μοντέλο του σε έξι παράγοντες (Avolio et al. 1999, σελ. 441).

Το MLQ (Form 5X) αναπτύχθηκε για την αντιμετώπιση ανησυχιών σχετικά με προηγούμενες εκδόσεις της έρευνας MLQ, συμπεριλαμβανομένων προβλημάτων με τη διατύπωση στοιχείων, την έλλειψη διακριτικής εγκυρότητας μεταξύ ορισμένων ηγετικών παραγόντων, και την ενσωμάτωση συμπεριφορών και αποδόσεων στην ίδια κλίμακα (Avolio et al. 1999, σελ. 442). «Οι έξι παράγοντες και οι λειτουργικοί τους ορισμοί είναι:

- Χάρισμα/ έμπνευση – παρέχει στους οπαδούς μια ξεκάθαρη αίσθηση του σκοπού που ενεργοποιείται, αποτελεί πρότυπο για ηθική συμπεριφορά και οικοδομεί την ταύτιση με τον ηγέτη και το αρθρωμένο όραμά του/της.

- Διανοητική Διέγερση – κάνει τους οπαδούς να αμφισβητούν τους δοκιμασμένους και αληθινούς τρόπους επίλυσης προβλημάτων και τους ενθαρρύνει να αμφισβητούν τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για να τις βελτιώσουν.
- Εξατομικευμένη σκέψη – εστιάζει στην κατανόηση των αναγκών κάθε οπαδού και εργάζεται συνεχώς για να τους κάνει να εξελιχθούν στο δυνητικό έπακρο
- Contingent Reward – διευκρινίζει τι αναμένεται από τους ακόλουθους και τι θα λάβουν εάν πληρούν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης.
- Ενεργή διαχείριση ανά εξαίρεση – επικεντρώνεται στην παρακολούθηση και την εκτέλεση εργασιών για τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και τη διόρθωση αυτών, για να διατηρηθεί το ρεύμα επιπέδων απόδοσης· και
- Παθητική-Αποφευκτική Ηγεσία – τείνει να αντιδρά μόνο μετά από προβλήματα γίνεται σοβαρή για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και συχνά αποφεύγει να πάρει οποιαδήποτε απόφαση» (Avolio et al. 1999, σελ. 444-445).

Ο Clarke χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο πολλαπλών παραγόντων ηγεσίας Form 5X (MLQ-5X) για να μετρήσει χαρισματικές ηγετικές συμπεριφορές. Όλες οι αποκρίσεις MLQ-5X γίνονται σε μια κλίμακα πέντε σημείων που κυμαίνονται από 0 (καθόλου) έως 4 (συχνά, αν όχι πάντα) (Clarke 2010, σελ. 9).

Ξεκινώντας τη δεκαετία του 1990, η ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης άρχισε να προσελκύει μεγάλη προσοχή τόσο μεταξύ των ψυχολόγων όσο και στους απλούς ανθρώπους. Πολλοί άνθρωποι φαίνεται να συμφωνούν ότι η συναισθηματική ευφυΐα είναι σημαντική, παρόλο που δεν είναι ακριβώς σίγουροι για το τι είναι. Άλλωστε τα συναισθήματα είναι σημαντικά και η ευφυΐα είναι καλή, επομένως η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει επίσης να είναι πολύτιμη (Shiota, Kalat 2012, σελ. 301). Νωρίτερα, δε συζητήθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη επειδή τα συναισθήματα θεωρούνταν «ανεπιθύμητες επιρροές στη λογικο-αναλυτική συμπεριφορά και έμειναν έξω για να μην ξύνουν το ιδανικό του rational acting manager» (Schlegel 2003, σελ. 13). Ο Salovey συνοψίζει τις μορφές προσωπικής νοημοσύνης που προτάθηκε από τον Gardner (Gardner 1993, σ. 8) κάτω από τον βασικό του ορισμό για τη συναισθηματική νοημοσύνη που δομεί αυτές τις ικανότητες σε πέντε ενότητες: Αυτοαντίληψη, γνώση των συναισθημάτων, καταλληλότητα, να χειριστεί τα συναισθήματα στοχευμένα, να μεταφράζει τα συναισθήματα σε

πράξεις, ενσυναίσθηση, να γνωρίζουν τι νιώθουν οι άλλοι, σχέσεις, βάση για δημοτικότητα, ηγεσία και διαπροσωπική αποτελεσματικότητα (Salovey, Rothman 1991, σελ. 280-282).

Σύμφωνα με τον Caruso, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερις τομείς ικανοτήτων που ονομάζονται ιερατικά: αναγνωρίζουν τα συναισθήματα, χρησιμοποιούν τα συναισθήματα, κατανοούν τα συναισθήματα και διαχειρίζονται τα συναισθήματα (Caruso, Salovey 2005, σσ. 7-8). Συνοψίζοντας, τα συναισθηματικά έξυπνα άτομα αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, ξέρουν πώς να επηρεάζουν και να ρυθμίζουν αυτά τα συναισθήματα και μπορούν να τα διαχειριστούν προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουν για αποτελεσματικές ενέργειες. Τα κύρια κριτήρια για την αποτελεσματική ηγεσία ορίστηκαν σύμφωνα με τους Bass και Avolio ως χαρισματικό / εμπνευσμένο, πνευματικό ερέθισμα, ατομική εκτίμηση, διαχείριση κατ' εξαίρεση και ενδεχόμενο ανταμοιβής - να διαχειριστεί κατ' εξαίρεση κάποιον οπαδό-εργαζόμενο με ενδεχόμενο να ανταμειφθεί εάν ανταποκριθεί στην πρόκληση που θα του υποβάλει ο ηγέτης.

Το ερώτημα είναι τώρα εάν αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να ενισχυθούν από τη συναισθηματική νοημοσύνη. "Η ικανότητα χρήσης των συναισθημάτων για την επίτευξη του στόχου, ανοίγει τη δυνατότητα για αυτοκίνητρο και δημιουργικότητα» (Hauer 2003, σελ. 38). Αυτή η δήλωση του Hauer υπονοεί ότι οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι τείνουν να έχουν περισσότερο κίνητρο και δημιουργικότητα, γεγονός που μπορεί να τους οδηγήσει να αποτελέσουν πρότυπα έμπνευσης. Ο Trehan αναφέρει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες βασίζονται κυρίως στην έκφραση των συναισθημάτων για να βοηθήσουν στη μετάδοση των μηνυμάτων τους. Οπότε, όταν οι αποτελεσματικοί ηγέτες θέλουν να εφαρμόσουν σημαντικές αλλαγές, βασίζονται στην επίκληση, τη διαμόρφωση και κινητοποίηση συναισθημάτων (Trehan, Shrivastav 2012, σελ. 59). Επομένως οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες είναι πιο πιθανό να θεωρηθούν πιστευτοί και ακέραιοι αφού οι λέξεις τους θα υποστηρίζονται από τα εμφανιζόμενα συναισθήματα. Αυτό το πλεονέκτημα είναι πιθανό να προσθέσει στο χάρισμα των ηγετών.

Χαρισματικά πρόσωπα περιγράφονται ως άτομα που νοιάζονται, κατανοούν τους άλλους και πιστεύουν στις δυνάμεις τους (Avolio et al. 1999). Όλες αυτές οι ικανότητες βασίζονται στην ενσυναίσθηση, μια από τις κύριες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το δεύτερο χαρακτηριστικό των χαρισματικών ηγετών είναι το πνευματικό ερέθισμα. Σύμφωνα με τον Shiota, τα συναισθηματικά ερεθίσματα κρατούν την προσοχή, και αυτή η συναισθηματική διέγερση

βελτιώνει τη μνήμη. Τα συναισθήματα, αν είναι υπό έλεγχο, βοηθούν στη λήψη πιο σωστών και ολιστικών αποφάσεων (Shiota, Kalat 2012, σελ. 333). Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες τείνουν να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και μπορεί να έχουν βελτιωμένη μνήμη. Μπορεί, επομένως, να είναι σε θέση να διεγείρουν καλύτερα πνευματικά τους οπαδούς τους. Αυτή η επίδραση είναι δυνατή αλλά δεν θα συμβεί απαραίτητα σε όλες τις περιπτώσεις. Επομένως δεν μπορεί να πει κανείς ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βελτιώνει αναγκαστικά την πνευματική διέγερση.

Το επόμενο χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών είναι η θεώρηση του ατόμου. Εξ' ορισμού, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες γνωρίζουν τα συναισθήματα των οπαδών τους και ξέρουν πώς να τους επηρεάσουν. Δεδομένου ότι τα συναισθήματα είναι εξαιρετικά εξατομικευμένα, οι ηγέτες πρέπει να λάβουν υπόψη τον καθένα εργαζόμενο ατομικά προκειμένου να γνωρίσει τα συναισθήματά του και να τα επηρεάσει αν χρειαστεί. Επομένως, η εξατομικευμένη θεώρηση εμπεριέχεται στην έννοια της συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας. Η διαχείριση κατ' εξαίρεση είναι το επόμενο χαρακτηριστικό των χαρισματικών ηγετών. Ένας συναισθηματικά έξυπνος ηγέτης μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα των οπαδών του και θα τους μεταχειριστεί ανάλογα, εννοώντας ότι σε περίπτωση των δυνατών συναισθημάτων, οι συνήθειες τεχνικές διαχείρισης μπορεί να μην είναι χρήσιμες.

Επομένως ένα συναισθηματικά ευφυές στυλ ηγεσίας θα έχει σιωπηρά τάσεις διαχείρισης κατ' εξαίρεση. Από την άλλη πλευρά, αν αυτό το στυλ διαχείρισης είναι πλήρως εκτελέσιμο ή όχι, δεν εξαρτάται από τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη αλλά από άλλες μεταβλητές καταστάσεις. Το τελευταίο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού ηγέτη σύμφωνα με τον Bass και τον Avolio είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες είναι πιθανό να εκδηλώνουν πιο θετικά συναισθήματα και ξέρουν πώς να ρυθμίζουν τα αρνητικά τους συναισθήματα. Αυτά τα συναισθήματα είναι πιθανό να είναι μεταδοτικά, αφού ο ηγέτης βρίσκεται υπό άμεση και συνεχή παρακολούθηση των οπαδών του (Goleman et al. 2003, σελ. 37). Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες είναι πιθανό να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως ανταμοιβή για τους υπαλλήλους. Εάν χορηγούνται άλλες ανταμοιβές ή όχι, δεν εξαρτάται απαραίτητα από τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη αλλά από άλλες μεταβλητές περιβάλλοντος.

Σύνοψη κεφαλαίου

Οι άνθρωποι πλημμυρίζουν από συναισθήματα καθημερινά τα οποία ακολουθούν σε όλες τις εκδηλώσεις της ζωής τους. Οι άνθρωποι δεν μπορούν να απομονωθούν από τα συναισθήματά τους. Η νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο, αλλά η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυαστικά με ένα χαρισματικό ηγέτη, παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο όσον αφορά τις συμπεριφορές και τις αντιδράσεις των ανθρώπων. Στη φυσιολογική εξέλιξη της ζωής, η συναισθηματική νοημοσύνη τείνει να αυξάνεται καθώς μαθαίνουμε να έχουμε μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων, μεταδίδοντας οδυνηρά συναισθήματα, ακούγοντας και διαθέτοντας ενσυναίσθηση. Τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν τη σημασία της ΣΝ τόσο από την πλευρά των ηγετών όσο και από την πλευρά από την πλευρά των εργαζομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό όχι μόνο σε τεχνικές ικανότητες αλλά και σε συναισθηματικές. Η ΣΝ στην ηγεσία ενός οργανισμού επηρεάζει άμεσα τη διατήρηση των εργαζομένων υψηλής ποιότητας, τη συνολική παραγωγικότητα, τους ενθαρρύνει και δημιουργεί ένα πιο υγιές εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται καλύτερα ως ομάδα και έχουν ισχυρότερες και αποτελεσματικότερες διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες, λαμβάνοντας υπόψη ότι σήμερα πολλές βιομηχανίες, οργανισμοί και οι εταιρείες είναι πολλαπλών γενεών. Οι εργαζόμενοι με συναισθηματικές και ενσυναίσθητες δεξιότητες μπορούν να εκφράζουν τα συναισθήματά τους, να κατανοούν τον εαυτό τους και τους συναδέλφους τους, να αντιμετωπίζουν θετικά και αρνητικά συναισθήματα, δύσκολες καταστάσεις, και να μπορούν να οικοδομήσουν ένα εποικοδομητικό περιβάλλον όπου υπάρχει και αυξάνεται η συνεργασία. Για να μπορέσει να λειτουργήσει ομαλά μια τέτοια επιχείρηση σημαντικό ρόλο παίζει και ένας χαρισματικός ηγέτης όπου μπορεί να διατηρήσει όλα τα προηγούμενα αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητα και λειτουργώντας ψύχραιμα και αποδοτικά σε περιπτώσεις κρίσης.

Κεφάλαιο 3^ο

Συναισθηματική Νοημοσύνη

3.1 Εισαγωγικά

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφεται ως η αντίληψη, η αξιολόγηση και η διαχείριση των συναισθημάτων στο εαυτό των ανθρώπων και τους άλλους (Mayer J.D., 2008). Είναι μια έννοια που προσπαθεί να συνδέσει τόσο το συναίσθημα όσο και τη γνώση με τις μεταγνωστικές διεργασίες (Gutierrez-Cobo et al., 2016; Drigas A.S., Papoutsi C., 2018). Στις μέρες μας, τα εργασιακά περιβάλλοντα είναι πιο απαιτητικά και ανταγωνιστικά λόγω της οικονομίας η οποία γίνεται πιο παγκόσμια με τη μαζική εισροή πληροφοριών και νέων τεχνολογιών. Ο ανταγωνισμός και οι απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ηγέτες και οι μάντζερ είναι έντονα και η αριστεία που χρειάζονται για να πετύχουν στους οργανισμούς τους εξαρτώνται από την μάθηση και ομαδική εργασία, καθώς και τις καλές ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές σχέσεις (Ulrich D., 1998).

Ως σύνολο σημαντικών ικανοτήτων, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ελκυστική για τους ειδικούς ανθρώπινου δυναμικού επειδή παρέχει ένα πλαίσιο δεξιοτήτων, οι οποίες προϋπάρχουν και είναι υπεύθυνες για συμπεριφορές που εξετάζονται, ενώ βοηθούν τους ανθρώπους να είναι επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί στην εργασία (Goleman D., Cherniss C., 2001). Οι συναισθηματικά ευφυείς οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τα ταλέντα του εργατικού τους δυναμικού και να αντιμετωπίσουν περισσότερο αποτελεσματικά τις προκλήσεις. Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να συνεργάζονται, να επηρεάζουν θετικά άλλους και να βρίσκουν ταχύτερους και δημιουργικούς τρόπους για την ολοκλήρωση των εργασιών (Goleman D., Cherniss C., 2001).

Η έρευνα δείχνει ότι τα συναισθήματα, με τη σωστή διαχείριση, μπορούν να οδηγήσουν σε εμπιστοσύνη, πίστη και δέσμευση. Παραγωγικότητα, καινοτομίες, επιτυχία ως άτομα, ομάδες ή οργανισμοί μπορούν να λάβουν χώρα σε ένα τέτοιο πλαίσιο όπου η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο (Cooper RK., Sawaf A., 1997). Οι Reynolds and Vince (2004) σχολιάζουν την κεντρική θέση του συναισθήματος στο χώρο εργασίας: «Κάθε οργανισμός είναι ένα συναισθηματικό μέρος γιατί είναι μια ανθρώπινη εφεύρεση, που εξυπηρετεί ανθρώπινους σκοπούς και εξαρτάται από τη λειτουργία του ανθρώπου... Το συναίσθημα είναι αυτό που δημιουργεί και συντηρεί ένα σύστημα στη σημερινή του μορφή. Τα άτομα και οι ομάδες οργανώνονται συνεχώς με βάση τις συναισθηματικές τους απαντήσεις σε οργανωτικά ζητήματα και αποφεύγοντας το συναίσθημα» (Reynolds M., Vince R., 2004).

Σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό, οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν συναισθηματικές δεξιότητες πέρα από τις τεχνικές. Οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τους υπαλλήλους τους, να δημιουργήσουν ένα φιλικό και πιο προσιτό περιβάλλον εργασίας, λύνουν προβλήματα και δημιουργούν αποφάσεις που βασίζονται στο να έχουν περισσότερη αυτοδιαχείριση και αυτοέλεγχο. Είναι πολύ πιθανό ότι η απόδοση της εταιρείας θα αυξηθεί υπό αυτές τις συνθήκες. Ο ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη θα αποτελέσει έμπνευση και θα μπορέσει να μεταδώσει τη στοχαστικότητα του σε αυτούς τους εργαζόμενους που τους κάνουν να νιώθουν πιο αποτελεσματικοί, πιο χαρούμενοι και ικανοποιημένοι στην εργασία.

Εξάλλου, οι εργαζόμενοι που έχουν συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλύτερη κοινωνική ευαισθητοποίηση και δεξιότητες κοινωνικής διαχείρισης, μπορούν να ενσωματωθούν σε μια ομάδα και να παρουσιάζουν μεγαλύτερα αποτελέσματα απόδοσης. Επιπλέον, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και ικανότητα διαχείρισης του άγχους. Η μελέτη αυτή περιγράφει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για έναν οργανισμό αναθεωρώντας μελέτες που έχουν κάνει τη σύνδεση μεταξύ της ηγεσίας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Επισημαίνεται πώς η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με αυτές τις δύο μεταβλητές για να κατανοήσει καλύτερα το ρόλο που μπορεί να παίξει σε ένα εργασιακό περιβάλλον και παρέχεται ένα πλαίσιο για την εταιρική αποτελεσματικότητα.

3.2 Τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης

Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τη μοντελοποίηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτά περιλαμβάνουν τα μοντέλα ικανοτήτων, τα μικτά μοντέλα (μερικές φορές ονομάζονται συναισθηματικά), τα μοντέλα κοινωνικής ικανότητας, και τα μοντέλα χαρακτηριστικών (McCleskey J., 2014). Το μοντέλο ικανότητας Mayer είναι το πιο κοινά αποδεκτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Mayer και Salovey πρότειναν ότι η ΣΝ είναι μια γνωστική ικανότητα, η οποία είναι ξεχωριστή αλλά και συνδεδεμένη με τη γενική ευφυΐα. Συγκεκριμένα, οι Mayer, Salovey, Caruso και Sitarenios (Mayer JD. et al., 2003) πρότειναν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις δεξιοτήτων:

- συναίσθημα αντίληψης (δηλαδή, η ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων σε πρόσωπα, εικόνες, μουσική κ.λπ.)

- διευκόλυνση της σκέψης με συναίσθημα (δηλαδή, την ικανότητα αξιοποίησης συναισθηματικών πληροφοριών η σκέψη κάποιου)
- κατανόηση των συναισθημάτων (δηλαδή, η ικανότητα κατανόησης των συναισθηματικών πληροφοριών) και
- διαχείριση των συναισθημάτων (δηλαδή, η ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων για προσωπική και διαπροσωπική ανάπτυξη).

Αυτές οι δεξιότητες είναι διατεταγμένες ιεραρχικά έτσι ώστε το αντιληπτικό συναίσθημα να έχει βασικό ρόλο στη διευκόλυνση της σκέψης, της κατανόησης συναισθημάτων και τη διαχείριση συναισθημάτων. Αυτοί οι κλάδοι προέρχονται από βασικές δεξιότητες υψηλότερης τάξης, που εξελίσσονται καθώς ωριμάζει ένα άτομο. Το ψυχομετρικό εργαλείο που κατασκεύασαν για να μετρήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην αντικειμενική μέτρηση των ικανοτήτων. Το πρώτο τεστ (τεστ MEIS), κατασκευάστηκε από τους Mayer, Salovey και Carouso, με βάση το θεωρητικό τους μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης (1999). Στη συνέχεια, δημοσίευσαν μία ακόμη βελτιωμένη έκδοση, το τεστ MSCEIT (2002) που χωρίζεται σε τέσσερα μέρη, τους τέσσερις κλάδους που περιγράφονται από τη θεωρία τους (Robinson D., Perryman S., Hayday S., 2004). Το μοντέλο Bar-On ανήκει σε μικτά μοντέλα. Η προσέγγισή του είναι περισσότερο ψυχολογική και αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σειρά διαπροσωπικών δεξιοτήτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου σε διάφορα γεγονότα της ζωής του.

Σύμφωνα με το Bar-On feeling social, η νοημοσύνη αποτελείται από συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες και διευκολυντές. Όλα αυτά τα στοιχεία είναι αλληλένδετα και συνεργάζονται. Παίζουν βασικό ρόλο στο πώς μπορεί κάποιος να καταλάβει αποτελεσματικά τον εαυτό του και τους άλλους, πόσο εύκολα εκφράζεται, αλλά επίσης στο πώς αντιμετωπίζει τις καθημερινές απαιτήσεις. Το μοντέλο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του Bar-On (2006) περιλαμβάνει:

- την ικανότητα να έχει κάποιος επίγνωση, να κατανοεί και να εκφράζεται.
- την ικανότητα να γνωρίζει, να κατανοεί και να σχετίζεται με τους άλλους
- την ικανότητα να αντιμετωπίζει δυνατά συναισθήματα και να ελέγχει τις παρορμήσεις κάποιου και

- την ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή και την επίλυση προβλημάτων προσωπικής ή κοινωνικής φύσης.

Το μοντέλο του Bar-On, το οποίο αργότερα ονομάστηκε Bar- στο μοντέλο ESI, περιλαμβάνει τις συνιστώσες των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, της προσαρμοστικότητας, της διαχείρισης άγχους και της γενικής διάθεσης (Bar-On R., 2006). Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, το Bar-On το 1992, παρήγαγε μία από τις πρώτες αυτοαναφορές για τη συναισθηματική νοημοσύνη, το Bar-On EQ-i, το οποίο στη συνέχεια βελτίωσε (Bar-On R., 2004). Το μικτό μοντέλο του Daniel Goleman (1998) ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να παρακινούμε τον εαυτό μας, και να χειριζόμαστε τα συναισθήματά μας για να έχουμε το καλύτερο για τον εαυτό μας και για τις σχέσεις μας. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες οι οποίες είναι διαφορετικές από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές με αυτή.

Οι Boyatzis και ο Goleman επέκτειναν το πεδίο του μοντέλου τους στο να περιλαμβάνουν κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες που συνδέονται με την αποτελεσματική απόδοση στο χώρο εργασίας και επεσήμαναν ότι αποτελείται από στοιχεία ταξινομημένα σε τέσσερις «ομάδες» συμπεριλαμβανομένης της αυτογνωσίας, της αυτοδιαχείρισης, της κοινωνικής επίγνωσης και της σχέσης διαχείρισης (Boyatzis R., 2009). Για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, κατασκεύασαν τη Συναισθηματική Δοκιμή Απογραφής Ικανοτήτων (ECI) που αποτελείται από 72 στοιχεία και είναι μια αυτοαναφορά και ένα όργανο multirater (Boyatzis R. et al, 2000). Οι Petrides και Furnham (2001) ανέπτυξαν το μοντέλο Χαρακτηριστικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης που είναι ένας συνδυασμός συναισθηματικά σχετιζόμενων αυτοαντιλαμβανόμενων ικανοτήτων και διαθέσεων που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας της προσωπικότητας και αξιολογούνται μέσω ερωτηματολογίων και κλιμάκων αξιολόγησης (Neck CP., Manz CC., 2006).

Τα χαρακτηριστικά της ΣΝ αφορούν ουσιαστικά τις αντιλήψεις του εσωτερικού συναισθηματικού κόσμου. Μια εναλλακτική ετικέτα είναι το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής αυτοαποτελεσματικότητας. Τα άτομα με υψηλή κατάταξη ΣΝ πιστεύουν ότι είναι «σε επαφή» με τα συναισθήματά τους και μπορούν να τα ρυθμίσουν με τρόπο που προάγει την ευημερία. Αυτοί οι άνθρωποι μπορούν να απολαύσουν υψηλότερα επίπεδα ευτυχίας. Ο τομέας δειγματοληψίας

χαρακτηριστικών ΣΝ στοχεύει να παρέχει πλήρης κάλυψη των συναισθηματικών πτυχών της προσωπικότητας.

Η χαρακτηριστική ΣΝ απορρίπτει την ιδέα ότι τα συναισθήματα μπορούν να αντικειμενοποιηθούν τεχνητά προκειμένου να βαθμολογηθούν με ακρίβεια κατά μήκος των IQ γραμμών. Ο τομέας δειγματοληψίας ενηλίκων των χαρακτηριστικών ΣΝ περιέχει 15 πτυχές: προσαρμοστικότητα, ισχυρότητα, αντίληψη συναισθημάτων (εαυτός και άλλοι), έκφραση συναισθημάτων, συναίσθημα διαχείρισης (άλλοι), ρύθμιση συναισθημάτων, παρορμητικότητα (χαμηλή), σχέσεις, αυτοεκτίμηση, αυτοκίνητρο, κοινωνική ευαισθητοποίηση, διαχείριση άγχους, χαρακτηριστικά ενσυναίσθησης, χαρακτηριστικό ευτυχίας και αισιοδοξίας (Petrides KV., 2010).

3.3 Εμπειρικές Μελέτες

Μελέτες και έρευνες θετικών αποτελεσμάτων για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε ηγέτες και εργαζόμενους στο χώρο εργασίας, έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην εταιρική ανάπτυξη και απόδοση στην εργασία. Η ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας από τους κύριους παράγοντες για τη δημιουργία ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τους μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους των περισσότερων εταιρειών, που είναι η αύξηση των κερδών τους και η μεγιστοποίησή τους της απόδοσης των υπαλλήλων τους.

3.3.1 Ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

Σύμφωνα με τους Hogan et al. (1994) ένας στόχος της ηγεσίας είναι να κάνει τους ανθρώπους να αφοσιωθούν στους κοινούς στόχους και τις υποχρεώσεις ενός οργανισμού για την ευημερία της ομάδας και του οργανισμού στο σύνολό του (Houghton JD., Bonhom TW. Neck CP., Sing K., 2004). Η ηγεσία είναι η διαδικασία επικοινωνίας (λεκτική και μη) που περιλαμβάνει καθοδήγηση, παρακίνηση ή εμπνέει, κατευθύνει ή καθοδηγεί και υποστηρίζει ή συμβουλεύει άλλους (Howard WC., 2005). Οι Goleman et al. (2002) υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, ακόμη περισσότερο όταν οι ηγέτες εμπλέκονται με ομάδες (Goleman D., Boyatzis R. McKee A., 2002).

Ο Daniel Goleman (2003) προσδιόρισε πέντε στοιχεία που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός και επιτυχημένος:

- αυτογνωσία,
- αυτορρύθμιση,
- κίνητρο,
- ενσυναίσθηση,
- κοινωνική δεξιότητα.

Ο Goleman (1998) επεσήμανε ότι οι ηγέτες με ΣΝ είναι καλύτεροι στη διαχείριση σχέσεων και επιτυγχάνουν αποτελεσματική απόδοση με τη δύναμη των συναισθημάτων (Goleman D., 2003). Άτομα (ηγέτες) που κατέχουν συναισθηματική διαχείριση - που γνωρίζουν και ελέγχουν τα συναισθήματά τους και διακρίνουν και αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα συναισθήματα των άλλων - είναι ευεργετικά σε κάθε τομέα στη ζωή, είτε είναι συναισθηματικά και οικεία, είτε τηρούν τους άγραφους κανόνες που διέπουν την επιτυχία στην οργανωτική πολιτική.

Επιπλέον, η ενσυναίσθηση θεωρείται βασικό στοιχείο σε πολλά στυλ ηγεσίας (Choi J., 2006) που οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα και ενδυναμώνει τα εταιρικά μέλη στην αλληλεπίδραση συνεργατών και επίτευξη κοινών στόχων μέσω παρακίνησης, έμπνευσης, κατανόησης και αναγνώρισης αναγκών, δυνάμεων, συναισθημάτων και σκέψεων (Jin Y., 2010). Η διαχείριση που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ενσυναίσθηση βασίζεται σε νευρολογικούς συνδέσμους. Οι επαναστατικές ανακαλύψεις στον τομέα της έρευνας του εγκεφάλου δείχνουν ότι οι διαθέσεις και οι πράξεις των ηγετών έχουν καθοριστικό αντίκτυπο σε αυτούς που κατευθύνουν, ειδικά αν η ηγεσία λειτουργεί με ΣΝ και ικανότητα ενσυναίσθησης. Με αυτό τον τρόπο ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνέει, να τονώνει το πάθος και τον ενθουσιασμό, το κίνητρο και την αφοσίωση, να υποστηρίζει και να κατανοεί τους εργαζόμενους και τους συναδέλφους και να εμπνέει εμπιστοσύνη αντιμετωπίζοντας εποικοδομητικά την επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων που εμφανίζονται (Badea L., Pana NA., 2010).

Οι Ramchunder & Martins (2014) χρησιμοποίησαν μετρήσεις σε συνολικά 107 αστυνομικούς και επιβεβαίωσαν μια θετική σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της αυτό-αποτελεσματικότητας και αποτελεσματικότητας ηγεσίας (Ramchunder Y., Martins N., 2014). Ο Batoool (2013) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας σε διευθυντικό επίπεδο στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα του Πακιστάν, κυρίως στον τραπεζικό τομέα. Πενήντα άτομα ανακρίθηκαν, και τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Batoool BF., 2013).

Επιπλέον, οι Gardner, & Stough (2002) διένειμαν ένα ερωτηματολόγιο σε 250 διευθυντικά στελέχη υψηλού επιπέδου.

Εκατόν δέκα συμμετέχοντες απάντησαν στο ερωτηματολόγιο και τα ευρήματα υποστήριξαν την ύπαρξη ισχυρής σχέσης μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της συνολικής ΣΝ (Gardner L., Stough C., 2002). Οι Castro et al. (2012) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της ΣΝ και της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε νοσοκομείο όπου συλλέχθηκαν δεδομένα από δύο ερωτηματολόγια από τους ηγέτες και από τους υπαλλήλους. Τα ευρήματα για αυτές τις δύο μεταβλητές ήταν θετικά (Castro F., Gomes J., de Sousa FC., 2012). Υπάρχουν και άλλες πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες που αντικατοπτρίζουν αυτή τη θετική σχέση μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικότητας ηγεσίας για τους καλύτερους των εργαζομένων και για την εταιρεία (Altundag E., Kosedagi Y., 2015; Adayemo D. et al., 2015; Scott BA et al., 2010; Radhakrishnan A., UdayaSuriyan G., 2010).

3.3.2 Ο αντίκτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ομάδας

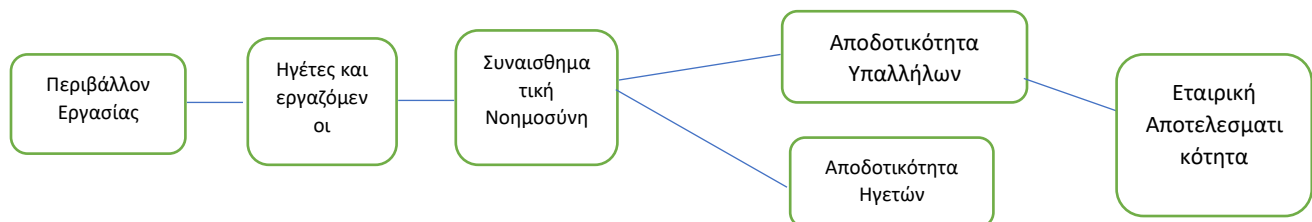
Οι ομάδες είναι απαραίτητες σε διάφορους οργανισμούς. Οι άνθρωποι που εργάζονται ως ομάδα έχουν ένα σύνολο συμπληρωματικών δεξιοτήτων και προσπαθούν να πετύχουν στις θέσεις εργασίας, τα έργα και τους στόχους που επιδιώκουν οι οργανώσεις που τους έχουν ορίσει (Smit PJ., et al., 2011). Οι αποτελεσματικές ομάδες, εκτός από τις τεχνικές δεξιότητες, πρέπει να έχουν και συναισθηματικές δεξιότητες. Οι ομάδες υψηλής ΣΝ είναι πιο δημιουργικές, πιο συνεργάσιμες, περισσότερο αποτελεσματικές, βοηθούν ο ένας τον άλλον, μπορούν να διαφοροποιήσουν τη δουλειά τους προκειμένου να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της ομάδας και του οργανισμού συνολικά, μπορούν να αντιμετωπίσουν δυσκολίες ή συγκρούσεις περισσότερο επικοινωνητικά εάν συμβούν, σκέφτονται από διαφορετικές οπτικές γωνίες και μπορούν να αποδεχτούν τη διαφορετικότητα των ανθρώπων.

Ομάδες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαχειρίζονται επιδέξια τις καταστάσεις δίνοντας προσοχή τόσο στη δουλειά όσο και στα συναισθήματα, και ρυθμίζουν τα συναισθήματα στην ομάδα μεταξύ των άλλων μελών (JCA Global, 2013). Η ΣΝ σε μια ομάδα βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, σεβασμού και κατανόησης μεταξύ των μελών που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη συμμετοχή και συνεργασία, η οποία με τη σειρά της θα παράγει καλύτερες αποφάσεις κατασκευής, παραγωγικότητας, δημιουργικών λύσεων και συνολική άνθηση στο περιβάλλον

εργασίας (Druskat VU., Wolff SB., 2001). Σε μια ομάδα όλοι παίζουν σημαντικό ρόλο στο γενικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, και με τη συμβολή του ηγέτη παράγονται μεγαλύτερα αποτελέσματα ΣΝ.

Οι Appolus et al. (2016) χρησιμοποιώντας ερευνητικά δεδομένα έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να διαχωριστεί από τον χώρο εργασίας καθώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η εργασία σε ομάδες απαιτεί δεξιότητες που βοηθούν τα άτομα να κατανοήσουν και να ρυθμίσουν τα συναισθήματά τους μεταξύ άλλων (Appolus O., 2016). Οι Aslan et al. (2008) διαπίστωσαν επίσης ότι η ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η μελέτη αποκάλυψε επίσης ότι η αυτοδιαχείριση έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επιπλέον, βρέθηκε μία θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της κοινωνικής ευαισθητοποίησης και της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Aslan S., Ozata M., Mete M., 2008).

Οι Jordan & Lawrence (2009) σε μια πρόσφατη μελέτη τόνισαν ότι η συναισθηματική ευφυΐα συνδέεται με βελτιωμένες ομαδικές συμπεριφορές και την απόδοση της ομάδας (Jordan PJ., Lawrence SA., 2009). Παρόμοιες μελέτες που παρείχαν θετικά και σημαντικά στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της ΣΝ και της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της ομάδας είναι αυτές των Elfenbein et al. 2006. Οι Chang et al. 2012; Luca & Tarricone, 2001 (Elfenbein HA. et al., 2006; Chang JW. et al., 2012) κ.λπ., λαμβάνοντας υπόψη τις θετικές επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στους τομείς που αναφέρθηκαν παραπάνω, συμπέραναν ότι όταν οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι έχουν συναισθηματική νοημοσύνη που μπορεί να συμβάλει στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του εαυτού τους, και ως σύνολο μπορεί επομένως να συμβάλει στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του συνόλου της εταιρείας (Εικόνα 1).



Σχήμα 1: Ένα προτεινόμενο πλαίσιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε Οργανισμούς

3.4 Η σχέση της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη και το στρες στο περιβάλλον εργασίας

Το άγχος δεν επηρεάζει μόνο τις εργασιακές ιδιότητες, αλλά και την προσωπική ζωή. Το πηλίκο ευφυΐας των ηγετών (IQ) και το συναισθηματικό πηλίκο (EQ) γίνονται πιο σημαντικά στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Ο Sirin (2007) υποστήριξε ότι τα άτομα μπορούν να συναλλάσσονται με το άγχος μέσω της νοημοσύνης και της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ). Οι ερευνητές έχουν ποικίλες απόψεις για τη νοημοσύνη και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ορισμένοι ερευνητές πιστεύουν ότι η διανοητική νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο ανόμοιες έννοιες με αντίθετα χαρακτηριστικά (Stein & Book, 2003; Halicinarli & Bender, 2006), ενώ πολλές μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανώς το πιο εκλεπτυσμένο χαρακτηριστικό της νοημοσύνης (Shapiro, 2004).

Η συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται αξιοσημείωτη για τους ηγέτες με την υποστήριξη των ευρημάτων ότι η συναισθηματική νοημοσύνη υπερτερεί της διανοητικής νοημοσύνης, ως γνωστική, ενώ απαιτούνται πόροι (συναίσθημα, κίνητρα και επιθυμία) ως εισροές επίλυσης προβλημάτων (Erdogdu, 2008). Υπάρχουν άφθονες μελέτες σχετικά με το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης της ηγεσίας και την επίδρασή της στους οπαδούς, συμπεριλαμβανομένου του άγχους, αλλά μόνο λίγες έρευνες είναι διαθέσιμες για να εξεταστεί η επίδραση του στη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών στο επίπεδο άγχους τους. Οι ερευνητές έχουν δηλώσει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων είναι χρήσιμη για την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων τους, για να είναι προσαρμόσιμοι στο περιβάλλον τους και ενισχύουν το επίπεδο ανοχής του στρες (Kalyoncu, Guney, Arslan, Guney, & Ayranci, 2012; Matthews et al., 2006; Goleman, 1995).

Σύμφωνα με τον Ucar (2004), Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει την ικανότητα να παίζει ζωτικό ρόλο στον προσδιορισμό της πηγής του στρες μέσω της νοητικής διαδικασίας. Η απάντηση στο ερώτημα πως το άγχος μειώνει τη νοητική ικανότητα, μπορεί να βρεθεί από τα ευρήματα των Baltas και Baltas (2008) ότι κάποιο κλάσμα της νοητικής ικανότητας είναι σταθερό για να αντιμετωπίσει το επίπεδο άγχους. Αυτή η μελέτη τόνισε τη σημασία της σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης-στρες στον εργασιακό χώρο και τονίζει τη σύνδεσή της με την ηγεσία.

Σύμφωνα με το μοντέλο συναισθηματισμού του Goleman (1998) και τους Boyatzis et al. (2000), η νοημοσύνη βελτιώθηκε σε τέσσερις διαστάσεις. αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων.

- Αυτογνωσία : Η αυτογνωσία έχει θεωρηθεί ως η πιο σημαντική διάσταση (Goleman, 1996; Bar-On, 1997). Ο Goleman υποστήριξε ότι η αυτογνωσία είναι η γνώση των συναισθημάτων και η αναγνώριση ενός συναισθήματος είναι η βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Γνωρίζοντας τις εσωτερικές καταστάσεις του, τα συναισθήματα βοηθούν στον αυτοέλεγχο, κάτι που χρειάζεται για τους ηγέτες ώστε να έχουν ενσυναίσθηση στους άλλους.
- Αυτοδιαχείριση : Η αυτοδιαχείριση αναφέρεται στην ικανότητα αντιμετώπισης των συναισθημάτων με τον σωστό τρόπο. Ο Goleman ισχυρίστηκε ότι τα άτομα με υψηλή ικανότητα αυτοδιαχείρισης μπορούν να αντιμετωπίσουν το άγχος και λύνουν τα προβλήματα πολύ καλύτερα από εκείνους που είναι φτωχοί στην αυτοδιαχείριση. Έτσι, η αυτοδιαχείριση των συναισθημάτων βοηθά στον έλεγχο του άγχους και του θυμού για υψηλότερη παραγωγικότητα.
- Κοινωνική ευαισθητοποίηση : Η ικανότητα των ατόμων να γνωρίζουν πώς αισθάνονται ή να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων, είναι γνωστή ως κοινωνική ευαισθητοποίηση. Ο Goleman υποστήριξε ότι η αυτογνωσία συμβάλλει στην ανάγνωση του συναισθημάτων των άλλων καθώς οι άνθρωποι δεν μπορούν να γνωρίζουν τι αισθάνονται οι άλλοι γύρω, χωρίς να γνωρίζουν τον εαυτό τους. Αυτή είναι μια ικανότητα να καταλαβαίνουν τι συμβαίνει τριγύρω νιώθοντας σωστά τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων.
- Διαχείριση σχέσεων : Η ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων σε άλλους είναι γνωστή ως διαχείριση σχέσεων. Ο Goleman δήλωσε ότι οι συναισθηματικά ικανοί άνθρωποι είναι πιο επιτυχημένοι σε πολλούς τομείς της ζωής και την οργανωτική πολιτική γνωρίζοντας και διαχειριζόμενοι τα συναισθήματά τους και αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τα συναισθήματα των ανθρώπων. Η διαχείριση σχέσεων είναι η ικανότητα χρήσης της αυτογνωσίας των συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων για τη διαχείριση των σχέσεων με επιτυχία μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας (Bradberry & Greaves, 2002).

- Στρες : Το άγχος, εκτός από τη συναισθηματική νοημοσύνη, στις μέρες του άκαμπτου ανταγωνισμού και της έννοιας της αλλαγής, είναι πολύ κοινό σε όλους τους τομείς, γεγονός που οδηγεί σε άγχος στη δουλειά. Αν και το άγχος είναι μια παλιά έννοια, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να μελετούν την έννοια της επιστήμης του άγχους δίνοντας έμφαση στη μελέτη του στρες ως διεπιστημονικό αντικείμενο (Ozbay & Senyuz, 1998). Η προέλευση της λέξης «στρες» ανήκει στο λατινικό ρήμα «estrica» και αναφέρεται στην εφαρμογή δύναμης και πίεσης από τον 18ο αιώνα (Guney, 2000). Το άγχος έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορους κλάδους της επιστήμης (Aigma, 2007).

Ο Cuceoglu (1999) ανέφερε το άγχος ως την προσωπική προσπάθεια ατόμων που υπερβαίνουν την ψυχολογική και σωματική ικανότητα κάποιου ως απάντηση σε ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας. Το στρες ορίζεται ως η αντίδραση του σώματος απέναντι σε οποιαδήποτε απαίτηση που το επιβαρύνει. Ο Rogers (2007) συνέδεσε το άγχος με την ένταση και το εξήγησε ως μια τεταμένη κατάσταση με βάση παράγοντες όπως η σύγκρουση, η αναστολή, η αλλαγή και συγκεκριμένα μεμονωμένα στοιχεία. Το άγχος δεν είναι πάντα ένας αρνητικός όρος καθώς μια πρόσφατη έρευνα διαπίστωσε ότι τα άτομα πρέπει να διατηρήσουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο άγχους για αποτελεσματικότητα και καλύτερη παραγωγικότητα (Sahin, 2010).

3.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη Ηγεσίας και Στρες

Διάφοροι ερευνητές έχουν εργαστεί για να εντοπίσουν τους καθοριστικούς παράγοντες της ηγεσίας και να συμφωνήσουν σε ένα κοινό σύνολο ικανοτήτων που είναι η ενσυναίσθηση, η κινητήρια δύναμη, η διαισθητική ικανότητα και η ακεραιότητα που αποτελούν μέρος των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης για τη διαχείριση του εαυτού και της αλληλεπίδρασης με τους άλλους (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Το IQ και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο διαφορετικές έννοιες και είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους (Goleman et al., 2002). Αν και ένας ηγέτης χρειάζεται να έχει επαρκή ευφυΐα για να κατανοήσει τα σύγχρονα ζητήματα, καθώς και ένα ξεκάθαρο όραμα, δεν απαιτείται να είναι ιδιαίτερα έξυπνος. Το να είσαι διανοητικά προικισμένος δεν αποτελεί εγγύηση για να είσαι επιτυχημένος ηγέτης. Πολλοί οργανισμοί που

εστιάζουν στις δεξιότητες IQ για προαγωγές εργαζομένων και όχι στις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των καλών ηγετών, ως επί το πλείστον αποτυγχάνουν και αποκλείουν τις αποφάσεις τους. Η ηγεσία θεωρείται γενικά ως άκρως αγχωτική.

Ένας διάσημος ψυχολόγος, ο Levinson αντανakλούσε αυτή τη γνώμη με λόγια, «η διαχείριση των άλλων ... δημιουργεί ατελείωτο άγχος ... Οι σημερινοί διευθυντές αντιμετωπίζουν αυξανόμενες πιέσεις χρόνου με μικρή ανάπαυλα». Οι διευθυντές που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκαν να έχουν καλύτερη ψυχολογική και σωματική ευεξία, και να είναι περισσότερο ικανοί να αντιμετωπίσουν υποκειμενικά το στρες, ενώ παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις ως προς το ρόλο τους σε σχέση με εκείνους με χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (Slaski & Cartwright, 2002). Έτσι, η διαχείριση του άγχους του ηγέτη έχει γίνει σημείο εστίασης και αριθμός ψυχολόγων και κοινωνικών επιστημόνων έχουν προτείνει εργαλεία για να βοηθήσουν τους ηγέτες στη διαχείριση του άγχους.

Έρευνες που έγιναν στον τομέα της νοσηλευτικής επιβεβαίωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την ηγεσία και την ικανότητα αντιμετώπισης του άγχους (Akerjordet & Severinson, 2008; Montes-Berges & Augusto, 2007). Οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα ΣΝ βιώνουν περισσότερη επαγγελματική επιτυχία και αποτελεσματική ηγεσία (Rosete & Ciarrochi 2005; Dulewicz & Higgs, 2003), αισθάνονται περισσότερη ασφάλεια στην εργασία (Jordan et al., 2002) είναι περισσότερο προσαρμόσιμοι σε στρεσογόνα γεγονότα (Nikolaou & Tsaousis, 2002; Slaski & Cartwright, 2002) συγκριτικά με αυτούς με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Επιπλέον, βρέθηκε μια θετική σχέση μεταξύ της ΣΝ και του στυλ ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & O Buckley (2003) με τη μετασχηματιστική να είναι σε καλύτερη θέση να αντιμετωπίσει το άγχος (Downey, Παπαγεωργίου, & Stough, 2006).

Σύμφωνα με τους Downey et al. (2006), οι γυναίκες ηγέτες που θεωρούνται πιο μετασχηματιστικοί στο στυλ ηγεσίας τους περιγράφονται επίσης ως ικανές να κατανοήσουν τα συναισθήματα τους και αυτά των άλλων, να δείξουν εσωτερικά συναισθήματα στους άλλους και να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα στην επίλυση προβλημάτων και αποτελεσματικής διαχείρισης συναισθημάτων στην εργασία, συμπεριλαμβανομένου του στρες, του άγχους και του θυμού (Downey et al., 2006). Η μετασχηματιστική και η χαρισματική ηγεσία, αμφότερα περιλαμβάνουν συναισθηματικές δεξιότητες, ικανότητες εξιδανικευμένης επιρροής και εμπνευσμένων κινήτρων. Το επιχείρημα

είναι ότι οι ηγέτες έχουν μια συναισθηματική σχέση με τους ακολούθους και η ΣΝ των ηγετών μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα σχέσης ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Επιπλέον, οι ηγέτες είναι η κύρια πηγή ανατροφοδότησης προς τους εργαζομένους.

Ωστόσο, η ικανοποίηση των εργαζομένων με την ανατροφοδότηση είναι σημαντική για την αύξηση της απόδοσης (Rasheed, Rehman, Rasheed, & Munir, 2015). Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη μπορεί να παίζει σημαντικότερο ρόλο από άλλα για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος ανατροφοδότησης (Dahling, Chau και O'Mally, 2012), σε μια εξαιρετικά αγχωτική εργασιακή κατάσταση (Salas, Driskell, & Hughs, 1996), γνωρίζοντας ότι το περιβάλλον ανατροφοδότησης του επόπτη έχει σημαντικά αρνητική σχέση με το άγχος στην εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση (Peng & Chiu, 2010).

Σύνοψη κεφαλαίου

Η συναισθηματική νοημοσύνη, ειδικά ο έλεγχος του αισθήματος ευθύνης και η πρόθυμη αποδοχή της κριτικής από τους άλλους, μπορεί να συνειδητοποιήσει την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Το αποτέλεσμα της μελέτης αποδεικνύει ότι υπάρχει επιρροή μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε ότι η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη του αυτοελέγχου για την ανάπτυξη της αίσθησης ευθύνης, και η οργανωτική κουλτούρα που εστιάζεται περισσότερο σε πτυχές του σχηματισμού της ομάδας εργασίας και του χαρισματικού στυλ ηγεσίας, είναι ικανά να εξηγήσουν με σαφήνεια το όραμα του ηγέτη και είναι αποδεδειγμένα ικανά να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας του υπαλλήλου.

Κεφάλαιο 4^ο

Χαρισματική Ηγεσία

4.1 Εισαγωγικά – Ορισμοί

Οι πραγματικές εικόνες του χρόνου της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, των πολέμων, φυσικών καταστροφών όπως σεισμοί, τσουνάμι, πυρκαγιές και τα γεγονότα διαρροής ακτινοβολίας βάθυναν τον τρόπο παγκοσμίως που κατά συνέπεια μπορεί να βαθύνουν τις προκλήσεις και δυσκολίες για τοπικούς και διεθνείς ηγέτες. Η ηγεσία είναι ένα από τα θέματα που μελετήθηκαν περισσότερο με τη πραγματοποίηση ερευνών σε εμπορικούς και ακαδημαϊκούς τομείς. Η αποτελεσματική ηγεσία κρίσεων βασίζεται κυρίως στη χαρισματική ηγεσία που εμπνέει και ενθαρρύνει τους οπαδούς να πιστεύουν με ενθουσιασμό και να συμμετέχουν σε στρατηγικές για

την επίλυση της κρίσης (Wooten & James, 2004). Προηγούμενες μελέτες έδειξαν δεκάδες ορισμούς της ηγεσίας, των ηγετών και των διευθυντών. Η ηγεσία εμπλέκει την υπόθεση ότι ένα άτομο χρησιμοποιεί την επιδιωκόμενη επιρροή σε ένα άλλο που ο ηγέτης κατευθύνει, προσφέρει σχηματισμό, και πιο απλές δραστηριότητες και βελτίωση των επαφών μέσα σε μια ομάδα (Yukl, 2006).

Ο Yukl δήλωσε επίσης ότι η ηγεσία είναι η μέθοδος του παρακινώντας και εμπνέοντας τους άλλους να κατανοήσουν και να αποφασίσουν για το τι και πώς πρέπει να επιτευχθούν τα πράγματα και η διαδικασία που βοηθά το άτομο να επιτύχει κοινούς στόχους. Ωστόσο, ο Northouse, (2001) επεκτείνει τον ορισμό της ηγεσίας, δηλώνοντας ότι η ηγεσία είναι μία διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει έμπνευση, λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο μιας ομάδας και καλύπτει επιτεύγματα στόχων. Ως έννοια, ηγέτης είναι αυτός που οδηγεί, οργανώνει στρατηγικές, παρακολουθεί και ελέγχει την επικοινωνία, κατανέμει, αναγνωρίζει τη λογοδοσία για την επίτευξη των κοινωνικών και πολιτικών στόχων (Ogunbameru 2004:233). Μια κρίση περιγράφει μια απροσδόκητη δύσκολη κατάσταση. Γενικά αυτή η κατάσταση χαρακτηρίζεται ως καταστροφή, εκφοβισμός ή επείγουσα ανάγκη.

Οι κρίσεις μπορεί να περιλαμβάνουν όλα τα προηγούμενα νοήματα, αλλά σε διαφορετικές αναλογίες. Η βασική πρόκληση μιας κρίσης είναι ο χειρισμός του σχεδιασμού και της λύσης, με βάση το να παίρνονται θαρραλέες, σοφές και κρίσιμες αποφάσεις κατά τα πρώτα στάδια της κρίσης. Ωστόσο, η διαδικασία αντιμετώπισης και ελέγχου και των δύο εκτάκτων αναγκών ρουτίνας και μεγάλων κρίσεων, περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ηγετικών ταλέντων και χαρακτηριστικών. Η κρίση είναι μια προοδευτικά πολύπλευρη διαδικασία. Μπορεί να περιοριστεί σε μία περιοχή εντός κοινών συνόρων χωρίς αυτό να είναι δεσμευτικό, ενώ μπορεί ταυτόχρονα να εγκλωβιστεί και να αναδυθεί μαζί με άλλες κρίσεις, εντείνοντας και επεκτείνοντας τις συνέπειες της. (t'Hart and Boin 2001). Μια ξαφνική καταστροφή, βιομηχανικά ατυχήματα, βίαιες πολιτικές συγκρούσεις και δημόσια αναταραχή είναι κάποιοι λόγοι για τους οποίους η σπατάλη πλούτου οδηγεί τη χώρα προς την κατάρρευση.

Η κρίση και η ηγεσία είναι αλληλένδετα σε αυτό. Και οι δύο έννοιες έχουν έναν χαρακτήρα που πρέπει να συνοδεύει και να υποστηρίζει την καθεμία. Είναι υποχρέωση του ηγέτη να αντιδρά στον εκφοβισμό και τις ανησυχίες που προκάλεσε η κρίση. Είναι η επίδειξη των ικανοτήτων του ηγέτη να επαναφέρει τα πράγματα σε αυτό που κάποτε ήταν. Παρόλο που εισάγονται επιζήμια

αποτελέσματα σε περιόδους κρίσης, είναι απαραίτητο να αποδεχθούμε το γεγονός ότι μια κρίση ανοίγει έναν χώρο ευκαιρίας κατά τον οποίο ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα, εάν τον χρησιμοποιήσει με σύνεση, να βελτιώσει τις οργανωτικές δομές και στρατηγικές. Υπάρχει μια γνωστή ανησυχία ότι η πράξη ενός παγκόσμιου ανθρωπιστή είναι ανεπαρκής λόγω έλλειψης λειτουργικής ηγεσίας, που περιστασιακά εκφράζεται ως ηγετικό κενό.

Μέχρι στιγμής, στον ανθρωπιστικό τομέα, δεν υπάρχουν ξεκάθαρα στοιχεία που να δείχνουν ότι υπήρξαν αποτελεσματικές μέθοδοι μελέτης της σημασίας της επιχειρησιακής ηγεσίας. Ωστόσο, η ηγεσία που απαιτείται κατά τη διάρκεια κρίσεων μπορεί να εκφράζεται ως «στρατηγικά καθήκοντα που περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων» (Boin et al. 2005, σελ. 9) Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι καχύποπτοι για τις κρίσεις ωστόσο, μπορούν επίσης να αγνοούν την πολυπλοκότητα των κρίσεων. Οι άνθρωποι πάντα περιμένουν να προστατεύονται από την κυβέρνησή τους.

Επομένως, μια κρίση μπορεί να τους προκαλέσει σοκ εάν το κράτος αποτύχει να την αποτρέψει. Επιπλέον, φόβος, σύγχυση, η πίεση από τα μέσα ενημέρωσης, η ένταση και το παραταξιακό συμφέρον μιας χαοτικής κατάστασης, όλα μπορεί να οδηγήσουν σε ανακριβείς πληροφορίες που κατά συνέπεια καθιστούν πολύ δύσκολο για τους ηγέτες της κρίσης να λάβουν τις κατάλληλες τολμηρές αποφάσεις. Οι κυβερνητικοί ηγέτες έχουν δυσκολίες και προκλήσεις όταν αντιμετωπίζουν μια σύνθετη και ανοιχτή κρίση, ειδικά όταν αναζητούν λύσεις για τη διαχείριση και τον έλεγχο μια τέτοιας κρίσης, αλλά καμία δεν είναι εφαρμόσιμη (Hart and Boin 2001). Οι ηγέτες πρέπει να αποδεικνύουν με λόγια και έργα σχεδιάζοντας προκαταβολικά ότι δεν θα αποφύγουν την ευθύνη για την περίπτωση οποιασδήποτε συγκεκριμένης καταστροφής. Πρέπει να έχουν ειδικά χαρακτηριστικά, στυλ και δεξιότητες, να είναι καλά οργανωμένοι και να αναλάβουν αποτελεσματική και γενναία δράση για να προστατεύσουν την κοινότητα.

Αντίθετα, εάν οι ηγέτες, ηθελημένα ή ακούσια, προσπαθήσουν να αποκλίνουν από αυτά τα βήματα, θα κλιμακώσουν την ανησυχία του κοινού, και μπορεί να προκαλέσουν κάποια γεγονότα που θα επηρεάσουν την κοινωνική και πολιτική τους θέση. Συνεπώς, είναι προτιμότερο να επανεξεταστεί η πραγματοποίηση της ηγεσίας στις σύγχρονες κρίσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εγκαταλείποντας την πεποίθηση ότι αυτές οι κρίσεις είναι περιπτώσεις και μπορούν με ακρίβεια να εντοπιστούν και να ελεγχθούν σε προβλέψιμη ώρα και τοποθεσία. Εναλλακτικά, οι ηγέτες θα πρέπει να αντιμετωπίσουν μια κρίση αρκετά μυστηριώδη και ύποπτη, η οποία θα μπορούσε να

βλάψει την ανάπτυξη σε διαφορετικούς τομείς εμποδίζοντας την πολιτική, οικονομική και κοινωνική σταθερότητα. Λόγω των διεθνών πολιτικών επιπτώσεων που μεταφέρονται σε ένα γεγονός, η σημασία της ευαισθητοποίησης της ηγεσίας για μια τέτοια κρίση γίνεται ζωτικό θέμα (Nafday, 2009).

Τέτοιοι τύποι της συνείδησης της ηγεσίας και των χαρακτηριστικών της, στην αντιμετώπιση των ακραίων γεγονότων είναι συγκριτικά υπανάπτυκτη περιοχή έρευνας (Boin, 2009). Ουσιαστικά, μια τυπική κρίση και οι επιρροές της αυξάνονται, κάτι που κατά συνέπεια διευρύνει τους φόβους και την ταλαιπωρία των πληθυσμών. Αντίστροφα, η ηγεσία των ακραίων γεγονότων αυξάνεται σε πολυπλοκότητα. Η έρευνα για τις κρίσεις στην ηγεσία προσπαθεί να διευκρινίσει τις προοπτικές αυτών των θεωριών (Mikusova, 2011). Τι σημαίνει λοιπόν η χαρισματική και ποια είναι τα χαρακτηριστικά, οι δεξιότητες και τα στυλ που χρειάζεται ένας ηγέτης; Αυτή η έρευνα διερευνά τα χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής ηγεσίας, τις δεξιότητες και τα στυλ που απαιτούνται κατά τη διάρκεια μιας κρίσης με την πρόθεση να αναπτυχθεί μια ενισχυμένη αντίληψη για το ποια ηγεσία θεωρείται αποτελεσματική και ποια χαρακτηριστικά βοηθούν στην αντιμετώπιση επικίνδυνων τύπων κρίσεων, καθώς και να εντοπίσει και να μετρήσει τους παράγοντες της αποτελεσματικής ηγεσίας προτείνοντας ταυτόχρονα πώς μπορεί να προωθηθεί.

Στοχεύει, επίσης, να αποκαλύψει ένα προτεινόμενο πλαίσιο έρευνας το οποίο παρουσιάζει βασικά χαρακτηριστικά, δεξιότητες και στυλ χαρισματικής ηγεσίας που απαιτούνται σε περιόδους κρίσης από ηγέτες για να αντιμετωπίσουν ακραία γεγονότα και να δείξουν πώς τέτοιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για την καλύτερη κατανόηση, ανταπόκριση και λύση με ακρίβεια της κρίσης. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των ηγετών είναι να συγκρατούν τον φόβο των ανθρώπων και να μετριάσουν την επιρροή μιας κρίσης στο πρώιμα στάδια της εξέλιξής της, είτε να αποτρέψουν την κρίση σε μια κρίση ρουτίνας που αναπόφευκτα θα σημειώσει σημαντικές προκλήσεις ηγεσίας.

4.2 Στυλ ηγεσίας κρίσεων

Οι Shurbagi και Zahari (2012) διευκρινίζουν ότι κάθε ηγέτης έχει δικό του τρόπο, συμπεριφοράς και στυλ, που είναι συνέπεια των εσωτερικών αρχών του και του επιτρέπει να οικοδομήσει ένα στυλ διαχείρισης που είναι αποτελεσματικό και μπορεί να λειτουργήσει ως πρότυπο διαχείρισης για άλλους παρόντες και μελλοντικούς ηγέτες. Οι κοινωνικές σχέσεις είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση αντιμετώπισης κρίσεων και την ανάκαμψη τους από αυτές (Walsh et al., 2005;

Hanneman, 2006). Ωστόσο, τα στυλ και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι βασικά στοιχεία για την ανάκαμψη από την κρίση (Boin & Hart, 2003; Avolio et al., 2003). Ο Patton (2007) υποδεικνύει τα βασικά στυλ για τα οποία οι διευθυντές έπρεπε να είναι πλήρως ικανοί: «Ηγεσία και συγκρότηση ομάδας, δικτύωση και συντονισμός, πολιτική, γραφειοκρατικό και κοινωνικό πλαίσιο».

Οι Lester και Krejci (2007) επικύρωσαν τη δήλωση και διερεύνησαν περαιτέρω, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό να εργαστεί κανείς στο πλαίσιο μιας ομάδας και να συμμετέχει σε μια αποστολή, έχοντας ένα όραμα για να διευκολυνθούν τα επιτεύγματα. Το στυλ ηγεσίας έχει σημαντικό αντίκτυπο στο επίπεδο της επιτυχίας οποιασδήποτε προσπάθειας, ιδιαίτερα γεγονότων που απαιτούν μία γρήγορη απάντηση (Lester & Krejci, 2007; Lester, 2007).

Οι δύο κύριοι τύποι στυλ ηγεσίας που ως επί το πλείστον περιγράφονται από διάφορους συγγραφείς είναι οι συναλλακτική και η χαρισματική. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πρωτοπόροι και εμπλέκονται περισσότερο στα χαρακτηριστικά των ακολούθων τους (Tucker and Russell, 2004). Οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την επιρροή και την εξουσιοδότηση για να αλλάξουν την επίδραση τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς για την παραγωγή νέων και ανώτερων αλλαγών (Stone, Russell, & Patterson, 2004; Northouse, 2001). Ο Consistent Reardon (2005) αναφέρει ότι τα στυλ ηγεσίας είναι διαφορετικά από το ένα στο άλλο λόγω μεμονωμένων αγαπημένων ή παραδοσιακών μοντέλων, και μπορεί να οφείλονται στην κρίση των συνθηκών. Οι Densten (2003) και Tucker & Russell (2004) έδειξαν ότι η χαρισματική ηγεσία προκύπτει όταν οι ηγέτες φιλοδοξούν να ενισχύσουν τη συνείδηση των οπαδών τους με τον πειρασμό να προωθήσουν παραδείγματα και αρχές.

Ο Kemp (2004) έδειξε ότι υπάρχουν τέσσερις φάσεις γενικού στυλ ηγεσίας που χρειάζονται κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι οποίες περιλαμβάνουν τον μετριάσμό, την ετοιμότητα, την απόκριση και την ανάκαμψη.

4.2.1 Χαρακτηριστικά ηγεσίας κρίσεων

Τα χαρακτηριστικά ηγεσίας σε κρίση είναι συνήθως σημαντικά στο χειρισμό λειτουργιών και αποτελεσμάτων του επιχειρησιακού, στρατηγικού και ανθρώπινου δυναμικού όταν εμφανίζονται κρίσεις (Wang & Belardo, 2005). Οι Wooten & James (2004) δήλωσαν ότι είναι απαραίτητο οι ηγέτες να αποδέχονται την πλήρη ευθύνη της οργάνωσης ενός εργασιακού περιβάλλοντος που

εμπνέει ένα στυλ που βασίζεται σε ικανότητες για να ανταποκρίνεται και να επιλύει κρίσεις. Ο Flin (1996) απαρίθμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη για τη διαχείριση κρίσεων. Αυτά τα χαρακτηριστικά συνιστούν μια ετοιμότητα να αποδεχθεί μια ηγετική ευθύνη, διακηρυκτική σταθερότητα, αντοχή στο στρες και το πιο σημαντικό αποφασιστικότητα. Οι Smallwood & Seemann (2003) εξερευνούν πρόσθετα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν οργανωμένη ανάληψη ευκαιρίας, ισορροπία και συνείδηση.

Οι Molino (2006); Rosenthal (2003) και Wise & Nader (2002) δήλωσαν ότι η εντολή χωρίς δισταγμό, ο πλήρης έλεγχος και ο συντονισμός, η συνεργασία και η επικοινωνία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για τα αποδοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά. Οι McEntire and Dawson (2007) υπογραμμίζουν τρεις σημαντικούς τύπους επικοινωνίας κρίσεων. Πρώτον, οι σχέσεις πριν τη κρίση, που χρειάζονται σε περίοδο κρίσης. Δεύτερον, το είδος της επικοινωνίας σχετίζεται με τον συνεργάτη των οργανισμών, στους οποίους πρέπει να έχουν κανονικούς και κοινούς τύπους επικοινωνιών. Τέλος, οι οργανώσεις πρέπει να έχουν τον ενθουσιασμό να συνεργαστούν μεταξύ τους. Το επίπεδο των προσπαθειών συνεργασίας βασίζεται στη σοβαρότητα της κρίσης (Karucu και Van Wart 2006).

Με σκοπό οι ηγέτες να είναι αποτελεσματικοί σε ένα γεγονός κρίσης, πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσουν και να εξοικειωθούν με τους κανόνες, να είναι σε θέση να αποκαταστήσουν τις επικοινωνίες, να είναι πρόθυμοι και γενναίοι να πάρουν αποφάσεις και να κάνουν συμφωνίες υποστήριξης μεταξύ υπαλλήλων και οποιουδήποτε άλλου συμμετέχει στη διαχείριση κρίσεων (Karucu 2006). Σε όλη την περίοδο της κρίσης είναι πολύ σημαντικό οι ηγέτες να είναι κριτικοί στη λήψη επειγόντων αποφάσεων, γιατί μία επείγουσα ανάγκη σε κάποια κρίση μπορεί να σώσει δισεκατομμύρια δολάρια. Λόγω των απαιτητικών, αγχωτικών και φοβικών καταστάσεων κρίσης, η κοινωνία περιμένει από τους ηγέτες να αντιμετωπίσουν και να ελέγξουν τα γεγονότα με πολλή σοφία, τόλμη και θάρρος και να οδηγήσουν τους ανθρώπους μακριά από τις βλαβερές συνέπειες.

Ο Boin (2009) εξετάζει διαφορετικές ερευνητικές διαδρομές διαχείρισης κρίσεων. Αρχίζει να εστιάζει στις απαιτήσεις για τον προσδιορισμό και την κατανόηση των σχέσεων πολιτικής ηγεσίας που εμπλέκονται σε ακραία γεγονότα. Ο Boin εστίασε επίσης στην ευελιξία των ηγετών και πώς αντιδρούν στα ακραία γεγονότα, ενώ ενδέχεται να αποτύχουν λόγω του φορτίου και του άγχους που προκαλείται από τους πολίτες ή τους νομοθέτες. Επανεξετάζει επίσης την ανάγκη να κατανοήσουν ότι αυτά τα ακραία γεγονότα ή οι κρίσεις απαιτούν διαλογισμό και ορθολογισμό.

Τα ακραία γεγονότα είναι αρκετά μπερδεμένα και περίπλοκα, επομένως απαιτούν συλλογιστικό τύπο σκέψης και κατανόησης πριν ξεκινήσει η κριτική απόφαση.

Οι Boin et al. (2005), υποστήριξαν ότι οι ηγέτες θα έπρεπε έχουν το πλήρες καθήκον να λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις με τη σειρά, για να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες του κοινού και να κάνει όσο το δυνατόν περισσότερες αλλαγές. Οι McEntire και Dawson (2007), ανέφεραν ότι οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν όλους τους τομείς, και αυτούς που θα έχουν την ευθύνη για τα βήματα διαχείρισης μιας κρίσης. Αυτά τα στάδια αντίστοιχα περιλαμβάνουν: προληπτικές διαδικασίες, ελάφρυνση, λήψη αποφάσεων από την ηγεσία και τελικά τη διαδικασία προετοιμασίας για να επιστρέψουν σε μια κανονική κατάσταση. Οι Boin et al. (2005), δήλωσαν ότι οι ηγέτες έχουν ευθύνη να δώσουν προσοχή σε κάθε πιθανότητα συγκράτησης της κρίσης και διαχείρισης της διαδικασίας προετοιμασίας για την αφαίρεση επιρροών που θα μπορούσαν να είχαν αποτραπεί.

Οι Peus et al. (2012) διερευνούν επίσης ότι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων επόπτη και διαχείρισης, και η παρατήρηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας ήταν οι συνέπειες των αυθεντικών ηγετών. Οι Leroy, Palanski & Simons (2012) συνειδητοποίησαν ότι οι ηγέτες με υψηλή πίστη συνδέονται πάντα με τις συναισθηματικές υποχρεώσεις των ανθρώπων. Οι Rego et al. (2012) συνειδητοποίησαν επίσης ότι οι πιστοί και αξιόπιστοι ηγέτες μπορούν να προβλέψουν την καινοτομία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Παρατηρώντας αυτά τα χαρακτηριστικά, οι ηγέτες μπορεί να ενθαρρύνονται για να βελτιώσουν το ενδιαφέρον που ελέγχει το ανθρώπινο στοιχείο μιας κρίσης, και να είναι έτοιμοι να περιορίσουν την κρίση, να ανακτήσουν τον έλεγχο του καθεστώτος και να εγγυηθούν μία μικρότερη έκταση της επιδείνωσης.

Η χαρισματική ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που ερευνάται τα τελευταία 15 χρόνια και συχνά περιγράφεται με τρόπους που μπορεί να είναι συνώνυμοι με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι χαρισματικοί ηγέτες, ενεργούν με μοναδικό τρόπο με τους οπαδούς τους με βάση προσωπικά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς, που περιλαμβάνουν: (1) ισχυρά πρότυπα για την υιοθέτηση πεποιθήσεων και αξιών σε οπαδούς, (2) ικανότητα στους οπαδούς, (3) διατυπώνουν ιδεολογικούς στόχους με ηθικούς τόνους, (4) επικοινωνούν με υψηλές προσδοκίες στους οπαδούς, και (5) διεγείρουν την προσανατολισμένη στην εργασία κίνηση σε οπαδούς (Northouse, 2016).

Η χαρισματική ηγεσία είναι γνωστή ως η προσωπική δύναμη που γίνεται αντιληπτή ως εξαιρετική και ελκυστική σε άλλα άτομα.(Chung A. et al., 2011) Τα χαρισματικά αποτελέσματα ηγεσίας αλλάζουν τη συμπεριφορά των οπαδών μέσω της ανάδειξης των αξιών τους. Οι χαρισματικές ηγετικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν όραμα και άρθρωση, περιβαλλοντική ευαισθησία, αντισυμβατική συμπεριφορά, ανάληψη προσωπικού ρίσκου, ευαισθησία στις ανάγκες των μελών και δεν διατηρούν το status quo.

Οι ηγέτες και οι διευθυντές γνωρίζουν ότι το τρέχον ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι δική τους πιθανή χρησιμότητα στην πρόβλεψη μιας σειράς κριτηρίων μεταξύ διαφορετικών πληθυσμών (Emmerling & Goleman, 2003). Με τον ίδιο τρόπο, πολλοί συγγραφείς έχουν συζητήσει τη νομιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Lanser (2000) αναφέρεται στο άρθρο του στη ΣΝ ως το πώς οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τις αρχές τους για να βρουν έναν διαφορετικό τρόπο να είναι έξυπνοι, επιτρέποντας στους ηγέτες να συνεργάζονται με οπαδούς εντός των κύκλων επιρροής. Επιπλέον, η προγνωστική εγκυρότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης πιθανότατα θα εξαρτηθεί από το πλαίσιο, το κριτήριο ενδιαφέροντος και τη συγκεκριμένη θεωρία που χρησιμοποιείται.

Για παράδειγμα, τα παραδοσιακά μέτρα της νοημοσύνης δεν μπόρεσαν να αποδώσουν με ακριβείς τρόπους για μεγάλο μέρος της διακύμανσης εργασιακής απόδοσης και επιτυχίας στη σταδιοδρομία (Emmerling & Goleman, 2003). Παρά τη σημασία της ΣΝ, τα ψυχολογικά ζητήματα που σχετίζονται με τη ΣΝ έχουν οδηγήσει σε πολλές διαμάχες και συζητήσεις μεταξύ των ανθρώπων που ερευνούν και εφαρμόζουν αρχές που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως συμβαίνει με κάθε αναδυόμενο θέμα, μια τέτοια συζήτηση είναι εγγενές μέρος οποιουδήποτε θέματος διαδικασία ανάπτυξης θεωρίας και επιστημονικής ανακάλυψης (Emmerling & Goleman, 2003). Οι ερευνητές έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν τη σημασία της ΣΝ στην οργανωσιακή συμπεριφορά και την έρευνα ανθρώπινων σχέσεων. Ωστόσο, έχει γίνει πολύ λίγη εμπειρική εργασία στην ανάλυση της ΣΝ και τα αποτελέσματά της σε θέματα στο χώρο εργασίας, όπως η απόδοση, η εργασιακή ικανοποίηση και τα θέματα ηγεσίας (Rozell, Pettijohn, & Parker, 2002). Έτσι, οι ερευνητές έχουν δώσει λίγη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο ενισχύεται η ΣΝ των ηγετών για την αποτελεσματικότητα του χώρου εργασίας.

4.3 Χαρακτηριστικά

Από μια γενική άποψη, η ηγεσία ορίζεται ως η τέχνη, η πράξη ή η λειτουργία του να προπορεύεσαι ή να δείχνεις το δρόμο. Στην πραγματικότητα, η έννοια της καθοδήγησης και της διέγερσης της κατεύθυνσης συνδέεται με την ηγεσία (Stanley, 2004). Επομένως, οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν την τρέχουσα πραγματικότητα. «Οι ηγέτες μεγεθύνουν την τρέχουσα κατάσταση όπως είναι πραγματικά, όχι όπως ήταν ή όπως θα ήθελαν να είναι» (Tichy & Cohen, 1997). Ωστόσο, η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί να γνωρίζει ο ηγέτης πόσο προοδεύει. Ως εκ τούτου, ο καθορισμός ενός οράματος για το μέλλον συνιστά μια στρατηγική σκέψη για την ανάπτυξη της ικανότητας να επικεντρωθεί σε εξωτερικούς παράγοντες και στους ανθρώπους που εξυπηρετούνται (Stanley, 2004).

Με τον ίδιο τρόπο, κτίζοντας μία ισχυρή ομάδα θα αποτελέσει επίσης κρίσιμο μέρος σε κάθε οργανισμό. Οι ισχυροί ηγέτες και μάνατζερ ξέρουν πώς να ενθαρρύνουν ισχυρούς υποψηφίους να υποβάλουν αίτηση για συγκεκριμένες θέσεις στην εταιρεία (Stanley, 2004). Επιπλέον, ο Crane (2001) δηλώνει ότι οι δεξιότητες προπονητικής είναι επίσης προϋπόθεση για την επιτυχία και ορίζει τη χαρισματική καθοδήγηση ως «την τέχνη του να βοηθάς τους ανθρώπους να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους, νιώθοντας κατά κάποιο τρόπο βοήθεια». Επομένως, μία από τις πιο σημαντικές δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχημένη ηγεσία, είναι μια ακριβής χρήση της γλώσσας και των επιλογών λέξεων. Με τον ίδιο τρόπο προτείνουν οι Boverie και Kroth (2001) ότι υπάρχουν τρία κλειδιά για τη δημιουργία πάθους στο χώρο εργασίας και ως εκ τούτου, την τόνωση της χαρισματικής ηγεσίας. Αυτά είναι η αγάπη για τη δουλειά, η δουλειά με νόημα και ο χώρος εργασίας που φροντίζει τον εργαζόμενο.

Αγάπη για τη δουλειά

Εάν οι εργαζόμενοι και τα μέλη της ομάδας απολαμβάνουν τη δουλειά τους, γίνονται πιο παραγωγικοί. Οι συνάδελφοι πρέπει να είναι ενθουσιώδεις στη δημιουργία μιας θετικής ατμόσφαιρας προς την εργασία. Επιπλέον, είναι ευρέως γνωστό ότι οι άνθρωποι τα καταφέρνουν καλά όταν τοποθετούνται σε εργασίες οι οποίες τους ταιριάζουν.

Έργο με νόημα

Οι εργαζόμενοι και τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας γιατί οι πιθανοί υποστηρικτές πρέπει να ακούσουν για όλα τα σκαμπανεβάσματα που κάνουν τα

ιδρύματα. Απλώς βοηθάει να υπενθυμίσει στους εργαζόμενους γιατί εργάζονται τόσο σκληρά. Οι Boverie και Kroth (2001) προτείνουν ότι μια ανατροφή του χώρου εργασίας είναι το κλειδί για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος φροντίδας, κατανόησης και ευελιξίας. Μια ανησυχία για την εργασία, τη φροντίδα και την ευαισθησία προς τους συναδέλφους, ο σεβασμός των ιδεών των εργαζομένων, η αντιμετώπιση των εργαζομένων και των συναδέλφων ως βιώσιμη δύναμη, και να υπάρχει συμπόνια για τα ανθρώπινα όντα.

Επιπλέον, η επικοινωνία του οράματος του οργανισμού πρέπει να είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για τους ηγέτες και τους διευθυντές γιατί οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι στόχοι του οργανισμού για να συμμετάσχουν στη διαδικασία για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας (Stanley, 2004). Ως εκ τούτου, οι επαγγελματίες ανάπτυξης πόρων και οι χαρισματικοί ηγέτες εργάζονται για να κατανοήσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων τους, βελτιώνοντας τους τρόπους επικοινωνίας. Με τον ίδιο τρόπο, εμπνέοντας άλλους να συνεργαστούν για να δημιουργήσουν το νέο όραμα, αποτελεί το πλαίσιο για τη στρατολόγηση και τη διατήρηση ισχυρών ερμηνευτών (Stanley, 2004).

Για παράδειγμα, οι νέοι εργαζόμενοι θα τείνουν πάντα να μιμούνται πρώην εργάτες που εκτελούν την εργασία με καλύτερους τρόπους, ώστε να έχουν καλύτερους μισθούς και παροχές. Όχι μόνο γιατί σημαίνει ασφαλής δουλειά, αλλά και γιατί εμπνέονται από αυτούς τους εξαιρετικούς εργάτες και έχουν ήδη κατανοήσει το όραμα της εταιρείας. Επιπλέον, η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της προόδου συμβάλλει στη μέτρηση του επιπέδου εργασίας και του επιπέδου του στόχου που επιτεύχθηκε (Stanley, 2004). Υπάρχουν όμως όρια στα εργαλεία αξιολόγησης. «Καμία φόρμα δεν μπορεί να αποτυπώσει με ακρίβεια τη ζεστασιά που βιώνεται κατά τη διάρκεια αλληλεπίδρασης με άλλο άτομο. Ωστόσο, το αποτέλεσμα τέτοιων συναντήσεων μπορεί να μετρηθεί. Άνθρωποι που είναι ευγενικοί στις συναλλαγές τους με τους ψηφοφόρους τους, συγκεντρώνουν περισσότερη υποστήριξη για τον οργανισμό τους από εκείνους που δεν έμαθαν ποτέ πώς να σχετίζονται καλά με άλλους ανθρώπους» (Weinstein, 2002, σελ. 319-320).

Τέλος, πανηγυρίζοντας τη νίκη σημαίνει ότι όλοι οι στόχοι της εταιρείας επιτεύχθηκαν και μετά από όλη τη σκληρή δουλειά, τίποτα δεν μπορεί να συγκριθεί με την πληθωρικότητα και τη χαρά της νίκης (Stanley, 2004). Επομένως, οι χαρισματικοί ηγέτες όχι μόνο πρέπει να διατηρήσουν την επιτυχία της ομαδικής εργασίας του νικητή, αλλά και να ενθαρρύνουν νέους στόχους και να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στον οργανισμό (Weinstein, 2002). Κάποιες

έρευνες στοχεύουν στη συσχέτιση του μετασχηματιστικού/χαρισματικού στυλ ηγεσίας ενός Διευθύνοντος Συμβούλου με κάποιες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Για παράδειγμα, η έρευνα των Sosik και Megerian (1999) προτείνει ότι ορισμένες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία) μετριάζουν τη σχέση μεταξύ χαρισματικού στυλ ηγεσίας και διοικητικής απόδοσης. Ο αντίκτυπος ενός συναισθηματικά ευφυή Διευθύνων Συμβούλου, αναμένεται να καταρρεύσει στα χαμηλότερα σκαλοπάτια μέσα από το χάρισμα του Διευθύνοντος Συμβούλου. Το προτεινόμενο μοντέλο προσδιορίζει τους παράγοντες που χτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και αναδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους οι χαρισματικές συμπεριφορές ηγεσίας προωθούν τους οργανισμούς να γίνουν πιο ανοιχτοί να αλλάξουν και να γίνουν πιο συναισθηματικά έξυπνοι.

Αυτο-ηγεςία

Εάν ένα άτομο δεν είναι σε θέση να ηγηθεί του εαυτού του, τότε το άτομο αυτό δεν μπορεί να περιμένει ότι θα είναι σε θέση να οδηγήσει άλλους, οπότε αν κάποιος επιθυμεί να είναι αποτελεσματικός ηγέτης των άλλων (Ross S., 2014) πρέπει πρώτα να είναι αποτελεσματικός ηγέτης του εαυτού του.(Torpper FE., 2009) Η αυτο-ηγεςία ορίζεται ως μια διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι οδηγούν και παρακινούν τη συμπεριφορά στην επιθυμητή διαδρομή και να αποδίδουν στα καθήκοντά τους.(Neck CP., Manz CC., 2006) Ένα θεωρητικό πλαίσιο για την αυτο-ηγεςία παρουσιάστηκε το 1986 από τον Manz.

Τρεις τύποι στρατηγικών αυτο-ηγεςίας είναι η συμπεριφορά σε εστιασμένες στρατηγικές, εστιάζοντας τις σκέψεις σε φυσικές ανταμοιβές, και στρατηγικές προτύπων εποικοδομητικής σκέψης.(Manz CC., Neck CP., 2004; Houghton JD., et al., 2004)

- Στρατηγικές εστιασμένες στη συμπεριφορά : Αυτές οι στρατηγικές συνδέονται στενά με τις στρατηγικές αυτοδιαχείρισης και περιλαμβάνουν την παρατήρηση, τη διαμόρφωση και αξιολόγηση της δικής τους συμπεριφοράς. Περιλαμβάνουν την αυτοπαρατήρηση, τον καθορισμό αυτο-στόχων, την αυτο-επιβράβευση ή αυτοτιμωρία και αυτοσημείωση.
- Φυσικές στρατηγικές ανταμοιβής : Ο στόχος των φυσικών στρατηγικών ανταμοιβής είναι η δημιουργία καταστάσεων στην οποία ένα άτομο παρακινείται εγγενώς από τις ευχάριστες τους πτυχές.

- Στρατηγικές εποικοδομητικής σκέψης : Αυτές οι στρατηγικές έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν τη διαχείριση της συμπεριφορά επιτρέποντας στον αυτο-ηγέτη να πάρει τον έλεγχο του ή τις γνωστικές διαδικασίες της.(Hauschildt K., Konradt U., 2012)

Αυτές οι στρατηγικές που χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες περιλαμβάνουν την αυτοομιλία, τις νοητικές εικόνες και πεποιθήσεις και υποθέσεις.

Εργασιακή δέσμευση

Από τις αρχές αυτού του αιώνα έχει καταβληθεί αυξημένη προσοχή στη θετική ψυχολογία: Η επιστημονική μελέτη της ανθρώπινης δύναμης και βέλτιστης λειτουργίας. Αυτή η προσέγγιση θεωρείται ότι συμπληρώνει την παραδοσιακή εστίαση της ψυχολογίας σε ασθένειες, βλάβες, διαταραχές και αναπηρία ενώ περιλαμβάνει ορισμένες θετικές καταστάσεις. Μία από αυτές τις θετικές καταστάσεις είναι η εργασιακή δέσμευση, η οποία θεωρείται ότι είναι ο αντίποδας της επαγγελματικής εξουθένωσης.(Schaufeli WB., Bakker AB., Salanova M., 2006) Η δέσμευση είναι μια θετική, ικανοποιητική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία του μυαλού που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση.(Schaufeli WB., Baker AB., 2004)

Οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στους οργανισμούς τους. Οι επιστήμονες, καθώς και οι διευθυντές, είναι πρόθυμοι να μάθουν τι κάνει έναν ηγέτη αποτελεσματικό.(Alon I., Higgins JM., 2005) Οι ερευνητές πιστεύουν ότι ένας οργανισμός χρειάζεται ένα νέο στυλ ηγεσίας σε μια εποχή αναταράξεων, και γενικά αποδέχονται τη χαρισματική ηγεσία ως μια δύναμη αλλαγής και καινοτομίας. Η χαρισματική ηγεσία έγινε θέμα μεγάλου ενδιαφέροντος μετά την ανάσταση του επιστημονικού πεδίου ηγεσίας στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 που περιλάμβανε αύξηση των δημοσιεύσεων και επεξεργασία της θεωρίας της ηγεσίας. Έχει οριστεί ως προς τα χαρισματικά αποτελέσματα. Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν οπαδούς.

Οι χαρισματικές ηγετικές συμπεριφορές προσδιορίζονται ως από τις περισσότερες κρίσιμες ηγετικές συμπεριφορές σχετικά με την ικανοποίηση. Ο Weber εισήγαγε για πρώτη φορά τον όρο «χάρισμα» και τον περιέγραψε ως μία κάπως υπεράνθρωπη ιδιότητα, ή «ένα προίκισμα με το δώρο της θείας χάριτος». Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την αυτο-ηγεσία των εργαζομένων και την εργασιακή δέσμευση. Η κατασκευή της αυτο-ηγεσίας αναφέρεται στην ιδέα ότι οι επιτυχημένοι άνθρωποι είναι σε θέση να ρυθμίζουν και να επηρεάζουν τους εαυτούς τους για την επίτευξη των στόχων μέσω των γνωστικών και συμπεριφορικών στρατηγικών.(Houghton JD.,

Neck CP, 2002) Αν και υπάρχουν κάποιες θεωρίες ηγεσίας που φαίνονται πολλά υποσχόμενες, οι σημερινές προκλήσεις θέλουν τους περισσότερους από τους ερευνητές να συμφωνούν στο σημείο ότι η αποτελεσματική ηγεσία ξεκινά με την αποτελεσματικότητα του ίδιου του ηγέτη. (Shahin and Salehzadeh, 2013).(Shahin A., Salehzadeh R., 2013)

Η αυτο-ηγεσία είναι μια οργανωτική ηγετική ικανότητα και αναφέρεται σε μια διαδικασία αυτο-επιρροής στην οποία τα άτομα διαχειρίζονται τις δικές τους συμπεριφορές, συναισθήματα και σκέψεις για την ενίσχυση της προσωπικής αποτελεσματικότητας.(Alves JC. et al., 2006) Η αυτοηγεσία, έχει υποστηριχθεί ως αποτελεσματικό μέσο για να επηρεαστεί θετικά η απόδοση του εργαζομένου για πάνω από τις τελευταίες δύο δεκαετίες.(Hauschildt K., Konradt U., 2012) Η αυτο-ηγεσία έχει αντίκτυπο σε πολλά αποτελέσματα όπως συναισθηματική νοημοσύνη, καθορισμό στόχων, αισιοδοξία, ηγέτες των άλλων, ευτυχία, επιτυχία στην επιχειρηματικότητα, υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, βελτίωση της παραγωγικότητας, χαμηλότερη απουσία, αυτο-αποτελεσματικότητα, χαμηλότερο άγχος και επιτυχία στην καριέρα.(Shahin A., Salehzadeh R., 2013)

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων είναι μια βελτίωση της εργασιακής τους δέσμευσης. Αν και εκεί είναι κάποια ευρεία συμφωνία σχετικά με το είδος των παραγόντων που περιλαμβάνονται στην «δέσμευση εργαζομένων», υπάρχει έλλειψη σαφήνειας του ορισμού και της μέτρησής του. Οι Robinson et al. έδωσαν έναν ορισμό της δέσμευσης ως τη θετική στάση που κρατούν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό και τις αξίες του.(Robinson D., Perryman S., Hayday S., 2004) Ένας δεσμευμένος υπάλληλος γνωρίζει το επιχειρηματικό πλαίσιο και τις εργασίες με τους συναδέλφους για τη βελτίωση της απόδοσης εντός της εργασίας για το όφελος του οργανισμού.

4.4 Χαρισματική ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη

Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν περιγραφεί ως άτομα που αυξάνουν το ενδιαφέρον μεταξύ των ακολούθων να δημιουργήσουν αυξημένη εμπιστοσύνη, δημιουργώντας ένα κατάλληλο περιβάλλον για να επιτύχουν τους στόχους τους (Gardner & Stough, 2002). Στην πραγματικότητα, οι χαρισματικοί ηγέτες αναζητούν νέες ευκαιρίες συνεχώς, επειδή η αποτελεσματικότητα πρέπει να είναι κοινή γλώσσα μεταξύ των οπαδών τους. Η χαρισματική ηγεσία αποτελείται από τις ακόλουθες διαστάσεις: εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και

εξατομικευμένη σκέψη (Bass, 1985). Επιπλέον, αυτοί οι ηγέτες είναι πρόθυμοι να επιδείξουν δεξιότητες ακρόασης για να κατανοήσουν τις απαιτήσεις των ανθρώπων που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και να προτείνουν πραγματικές λύσεις και στα δύο μέρη (Rosen & Digh, 2001).

Επιπλέον, οι Barling et al. (2000) διεξήγαγαν έρευνα με 49 διευθυντές για την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ των ηγετών που πιθανόν να χρησιμοποιούν χαρισματικές συμπεριφορές, και ηγετών που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη. Ως συμπέρασμα, οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες σχετίζονταν άμεσα με τις ανησυχίες των οπαδών, έτσι ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τα προσωπικά τους ζητήματα. Με τον ίδιο τρόπο, χρησιμοποιώντας το τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Πανεπιστημίου Swinburne (SUEIT), οι Gardner και Stough (2002) εξέτασαν 110 ανώτερα στελέχη. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν μια ισχυρή σχέση μεταξύ της EI και του χαρισματικού στυλ ηγεσίας. Από την άλλη, μια αρνητική σχέση βρέθηκε μεταξύ EI και τόσο laissez-faire ηγετών όσο και συναλλακτικών ηγετών επειδή αυτοί οι ηγέτες βρέθηκαν να είναι λιγότερο πρόθυμοι να κατανοήσουν τις δικές τους προσωπικότητες και αυτές των άλλων που εργάζονται στο ίδιο μέρος (Gardner & Stough, 2002).

Σύνοψη κεφαλαίου

Η χαρισματική ηγεσία είναι γνωστή ως προσωπική δύναμη που θεωρείται εξαιρετική και ελκυστική από τους ανθρώπους. Τα αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας αλλάζουν τη συμπεριφορά των οπαδών μέσω της ανάδειξης των αξιών τους και των ταυτοτήτων τους. Οι χαρισματικές ηγετικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν όραμα και άρθρωση, περιβαλλοντική ευαισθησία, αντισυμβατική συμπεριφορά, ανάληψη προσωπικού ρίσκου, ευαισθησία στις ανάγκες των μελών και δεν διατηρούν το status quo. Από τις αρχές αυτού του αιώνα έχει αυξηθεί η προσοχή και καταβλήθηκε σε αυτό που έχει επινοηθεί ως θετική ψυχολογία: Η επιστημονική μελέτη της ανθρώπινης δύναμης και βέλτιστης λειτουργίας. Μία από τις θετικές καταστάσεις είναι η εργασιακή δέσμευση, η οποία θεωρείται ο αντίποδας της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η δέσμευση είναι μια θετική, ικανοποιητική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία του μυαλού που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Η δέσμευση είναι μια ψυχολογική έννοια γιατί αναφέρεται στη διάθεση προσωπικών πόρων και επίσης πόσο πυκνοί είναι αυτοί οι πόροι που εφαρμόζονται σε ρόλους εργασίας

Κεφάλαιο 5^ο

Κριτικές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Πρόβλεψης της Απόδοσης

Παρά τα στοιχεία που υποστηρίζουν τους ισχυρισμούς ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλή πρόβλεψη πολλών σημαντικών αποτελεσμάτων εργασίας, ερευνητές όπως οι Matthews, Roberts και Zeidner (2004), τονίζουν ότι η ποικιλία των αντιλήψεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και η πληθώρα οργάνων μέτρησης που χρησιμοποιούνται στην έρευνα έχουν οδηγήσει σε μία πολύ μικτή άποψη για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης μεταξύ ορισμένων μελών της επιστημονικής κοινότητας. Οι Matthews et al. (2004) προσδιορίζουν επτά πρωτοβάθμιους μύθους που είναι κοινοί μεταξύ των μελών της συναισθηματικής επανάστασης στην επιχειρησιακή κοινότητα. Συγκεκριμένα

- οι διάφοροι ορισμοί που χρησιμοποιούνται για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι εννοιολογικά συνεπείς μεταξύ τους
- τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης πληρούν τα αποδεκτά πρότυπα για το σχεδιασμό ψυχομετρικών τεστ και διαχείρισης
- η συναισθηματική νοημοσύνη όπως μετράται με εργαλεία αυτοαναφοράς είναι μία διαφορετική κατασκευή από τις υπάρχουσες αντιλήψεις για την προσωπικότητα
- μοντέλα που βασίζονται σε ικανότητες: Η συναισθηματική νοημοσύνη πληροί τα επιστημονικά αποδεκτά κριτήρια για μια γνωστική νοημοσύνη
- η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και συναισθήματος είναι δομικά ίδια με τη σχέση μεταξύ της γενικής νοητικής ικανότητας και της γνωστικής ικανότητας
- Η συναισθηματική νοημοσύνη προβλέπει την ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίζει προσαρμοστικά και αποτελεσματικά και να ανταποκρίνεται στο κοινωνικό του περιβάλλον, και τέλος
- η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία του πραγματικού κόσμου, τόσο κοινωνικά όσο και επαγγελματικά.

Οι Matthews et al. υποστηρίζουν ότι, μαζί με μια ποικιλία τεχνικών προβλημάτων με τα όργανα και λειτουργικοποιήσεις που χρησιμοποιούνται στη συναισθηματική νοημοσύνη, υπάρχουν τόσες πολλές εξίσου δυνατές εξηγήσεις για τις επιδόσεις και την επαγγελματική επιτυχία που υποστηρίζονται ήδη επιστημονικά ως αποτελεσματικοί παράγοντες πρόβλεψης, με τη συναισθηματική νοημοσύνη να είναι τελικά περιττή. Αυτοί οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η συνεχής χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προγνωστικού παράγοντα απόδοσης, είναι απλώς μια προσπάθεια από τους γκουρού της διοίκησης να προσφέρουν μια λύση "ασημένιας σφαίρας" σε ένα δύσκολο πρόβλημα που άλλες, πιο αποδεδειγμένες έννοιες θα ήταν περισσότερο ικανές να λύσουν, αν και η λύση θα ήταν πιο αργή και πιο δύσκολη στην εφαρμογή.

Στο βιβλίο του, ο Goleman (1995) υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανώς περισσότερο σημαντική από την ευφυΐα στην πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας. Αυτό φαίνεται να είναι μια απάντηση σε μια υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία της εποχής, η οποία μέχρι εκείνο το σημείο έδειχνε ότι νοημοσύνη, που αναφέρεται ποικιλοτρόπως ως γενική νοητική ικανότητα (GMA) ή/και γενική γνωστική ικανότητα (GCA), είναι ο πιο έγκυρος προγνωστικός παράγοντας αποκλεισμού μελλοντικών εργασιακών επιδόσεων προηγούμενης εργασιακής

εμπειρίας (Schmitt & Hunter, 1998). Αυτός ο ισχυρισμός από την πλευρά του Goleman έχει πυροδοτήσει μια ποικιλία παρεκβολών από την πλευρά των επαγγελματιών, των πωλητών και των γκουρού διαχείρισης, με κάποιους να φτάνουν ακόμη και τώρα στο σημείο να ισχυρίζονται ότι «πρόσφατη έρευνα υποδεικνύει ότι το EQ αντιπροσωπεύει το επιβλητικό 80 τοις εκατό της επιτυχίας στον χώρο εργασίας και στη ζωή, ενώ το IQ αντιστοιχεί μόλις στο 20 τοις εκατό» (Crompton, 2010) και «οι μελέτες δείχνουν ότι η κοινωνική και η συναισθηματική νοημοσύνη (αυτό που συχνά αναφέρεται ως EI ή EQ) αντιπροσωπεύει έως και 80 τοις εκατό της επιτυχίας μας, ενώ το IQ (γνωστική νοημοσύνη) αντιπροσωπεύει περίπου το 20 τοις εκατό». (Greenberg, 2011).

Ο Goleman βρέθηκε ξανά στο επίκεντρο της διαμάχης, με πολλαπλές επιστημονικές πηγές (Cote, 2010; Harms & Crede, 2010; Josphe & Newman, 2010; Locke, 2005; Van Rooy, Viswesvaran, & Pluta, 2005) που είτε διαψεύδουν την ιδέα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι καθόλου ένας προγνωστικός παράγοντας της απόδοσης της εργασίας, ή υποδεικνύει ότι, ενώ τα μικτά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να προβλέψουν την απόδοση της εργασίας, το κάνουν μόνο στο βαθμό που έχουν σημαντική επικάλυψη με άλλους γνωστούς προγνωστικούς παράγοντες απόδοσης όπως π.χ την προσωπικότητα. Προς τιμήν του, ο Goleman έχει ξοδέψει σημαντικό χρόνο και προσπάθεια για να τα διαψεύσει, δημοσιεύοντας πολλά άρθρα κατά τη διάρκεια πολλών ετών σε σημεία όπως το δικό του blog (Goleman, 2008), Newsweek (Goleman, 2009) και Time (Goleman, 2011). Αυτά τα άρθρα προσπαθούν να μετριάσουν τους ισχυρισμούς ορισμένων από τα πιο παθιασμένα μέλη της συναισθηματικής επανάστασης στις επιχειρήσεις, με τον Goleman (2008/2009/2011) να δείχνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη υπερσχύει μόνο της γενικής νοητικής ικανότητας ως παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης, σε τομείς «μαλακών» δεξιοτήτων όπως η ηγεσία και η αγάπη.

Αυτό προϋποθέτει ότι όλα τα άτομα που τα καταφέρνουν σε ηγετικές θέσεις είναι ήδη πολύ ευφυή, αναιρώντας την κανονική διαφοροποίηση της γενικής νοητικής ικανότητας που θα παρείχε μεταξύ καλών και εξαιρετικών ερμηνευτών. Ωστόσο, οι Cavazotte, Moreno, and Hickmann (2012) και Van Rooy, Οι Viswesvaran και Pluta (2005) διαπίστωσαν ότι υπάρχει κάτι περισσότερο στη συζήτηση για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης και όχι απλώς στους τομείς στους οποίους χρησιμοποιείται. Αυτοί οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με άλλες ψυχολογικές κατασκευές διαφορετικά απ' όταν

χρησιμοποιούνται διαφορετικά μοντέλα ΕΙ/ροής έρευνας. Οι Van Rooy, Viswesvaran, και Pluta (2005), για παράδειγμα, διαπίστωσαν μέσω της μετα-ανάλυσης ότι αναπτύχθηκαν μέτρα μέσω της έρευνας που βασίζεται σε ικανότητες, το ρεύμα συναισθηματικής νοημοσύνης είχε υψηλότερες συσχετίσεις με τις γενικές βαθμολογίες νοητικής ικανότητας από τις μετρήσεις που βασίζονται σε ένα μικτό μοντέλο.

Αυτοί διαπίστωσαν επίσης ότι τα μέτρα αναπτύχθηκαν μέσω της ροής έρευνας μεικτού μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν ισχυρές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και με τους πέντε παράγοντες προσωπικότητας όπως ορίζονται χρησιμοποιώντας το Big Five, αν και τα μέτρα του μοντέλου που βασίζονται σε ικανότητες έδειξε μια στατιστικά σημαντική σταθμισμένη μέση παρατηρούμενη συσχέτιση μεγέθους δείγματος με δεκτικότητα στην εμπειρία. Η προηγούμενη έρευνα αμφισβήτησε την εγκυρότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα προγνωστικό παράγοντα απόδοσης που αποτελεί μέρος μιας μεγάλης αντίδρασης μεταξύ των επιστημονικών ερευνητών. Ένας από τους πιο ένθερμους υποστηρικτές της αντίδρασης, ο Edwin Locke, έφτασε στο σημείο να δημοσιεύσει ένα άρθρο το 2005 που δηλώνει ρητά ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ίδια μια «άκυρη έννοια».

Αυτός υποστηρίζει ότι ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναπτύχθηκε αρχικά από τους Salovey και Mayer (1990) είναι ο ίδιος θεμελιωδώς ελαττωματικός. Πρώτον, υποδεικνύει ότι η συναισθηματική αυτοπαρακολούθηση δεν απαιτεί κάποιο ειδικό βαθμό ή είδος νοημοσύνης, αλλά μάλλον μόνο εστίαση της προσοχής κάποιου. Δεύτερον, υποστηρίζει ότι, ιδιαίτερα για κάποια βασικά συναισθήματα, η διάκριση μεταξύ των συναισθηματικών καταστάσεων του εαυτού του ατόμου και των άλλων είναι μια καθαρά δεξιότητα που μαθαίνεται και που πάλι απαιτεί μόνο ενδοσκόπηση για να λειτουργήσει. Τρίτον, η εφαρμογή της συναισθηματικής κατανόησης δεν είναι έγκυρο μέρος κάτι που θα μπορούσε να οριστεί ως «ευφυΐα», και η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι στην πραγματικότητα νοημοσύνη γιατί ο ορισμός της είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τις συμπεριφορές που το καταδεικνύουν, σε αντίθεση με μία περισσότερο παραδοσιακή νοημοσύνη η οποία, όπως υποστηρίζει, υπάρχει έξω από την ανάγκη έκφρασης της.

Εν ολίγοις, ο Locke (2005) παρουσιάζει μια κοινή περίπτωση μεταξύ των επικριτών της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μία ενιαία ψυχολογική κατασκευή. Αντίθετα, είναι ένας συνδυασμός διαφόρων συνηθειών, δεξιοτήτων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας και προσωπικών επιλογών

συμπεριφοράς σε αντίθεση με μια αληθινή νοημοσύνη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο Locke δηλώνει συγκεκριμένα στην κριτική του ότι δεν το κάνει για να πιστεύουν θεμελιωδώς στην έννοια της πολλαπλής νοημοσύνης, η οποία είναι ένα κοινό θέμα ανάμεσα σε πολλούς από τους επικριτές της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αντίθετα, αυτοί οι ερευνητές πιστεύουν ότι, πιστοί στην αρχική έρευνα των Schmidt και Hunter (1998) σχετικά με την πρόβλεψη της απόδοσης, ο συνδυασμός γενικής νοητικής ικανότητας και άλλων παραγόντων, τις περισσότερες φορές δομημένων αποτελεσμάτων, είναι, ήταν και συνεχίζει να είναι το βέλτιστο σύστημα για την επιλογή και τη διατήρηση ποιοτικών υποψήφιων θέσεων εργασίας (Cote, 2010; Harms & Crede, 2010; Josphe & Newman, 2010; Locke, 2005; Matthews et al., 2004; Van Rooy, Viswesvaran, & Pluta, 2005). Αυτοί οι κριτικοί πιστεύουν ότι η ίδια η συναισθηματική επανάσταση εξαρτάται κυρίως από αυτό που οι Briner και Rousseau (2011) αναγνωρίζουν ως γενική έλλειψη πρακτικής, βασισμένης σε στοιχεία διαδεδομένα στην κοινότητα διαχείρισης επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε σχέση με την ηγεσία και τη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου.

Υποστηρίζουν ότι οι επαγγελματίες στην επιχειρησιακή κοινότητα δεν αποδίδουν την ίδια συνάφεια στις πηγές που χρησιμοποιούν για τον προσδιορισμό της ακρίβειας και δυνατότητας εφαρμογής διαφορετικών εργαλείων. Αντί να γίνει κριτική αξιολόγηση των καλύτερα διαθέσιμων ερευνητικών στοιχείων και πώς αυτά σχετίζονται με το τοπικό πλαίσιο, οι επαγγελματίες των επιχειρήσεων αντ' αυτού εστιάζουν στη δική τους προσωπική εμπειρία και κρίση σε συνδυασμό με τις προοπτικές εκείνων που ενδέχεται να εμπλέκονται ή/και να επηρεάζονται από την εξεταζόμενη παρέμβαση. Αυτή η εστίαση παίζει ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στην ποικιλία των γνωστικών προκαταλήψεων που έχουν οι άνθρωποι και, σε συνδυασμό με

- τα σχετικά απρόσιτα επιστημονικά ευρήματα έρευνας για τη συναισθηματική νοημοσύνη
- την επιθυμία να παραμείνει η βέλτιστη πρακτική για τη διασφάλιση κοινωνικής θέσης και τη συνεχή επαγγελματική επιτυχία
- μια γενική επιθυμία για τη δημιουργία εσόδων από επιτυχημένα μέτρα και μοντέλα παραγόντων, μέρος τόσο των ερευνητών όσο και των μη ερευνητών
- εστίαση σε «μονής πηγής», απλή εφαρμογή λύσεων σε πολύπλοκα οργανωτικά προβλήματα και

- έλλειψη τυποποιημένου εκπαιδευτικού υπόβαθρου και ενοποιημένων επιλογών συνεχούς εκπαίδευσης μεταξύ των επαγγελματιών,

έχει οδηγήσει στον ακραίο κατακερματισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ψυχολογικό κατασκεύασμα, με τη πληθώρα των ανταγωνιστικών και ενίοτε αμφίβολων οργάνων και εργαλείων μέτρησης και τη διάδοση άγριων και μη υποστηριζόμενων ισχυρισμών της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντα πρόβλεψης των εργασιακών αποτελεσμάτων. Οι Diab, Pui, Yankelevich και O Highhouse (2011) αποδίδουν αυτή την τάση σε ένα μεγαλύτερο ζήτημα εντός της κοινότητας αμερικανικών επιχειρήσεων, όπου οι επαγγελματίες αντιλαμβάνονται τα ολιστικά συστήματα για την πρόβλεψη της απόδοσης ως περισσότερο χρήσιμα, περιεκτικά, κατάλληλα για το περιβάλλον εργασίας, και επαγγελματικά από επιστημονικά επικυρωμένα ή αναπτυγμένα όργανα μέτρησης.

5.1 Αυτογνωσία

Η αυτογνωσία είναι η ικανότητα να καταλάβει κανείς τι αισθάνεται και πώς να κατευθύνει τα συναισθήματα του (Gardner & Stough, 2002). Η αυτογνωσία περιλαμβάνει επίσης την επίγνωση των δυνατοτήτων κάποιου και τους περιορισμούς σε καθορισμένες συνθήκες. Κατά συνέπεια, η αυτογνωσία είναι ένα κύριο σημείο και κεντρική ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman et al, 2002). Στην πραγματικότητα, έχοντας επίγνωση των δικών του δυνατών σημείων και των περιορισμών, δημιουργείται μια πραγματική ραχοκοκαλιά για τον έλεγχο των συναισθημάτων ώστε να υπάρχει καλύτερο κίνητρο σε οποιαδήποτε περιοχή (Pool & Cotton, 2004). Η συνιστώσα αυτογνωσίας της ΣΝ είναι σημαντική καθότι μπορεί να έχει βαθύ αντίκτυπο στη συμπεριφορική αυτοδιαχείριση και στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αυτογνωσία αποτελείται από τρία στοιχεία: συναισθηματική επίγνωση, ακριβή αυτοαξιολόγηση και αυτοπεποίθηση. Η συναισθηματική αυτογνωσία είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του. Τα άτομα που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική αυτογνωσία κατανοούν ποια συναισθήματα νιώθουν και γιατί. Συνειδητοποιούν τους δεσμούς μεταξύ των συναισθημάτων τους και του τι σκέφτονται, κάνουν και λένε. Αναγνωρίζουν πώς τα συναισθήματα τους επηρεάζουν την απόδοσή τους, και έχουν καθοδηγητική επίγνωση των αξιών και των στόχων (Goleman, 1995).

Η ακριβής αυτοαξιολόγηση είναι απαραίτητη για να έχει ένα άτομο τη δική του γνώση, δυνάμεις και περιορισμούς. Η αυτοαξιολόγηση απαιτεί άνοιγμα σε ειλικρινή σχόλια, νέες προοπτικές,

συνεχή μάθηση και αυτο-ανάπτυξη. Άτομα με υψηλό βαθμό συναισθηματικής αυτογνωσίας επιδεικνύουν αίσθηση χιούμορ και προοπτική για τον εαυτό τους. Η αυτογνωσία περιλαμβάνει επίσης την αυτοπεποίθηση, που μιλάει για την αυτοεκτίμηση και τις ικανότητες. Άτομα με υψηλή αυτοπεποίθηση μπορούν να εκφράσουν τα συναισθήματα και τις απόψεις τους ανοιχτά και χωρίς δισταγμό. Περαιτέρω έρευνα έχει αποδείξει ότι οι άνθρωποι με αυτοπεποίθηση είναι πιο αποφασιστικοί και μπορούν να πάρουν αποφάσεις (Phillips & Gully, 1997).

Η αυτογνωσία δίνει τη δυνατότητα σε έναν ηγέτη να δει ποια μπορεί να είναι η ιδανική κατάσταση χωρίς να ασχολείται με το εγώ του και τις προσωπικές του φαντασιώσεις επιτυχίας. Ένας ηγέτης με ισχυρή αυτογνωσία αισθάνεται πλήρης και δεν πτοείται από τις επιτυχίες άλλων. Οι ακόλουθοι επιτρέπεται και ενθαρρύνονται ακόμη, να πάρουν τα εύσημα και να καρπωθούν τις τιμές της επιτυχίας. Επομένως, ο ηγέτης επικαλείται ένα ισχυρό συναισθηματικό δεσμό από τους οπαδούς που ενισχύουν το χάρισμα του ηγέτη (Conger & Kanungo, 1998). Το χάρισμα, συνεισφέρει σημαντικά στην εξιδανικευμένη επιρροή ενός μετασχηματιστικού ηγέτη (Bass, 1985).

Βασισμένο στο παραπάνω προτείνονται τα εξής: Κοινωνική Ευαισθητοποίηση : Η διάσταση κοινωνικής ευαισθητοποίησης της ΣΝ δηλώνει ότι απαιτείται μια αυξημένη κατάσταση συνειδητοποίησης στους ηγέτες για την κατανόηση τόσο της κατάστασης όσο και του επιπέδου κατανόησης των οπαδών (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996). Μόλις ο ηγέτης κατανοήσει το δικό του όραμα και τις αξίες της οργάνωσης, πρέπει να μεταφέρει το όραμα και τις αξίες στα άλλα μέλη (Goleman et al, 2002). Στο επίκεντρο της κοινωνικής ευαισθητοποίησης βρίσκεται η ενσυναίσθηση. Ένα σημαντικό συστατικό της χαρισματικής ηγετικής συμπεριφοράς είναι η ικανότητα να δίνεται έμφαση στους οπαδούς (Bass, 1995). Ηγέτες με ενσυναίσθηση μπορούν να αντιληφθούν τότε το οργανωτικό όραμα και οι προσωπικές αξίες λαμβάνονται από άλλα άτομα. Κατανοώντας πώς τα άτομα δέχονται και ανταποκρίνονται τα μηνύματα των ηγετών, οι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν τις συμπεριφορές τους για να ενθαρρύνουν και να υποστηρίξουν τις θετικές συμπεριφορές των οπαδών τους.

Ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει ένα μέτωπο κατανόησης και υποστήριξης στους ακόλουθους και να μετριάσει τις ενέργειες του οπαδού. Για παράδειγμα, ο ηγέτης θα μπορεί να πλησιάσει τον ακόλουθο για να τον διαβεβαιώσει ότι όλα είναι εντάξει. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει λόγος να ενθουσιαστεί πολύ ή να καταπονηθεί πολύ για κάποια κατάσταση. Εναλλακτικά, ένας ηγέτης που δεν έχει ενσυναίσθηση μπορεί να εκληφθεί ως αδιάφορος για τις ανάγκες του οπαδού. Ο

κοινωνικά συνειδητοποιημένος ηγέτης μπορεί επίσης να σχετίζεται με διαφορετικούς πολιτισμούς στο χώρο εργασίας. Τα άτομα διαφορετικών πολιτιστικών, εθνοτικών, πολιτικών και θρησκευτικών προσανατολισμών ενδέχεται να μην είναι σε θέση να επικοινωνήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους προφορικά.

Ο κοινωνικά συνειδητοποιημένος ηγέτης μπορεί να αναγνωρίσει τις ανάγκες των άλλων και να ανταποκριθεί ανάλογα. Όταν οι άλλοι είναι πελάτες ή προμηθευτές, ο ηγέτης εμφανίζει μεγαλύτερη εξυπηρέτηση ή προσανατολισμό προς τον πελάτη. Μέσα στον οργανισμό, ο ηγέτης με μεγαλύτερη ενσυναίσθηση μπορεί να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται σε δίκτυα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση των εταιρικών στόχων και αξιών. Ο ενσυναίσθητος ηγέτης αναγνωρίζει επίσης τις σιωπηρές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών και μπορεί να ανταποκριθεί ανάλογα (Goleman et al, 2002) – (Τις διαπροσωπικές σχέσεις που μπορεί να έχουν τα μέλη ή υπάλληλοι στη συγκεκριμένη περίπτωση μεταξύ τους.)

5.2 Διαχείριση Σχέσεων

Ένα άλλο σημαντικό συστατικό της ΣΝ είναι η διαχείριση σχέσεων. Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει διαπροσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, όπως η παροχή έμπνευσης, η επιρροή, η κατοχή των ικανοτήτων ανάπτυξης άλλων, ενεργώντας ως καταλύτης για αλλαγή, διαχείριση συγκρούσεων και ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας (Rozell et al, 2001). Όπως ακριβώς η αυτογνωσία σχετίζεται με την ενδοπροσωπική νοημοσύνη ενός ατόμου, η ενσυναίσθηση και ο χειρισμός των σχέσεων σχετίζονται με διαπροσωπική νοημοσύνη. Όπως επισημάνθηκε προηγουμένως, η ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη αποτελούν ουσιαστικά δύο διαστάσεις της κοινωνικής νοημοσύνης. Η διαχείριση σχέσεων ασχολείται με το χειρισμό ή διαχείριση συναισθημάτων σε άλλους, και ως εκ τούτου απαιτεί κοινωνική ικανότητα και κοινωνικές δεξιότητες των ατόμων (Goleman et al. 2002). Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν υψηλή εξειδίκευση διαχείρισης σχέσεων και προσπαθούν να αναπτυχθούν και να αναπτύξουν, ενώ δημιουργούν συνέργεια σε ομάδες εργασίας.

Μερικές φορές η διαχείριση σχέσεων απαιτεί τη χρήση «επιρροής», δηλαδή τη χρήση αποτελεσματικών τακτικών πειστικότητας. Για παράδειγμα, οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν περίπλοκες στρατηγικές όπως η έμμεση επιρροή για να χτίσουν τη συναίνεση

και υποστήριξη, ή την ενορχήστρωση δραματικών γεγονότων για να λυθεί αποτελεσματικά ένα θέμα (Goleman, 1995). Οι ακόλουθοι που αντιλαμβάνονται ότι αναπτύσσονται για να συμμετέχουν περισσότερο με τον οργανισμό, μπορεί να αναπτύξουν μια αισθητή υποχρέωση προς τον οργανισμό και να παρακινηθούν να αποδώσουν σε υψηλότερα επίπεδα από ήταν πριν ενταχθούν στις οργανωτικές δομές. Η διαχείριση σχέσεων, όταν εφαρμόζεται σε μελέτες ηγεσίας, προάγει το θετικό συναίσθημα στους οπαδούς, με αποτέλεσμα τα ευρύτερα επίπεδα σκέψης και ενισχυμένης ικανότητας αυτομάθησης (Bass, 1998; Greenspan, 1989).

Συχνά οι ηγέτες χρησιμοποιούν τη διαχείριση σχέσεων για να διαπραγματευτούν και να επιλύσουν διαφωνίες και να ενορχηστρώσουν λύσεις win-win. Καταγράφουν συναισθηματικές ενδείξεις στο συντονισμό του μηνύματός τους, αναζητούν αμοιβαία κατανόηση, καλωσορίζουν την ανταλλαγή πληροφοριών και αντιμετωπίζουν τα δύσκολα ζητήματα με διακριτικότητα. Ένα εξαιρετικό χαρακτηριστικό των καλών μάντζερ σχέσεων, είναι ότι είναι δεκτικοί τόσο στα κακά όσο και στα καλά νέα. Επειδή είναι αποτελεσματικά στην αποστολή σαφών και πειστικών μηνυμάτων, παρέχουν στόχο σαφήνεια και σαφή επικοινωνία. Η σαφήνεια των στόχων και η σαφής επικοινωνία αλλάζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου και τη στάση του απέναντι στην εργασία.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη δημιουργία μίας πνευματικά διεγερμένης ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, ένας χαρισματικός ηγέτης ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και αναζητά καινοτόμες λύσεις από τους ακόλουθους. Καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις που προκαλούν το status quo είναι εγγενώς ασταθείς – (ανάλογα το πρόβλημα αναζητά λύσεις οι οποίες είναι καινοτόμες και δημιουργικές ώστε να έχουν αποτέλεσμα στους ακολούθους. Δεν ακολουθεί ο χαρισματικός ηγέτης πάντα μια συμβατική οδό). Οι ακόλουθοι μπορεί να μην αισθάνονται άνετα όταν δοκιμάζουν νέες διαδικασίες. Επομένως, έχοντας έναν ηγέτη που φαίνεται να κατανοεί το δίλημά τους και να αντιμετωπίζει στο δυνατό τα αποτελέσματα μαζί τους, τους δίνει εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Η έρευνα έχει δείξει ότι η προδιάθεση του ατόμου για αποτελεσματικό χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων το κάνει να χρησιμοποιήσει συναισθηματικά εκφραστική γλώσσα και μη λεκτικές ενδείξεις που σχετίζονται με τη χαρισματική ηγεσία (Salovey & Sluyter, 1997).

Η θεωρία της κοινωνικής νοημοσύνης βασίζεται στην έννοια ότι τα άτομα έχουν την ικανότητα να είναι δημιουργικά και ευφάνταστα (BarOn & Parker, 2000). Ο χαρισματικός ηγέτης παρακινεί τους οπαδούς να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι στην εύρεση λύσεων καθημερινών

προβλημάτων (Bass, 1985) Ο χαρισματικός ηγέτης επιδιώκει να εμπνεύσει τους οπαδούς μέσω της δημιουργίας συνεργατικών δικτύων και να τους αναπτύξει ώστε να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τους οπαδούς να αμφισβητήσουν τους παλιούς συμβατικούς τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας και να υιοθετήσουν δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες (Conger & Kanungo, 1998).

Σύνοψη κεφαλαίου

Δεδομένης της αμφιλεγόμενης φύσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της χρήσης της στα εργασιακά πλαίσια, είναι κρίσιμο για τους σημερινούς ερευνητές να κατανοήσουν καλύτερα τις διαφορές στην προγνωστική εγκυρότητα μεταξύ των δύο πρωταρχικών ανταγωνιστικών μοντέλων ΣΝ. Αυτό θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση της αντιφατικής εμπειρικής υποστήριξης που βρέθηκε για τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και χαρισματικής ηγεσίας, και τελικά στην κατανόηση της φύσης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εργαλείο με επιρροή στην ανάπτυξη της απόδοσης του οργανισμού. Συγκεκριμένα, εξέτασε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως τη μορφή ηγεσίας που έχει την πιο πιθανή σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, και η τρέχουσα έρευνα είναι σχετικά συνεπής ως προς την εμφάνιση μιας σχέσης μεταξύ αυτών των δύο κατασκευών που βασίζονται σε εξατομικευμένη εξέταση και αποτελεί κίνητρο έμπνευσης. Επιπροσθέτως, η συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται πιο σημαντική όσο ανεβαίνει σε ιεραρχία η θέση κάποιου στον οργανισμό. Καθώς ο ηγέτης ανεβαίνει, συνήθως μειώνεται το ποσό της άμεσης, ένας προς έναν αλληλεπίδραση που έχει με τους υφισταμένους του. Έτσι, τα στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης του χαρισματικού ηγέτη μπορεί να αναμένεται να είναι όλο και λιγότερο σημαντικά για τη γενική αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Ως εκ τούτου, θα ήταν αναμενόμενο ότι, καθώς μετράει κανείς τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών σε διαφορετικά επίπεδα στον οργανισμό, θα υπάρχουν και διαφορετικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, και αυτές οι διαφορές μπορεί να αναμένεται να συμπίπτουν με το επίπεδο που καταλαμβάνει ο ηγέτης στην οργανωτική ιεραρχία. Η ροή μικτού μοντέλου περιλαμβάνει επίσης μια ποικιλία πρόσθετων παραγόντων και υπάρχει μικρή συνέπεια στην έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως προγνωστικό παράγοντα εκτέλεσης.

Κεφάλαιο 6^ο

Συμπεράσματα/Συζήτηση

Έχουν υπάρξει αρκετές θεωρίες που σχετίζονται με τη γνώση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κάθε θεωρία αντιπροσωπεύει ένα μοναδικό σύνολο κατασκευών που αντιπροσωπεύει τον θεωρητικό προσανατολισμό και πλαίσιο στο οποίο οι συγγραφείς έχουν αναπτύξει τη θεωρία τους. Όλοι έχουν κοινή επιθυμία να κατανοήσουν και να μετρήσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την αναγνώριση και τη ρύθμιση των συναισθημάτων στον εαυτό τους και στους άλλους (Goleman, 2001). Οι Ciarrochi, Chan και Caputi (2000) αναφέρουν ότι αν και οι ορισμοί μπορεί να διαφέρουν εντός του πεδίου της συναισθηματικής νοημοσύνης, συνυπάρχουν συμπληρωματικά παρά αντιφατικά. Αυτοί επίσης συμφωνούν ότι όλες αυτές οι θεωρίες που σχετίζονται με το πεδίο της ΣΝ επιδιώκουν να κατανοήσουν πώς τα ανθρώπινα όντα αντιλαμβάνονται, κατανοούν και εργάζονται με τα συναισθήματα για την επίτευξη στόχων.

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη αποκτά νομιμότητα λόγω μελετών που υποστηρίζουν θεωρίες ως έγκυρες κατασκευές. Στην πραγματικότητα, στην τρέχουσα χιλιετία θα υπάρξει ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον όχι μόνο εντός των ορίων αλλά και σε μια παγκόσμια αγορά. Οι

ερευνητές είναι πρόθυμοι να λάβουν απαντήσεις για το πώς οι ηγέτες μπορούν να είναι πιο επιτυχημένοι σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι ηγέτες που θέλουν να βελτιώσουν τις γνώσεις τους για τη ΣΝ, πρέπει να ξεκινήσουν με μια ακριβή ανάλυση του βαθμού της αυτογνωσίας κάποιου γιατί αποτελεί την κύρια βάση που υποστηρίζει τις θεωρίες της ΣΝ. Επομένως, οι εκτελεστικοί προπονητές (χαρισματικοί ηγέτες) έχουν βρει επιτυχία σε εκείνους τους οργανισμούς που έχουν δει τη ΣΝ ως τη ραχοκοκαλιά της συνολικής οργάνωσης (Sohmer, 2000).

Εν ολίγοις, οι οργανισμοί που επιλέγουν την ΣΝ ως πραγματικό πλαίσιο για την επίτευξη στόχων, θα έχουν αποδόσεις για την επένδυσή τους. Όσο πιο ολοκληρωμένα σύνολα δεξιοτήτων χρησιμοποιεί ένας ηγέτης, τόσο καλύτερο περιβάλλον θα δημιουργηθεί στην εργασία, επομένως, τα οφέλη θα εμφανίζονται επίσης ως πραγματική συνέπεια. Οι εργαζόμενοι όχι μόνο θα χαρούν να μοιραστούν τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και να συνεισφέρουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να πετύχουν τους στόχους της εταιρείας. Το ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη κλιμακώνεται από το 1990. Στη παρούσα μελέτη, έγινε προσπάθεια να παραχθεί ένα εννοιολογικό μοντέλο που συνδέει τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και επεξεργάζεται την κοινωνική πληροφορία και τις θεωρίες καθορισμού στόχων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του χώρου εργασίας.

Η παροχή τέτοιων διασυνδέσεων είναι απαραίτητη εάν το πεδίο πρόκειται να ενσωματώσει τη γνώση σε θέματα επικαιρότητας τομέων της οργανωσιακής συμπεριφοράς και των ανθρώπινων σχέσεων. Επιπλέον, θεωρείται ότι αυτή η προσπάθεια μπορεί να πετύχει μόνο εάν θεωρητικοί και ερευνητές είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν έννοιες που περιλαμβάνουν κατασκευές συναισθηματικής νοημοσύνης σε ατομικό, ομαδικό, και οργανωτικό επίπεδο. Οι ερευνητές προτρέπονται να μην απορρίψουν την έννοια της συναισθηματικής ευφυΐας ως μία μόδα ή μόδα διαχείρισης (Abrahamson, 1996). Δεδομένου ότι η εμπειρική εργασία στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης βρίσκεται στο εμβρυϊκό στάδιο, πολλές γκρίζες περιοχές πρέπει να διερευνηθούν πριν προταθούν πρόσθετα μοντέλα ή επεκταθούν τα υπάρχοντα.

Η παρούσα εργασία είναι μία κίνηση προς την κατεύθυνση της έναρξης μιας εννοιολογικής πλατφόρμας για τη μελέτη της διαδικασίας του πόσο επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη τους οργανισμούς. Το μοντέλο αντιπαραβάλλει επίσης μεθόδους προώθησης συναισθηματικής νοημοσύνης σε οργανισμούς, δηλαδή την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω των

προγραμμάτων εκπαίδευσης έναντι της επιλογής πολύ συναισθηματικά ευφυών οργανωτικών ηγετών που μοντελοποιούν τη συναισθηματική ικανότητα και να συνεχίσουν να εφαρμόζουν μια παρόμοια διαδικασία επιλογής κάθετα προς τα κάτω.

Η τρέχουσα μελέτη προσπάθησε να κατανοήσει καλύτερα τη διαισθητικά αναμενόμενη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και συμπεριφορών Χαρισματικής Ηγεσίας (Alston, Dastoor, & Sosa-Fey, 2010; Bass, 2008; Blank, 2008; Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004) και τα αποτελέσματα των διαφορών μεταξύ των δύο πρωταρχικών εννοιολογήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης σε αυτή τη σχέση. Προσπάθησε επίσης να εξετάσει περιστασιακούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αυτή τη σχέση. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα διαφορετικό προγνωστικό της Χαρισματικής Ηγεσίας για τους εργαζόμενους σε διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας στον οργανισμό, με βάση την ιδέα ότι οι ηγέτες σε διαφορετικά επίπεδα μπορεί να χρειαστεί να ηγηθούν διαφορετικά λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης του τρόπου της ηγεσίας που θεσπίζεται μέσα σε μια οργανωτική ιεραρχία και τους ρόλους και τις αρμοδιότητες ή τα διαφορετικά επίπεδα του ηγέτη (Bass, 2005; Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Yammarino & Dubinsky, 1994).

Συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη εξέτασε εάν υπάρχει μια στατιστικά σημαντική διαφορά στην προγνωστική εγκυρότητα των βαθμολογιών ΣΝ των συμμετεχόντων για την αυτοαναφερόμενη Χαρισματική Ηγετική συμπεριφορά όταν μετράται η ΣΝ χρησιμοποιώντας μία αξιολόγηση που βασίζεται στο μοντέλο ΣΝ βάσει ικανότητας ή και μεικτό, και εάν υπάρχει μια στατιστικά σημαντική διαφορά στην προγνωστική εγκυρότητα των συμμετεχόντων για την ηγετική τους απόδοση όταν η ΣΝ μετριέται σε διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας εντός της οργανωτικής ιεραρχίας για καθένα από τα δύο όργανα.

Αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα έχουν ιδιαίτερη σημασία λόγω των ακραίων εξόδων που βαρύνουν τους επαγγελματίες όταν χρησιμοποιούν οποιαδήποτε από την πληθώρα των οργάνων μέτρησης soft skills που διατίθενται επί του παρόντος στην αγορά. Η αντιμετώπιση πολυάριθμων εκκλήσεων για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται στις μεγάλες ροές συναισθηματικής νοημοσύνης, πώς αυτοί οι ορισμοί επηρεάζουν τις οργανωτικές κατασκευές που υποτίθεται ότι προβλέπουν (Cartwright & Pappas, 2008; Cherniss, 2010; Van Rooy, 2005; Joseph & Newman, 2010; Walter, Cole, & Humphery, 2011; Zeidner, Matthews και Roberts, 2004) και για την αντιμετώπιση των μικτών αποτελεσμάτων που βρέθηκαν από

προηγούμενες μελέτες (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Harms & Crede, 2010; Van Rooy, Viswesvaran και Pluta, 2005).

Αυτό πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας ανάλυση παλινδρόμησης και δοκιμή επιδράσεων συντονιστή σε ένα δείγμα οργανωτικών ηγετών από πολλούς οργανισμούς, ο καθένας από διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας μέσα στις ηγετικές τους ιεραρχίες. Η τρέχουσα μελέτη διαπίστωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη όπως εννοιολογείται κάτω από το μοντέλο βασισμένο σε ικανότητες (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008; Mayer, Salovey, & Caruso, 2008; Palmer, Gignac, Ekermans, & Stough, 2008, Salovey & Mayer, 1990) εμφανίζεται να είναι κάπως πιο διακριτή από τη συναισθηματική νοημοσύνη όπως εννοιολογείται κάτω από το μικτό μοντέλο (Bar-On, 1997, 2006; Boyatzis, 1982; Gignac, 2010a; Goleman, 1995; Mayer, Roberts, & Barsade, 2008; Mayer, Salovey, & Caruso, 2008; Palmer, Gignac, Ekermans, & Stough, 2008; Petrides et al., 2007; Salovey & Mayer, 1990; Spencer & Spencer, 1993), διαπιστώνοντας ότι το MSCEIT, ένα όργανο συναισθηματικής νοημοσύνης που βασίζεται σε ικανότητες, προσθέτει αυξητική εγκυρότητα πάνω και πέρα από την προγνωστική εγκυρότητα του Genos EI, ένα μικτό μοντέλο οργάνου συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αυτό προσδίδει κάποια αξιοπιστία στους Van Rooy et al. Ο ισχυρισμός τους το 2005 ότι τα βασισμένα σε ικανότητες και τα μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί στην πραγματικότητα να μην αποφέρουν τα ίδια αποτελέσματα. Επιπλέον, η τρέχουσα μελέτη διαπίστωσε ότι, τουλάχιστον για τους ηγέτες της πρώτης γραμμής, το MSCEIT δεν προέβλεψε την αυτοαναφορά χαρισματικής συμπεριφοράς ηγεσίας όπως συμβαίνει για τους μεσαίους και τους ηγέτες στελέχη. Το Genos EI, ωστόσο, βρέθηκε να προβλέπει παρόμοια αποτελέσματα για όλα τα επίπεδα ηγετών. Αυτά τα ευρήματα παρέχουν κάποια υποστήριξη σε προηγούμενες θεωρίες ηγεσίας καταστάσεων και στην κοινή πρακτική της έρευνας της συναισθηματικής νοημοσύνης σε υψηλότερο επίπεδο οργανωτικών ηγετών (Bass, 2005; Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Yammarino & Dubinsky, 1994).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει σημείο προσοχής, κυρίως για τον τρόπο που σχετίζονται με την ηγεσία. Εμπειρικά ευρήματα επιβεβαίωσαν ότι οι διαστάσεις της ΣΝ (αυτοσυναισθηματική επίγνωση, συναισθηματική επίγνωση άλλων, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, και διαχείριση σχέσεων) μπορεί να έχουν καλύτερη επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με επιτυχή αντιμετώπιση του στρες στην εργασία από το

παραδοσιακό IQ. Προηγούμενες μελέτες αποκάλυψαν ότι ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική σε κοινωνικές καταστάσεις, το IQ είναι ζωτικής σημασίας σε γνωστικά καθήκοντα (Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal, & Sass, 2004; Jordan & Troth, 2004).

Χωρίς αμφιβολία, το IQ είναι ένα κρίσιμο και βασικό συστατικό της ηγεσίας, με βάση τα στοιχεία που προτείνονται ότι η συναισθηματική ευφυΐα είναι πιο σημαντική για τους ηγέτες σε διαφορετικά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένου του άγχους στην εργασία από τη γενική νοημοσύνη. Οι Judge, Colbert, & Pies (2004) υποστήριξαν την ίδια γραμμή και επιστράτευσαν αρχές της θεωρίας των γνωστικών πόρων που σε στρεσογόνες καταστάσεις, η γνωστική νοημοσύνη του ηγέτη γίνεται λιγότερο σχετική, ενώ αυξάνονται άλλες μη γνωστικές ικανότητες. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη παρέχει στους ηγέτες τα προσόντα να αντιμετωπίσουν στρεσογόνα περιβάλλοντα και η γενική νοημοσύνη μπορεί να επαναληφθεί μόλις ο ηγέτης αντιμετωπίσει το στρεσογόνο περιβάλλον.

Οι άνθρωποι κατακλύζονται από συναισθήματα καθημερινά και τα συναισθήματα τους ακολουθούν σε όλες τις εκδηλώσεις της ζωής τους. Οι άνθρωποι δεν μπορούν να απομονωθούν από τα συναισθήματά τους. Η νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο, αλλά η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει εξίσου όσον αφορά τις συμπεριφορές και τις αντιδράσεις. Στη φυσιολογική εξέλιξη της ζωής, η συναισθηματική νοημοσύνη τείνει να αυξάνεται καθώς μαθαίνουμε να έχουμε μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων, μεταδίδοντας αποτελεσματικά οδυνηρά συναισθήματα, ακρόαση και ενσυναίσθηση. Τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν τη σημασία της ΣΝ τόσο από την πλευρά των ηγετών όσο και από την πλευρά των εργαζομένων.

Οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό όχι μόνο σε τεχνικές ικανότητες αλλά και σε συναισθηματικές. Η ΣΝ στην ηγεσία ενός οργανισμού επηρεάζει άμεσα τη διατήρηση των εργαζομένων υψηλής ποιότητας, τη συνολική παραγωγικότητα, τους ενθαρρύνει και δημιουργεί ένα υγιέστερο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται καλύτερα ως ομάδα και έχουν ισχυρότερες και αποτελεσματικότερες διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες, λαμβάνοντας υπόψη ότι σήμερα πολλές βιομηχανίες, οργανισμοί και εταιρείες είναι πολλαπλών γενεών. Οι εργαζόμενοι με συναισθηματικές και ενσυναίσθητες δεξιότητες μπορούν να εκφράζουν τα συναισθήματά τους, να κατανοούν τον εαυτό τους και τους συναδέλφους τους, να αντιμετωπίζουν θετικά και αρνητικά συναισθήματα, δύσκολες

καταστάσεις, και να μπορούν να οικοδομήσουν ένα επικοινωνιακό περιβάλλον όπου υπάρχει και αυξάνεται η συνεργασία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Dewey χρησιμοποίησε την έννοια της συνεργατικής νοημοσύνης με τη πρόθεση να επισημανθεί η σημασία της συνεργασίας και της ευφυΐας για μια ολοκληρωμένη και ιδανική κοινωνία στο πλαίσιο της δημοκρατίας. Συνεπώς, η συνεταιριστική νοημοσύνη συνοδευόμενη από συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε να εισαχθεί μέσα στους οργανισμούς αφού η συνεργασία βοηθά τους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν και να επικοινωνούν καλύτερα και να δημιουργούν ένα πιο φιλικό και αποτελεσματικό περιβάλλον. Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να είναι ένα από τα γερά θεμέλια μιας εταιρείας που θα οδηγήσουν σε ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση (Trong Tuan L., 2013).

Πρέπει να δημιουργηθούν καινοτόμες προσεγγίσεις για την εταιρική κουλτούρα και να παρέμβουν στην εκπαίδευση με την ανάπτυξη προγραμμάτων για τους ηγέτες, για τους εργαζόμενους και για το εργατικό δυναμικό που προσλαμβάνεται σε μια εταιρεία για να αυξήσει τα επίπεδα ΣΝ τους. Επιπλέον, το λογισμικό, οι εφαρμογές και τα εικονικά περιβάλλοντα θα είναι χρήσιμα για την απόκτηση δεξιοτήτων ΣΝ, με σκοπό τη βελτίωση των ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών σχέσεων, την εργασιακή απόδοση και επιτυχία. Επιπρόσθετα, οι μελέτες θα πρέπει να διεξάγονται σε μεγαλύτερα δείγματα και σε κάθε είδους βιομηχανίες, οργανισμούς και επιχειρήσεις και σχεδόν σε όλες τις χώρες προκειμένου να υπάρχει μια συνολική εικόνα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον κόσμο της εργασίας.

Κατά συνέπεια, τα προγράμματα ένταξης που σχετίζονται με τη ΣΝ θα σχεδιαστούν περισσότερο προσεκτικά και θα είναι πιο στοχευμένα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη, οι συναισθηματικές και ενσυναίσθητες δεξιότητες είναι μια μακρά διαδικασία με συνεχή προσπάθεια, αλλά τελικά, όλοι θα ωφεληθούν σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο εργασίας.

Όπως φαίνεται παραπάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ πιθανό να προσθέσει στις ηγετικές ιδιότητες το χάρισμα και την εμπνευσμένη και ατομική εξέταση. Μπορεί επιπλέον να ενισχύσει την πνευματική διέγερση, τη διαχείριση κατ' εξαίρεση και ενδεχόμενη ανταμοιβή. Με βάση αυτή την καθαρά δευτερογενή έρευνα μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θα κάνει τους ηγέτες πιο αποτελεσματικούς και επιτυχημένους. Αυτό το συμπέρασμα υποστηρίζεται από διαφορετικά ευρήματα από την πρωτογενή έρευνα επίσης, όπως ο Trehan που

θεώρησε σημαντική τη συναισθηματική νοημοσύνη για την ηγεσία, τα κίνητρα, την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την αλλαγή διαχείριση σε επίπεδο εμπιστοσύνης 99% (Trehan, Shrivastav 2012, σελ. 65).

Ο Cartwright συνέταξε τη μετα-ανάλυση διαφόρων μελετών με τη δήλωση ότι η ικανότητα αντίληψης του συναισθήματος είναι ένας παράγοντας που σχετίζεται με την αποτελεσματική ηγεσία (Cartwright, Παππάς 2008, σελ. 161). Ο Clarke απέδειξε τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και χαρισματικής ηγεσίας με μεταβλητές, ελέγχου την προσωπικότητα και τις γνωστικές ικανότητες (Clarke 2010, σελ. 15). Ο Bin Sayeed κατέληξε στο ίδιο συμπέρασμα, συνοψίζοντας ότι οι ηγέτες είναι πολύ πιθανό να οδήσουν τους οπαδούς τους εάν έχουν γνώσεις για τις ανάγκες, τις αξίες και τις ελπίδες τους. Αυτή η επίγνωση μπορεί να διευκολυνθεί μέσω ενός υψηλότερου επιπέδου συναισθηματικής επίγνωσης και ευαισθησίας. Οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν συναισθηματικές αντιδράσεις στους οπαδούς, επικοινωνούν και ενσταλάζουν τη δέσμευση για ένα κοινό όραμα και δημιουργούν κοινά πρότυπα.

Εστιάζοντας σε μεμονωμένους οπαδούς, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι υποστηρικτικοί, προσεκτικοί, με ενσυναίσθηση, να νοιάζονται και να προσφέρουν εξατομικευμένη προσοχή. Αυτές οι απαιτήσεις μπορεί να είναι πιο εύκολες για ένα άτομο που έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί με ακρίβεια τα συναισθήματα των άλλων, ενώ διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα (Bin Sayeed, Shanker 2009, σελ. 596-597). Δεδομένου ότι η συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί επιβεβαιωμένη, θα πρέπει να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα, πρώτα για την ικανότητα μέτρησης και ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης και δεύτερον σχετικά με τις επιπτώσεις της συναισθηματικής ευφυούς ηγεσίας π.χ. σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων, την πίστη τους, την ικανοποίηση πελατών ή την επίτευξη στόχων.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και του χαρισματικού στυλ ηγεσίας, και αν το στυλ ηγεσίας με τη σειρά του επηρεάζει την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων που εξέδωσαν χαρισματική ηγεσία μαζί με τις στρατηγικές του εμπορίου, έδειξαν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ευημερίας. Το επίπεδο της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι υψηλό, με τους εργαζόμενους να δείχνουν ισχυρά επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης.

Βιβλιογραφία

Adeyemo, D. A., Terry, D. L., & Lambert, N. J. (2015). Organizational climate, leadership style and emotional intelligence as predictors of quality of work life among bank workers in Ibadan, Nigeria. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(4).

Agma, F. Ş. (2007). The negative effects and reasons of stress in work life (In Turkish). Master's thesis, Atılım University, Ankara, Turkey.

Akerjordet, K., & Severinson, E. (2008). Emotionally intelligent nurse leadership: a literature review study. *J Nurs Manag*, 16(5), 565–577. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00893.x>

Alexander, Jeffrey A.; Hearld, Larry R.; Mittler, Jessica, 2011. Measuring leadership in multisector health care alliances. In *Nonprofit Management and Leadership*, 21 (4), pp. 341-361.

Alon I, Higgins JM. Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Bus Horiz* 2005;48:501-12.

Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>

Alves JC, Lovelace KJ, Manz CC, Matsypura D, Toyasaki F, Ke K. Across-cultural perspective of self-leadership. *J Manag Psychol* 2006;21:338-59.

Appolus, O., Niemand, L., & Karodia, A. M. (2016). An Evaluation of the Impact of Emotional Intelligence on Team Effectiveness among It Professionals at Bytes Systems Integration (South Africa). *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(10), 79. <https://doi.org/10.12816/0027368>

Aslan, S., Ozata, M., & Mete, M. (2008). The investigation of effects of group emotional intelligence on team effectiveness. *Humanity & Social Sciences Journal*, 3(2), 104-115.

Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M.; Jung, Dong I., 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462

Badea, L., & Pană, N. A. (2010). The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence. *Theoretical & Applied Economics*, 17(2).

Baltas, A., & Baltas, Z. (2008). *Stress and the ways to cope with it*. Remzi Publications, İstanbul, Turkey.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 18(Suplemento), 13-25.

Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description, and summary of psychometric properties. In Glenn Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, pp. 111-42.

Batool, B. F. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84.

Bin Sayeed, Omar; Shanker, Meera, 2009. Emotionally Intelligent Managers & Transformational Leadership Styles. In *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44 (4), pp. 593-610.

Bower, Marvin, 1997. *The Will to Lead. Running a business with a network of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Boyatzis, R. (2009), "Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence", *The Journal of Management Development*, Vol. 28 No. 9, pp. 749-770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). Emotional intelligence 2.0. TalentSmart, Retrieved from <http://www.talentsmart.com/products/emotional-intelligence-2.0/>

Bristow, Denny; Amyx, Douglas; Castleberry, Stephen B.; Cochran, James J., 2011. A CrossGenerational Comparison of Motivational Factors in a Sales Career Among Gen-X and Gen-Y College Students. In *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31 (1), pp. 77-86.

Carnegie, Dale, 2011. *Führen mit Persönlichkeit. Wie Sie sich selbst und andere zu Höchstleistungen motivieren.* With assistance of Carolin Skiba. Frankfurt, M: Scherz.

Cartwright, Susan; Pappas, Constantinos, 2008. Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. In *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), pp. 149-171.

Caruso, David R.; Salovey, Peter, 2005. *Managen mit emotionaler Kompetenz. Die vier zentralen Skills für Ihren Führungsalltag.* Frankfurt am Main ;, New York: Campus-Verl.

Castro, F., Gomes, J., & de Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 171-182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00636.x>

Chadha, N. K. (2005). *Human resource management issues: Case studies and experimental exercises.* Delhi: ShriSai Printographers.

Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2012). Team emotional intelligence and performance: Interactive dynamics between leaders and members. *Small Group Research*, 43(1), 75-104. <https://doi.org/10.1177/1046496411415692>

Charteris-Black, Jonathan, 2007. The communication of leadership. Design of leadership style. London [u.a.]: Routledge.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010501>

Chopra, Parvesh K.; Kanji, Gopal K., 2011. On the science of management with measurement. In *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (1), pp. 63-81.

Chung A, Chen IH, Lee AY, Chen HC, Lin Y. Charismatic leadership and self-leadership: A relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification? *J Organ Change Manag* 2011;24:299-313.

Clarke, Nicholas, 2010. Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. In *Project Management Journal*, 41 (2), pp. 5-20.

Cooper, C. (2012). *Intelligence and abilities*. New York, NY: Taylor & Francis Darling, J. J., Chau, S. L., & O'Malley, A. (2012). Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations. *Journal of Management*, 38(2), 531-546. <https://doi.org/10.1177/0149206310375467>

Drigas, A. S., & Papoutsis, C. (2018). A New Layered Model on Emotional Intelligence. *Behavioral Sciences*, 8(5), 45. <https://doi.org/10.3390/bs8050045>

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard business review*, 79(3), 80-91.

Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264. <https://doi.org/10.1108/01437730610666019>

Erdogdu, M. Y. (2008). An analysis of emotional intelligence via some variables (In Turkish). *Electronic Social Sciences Journal*, 7(23), 62–76.

Elfenbein, H. A., Druskat, V. U., Sala, F., & Mount, G. (2006). Team emotional intelligence: What it can mean and how it can affect performance. *Linking emotional intelligence and performance*

at work: Current research evidence with individuals and groups, 165-184.
<https://doi.org/10.4324/9780203763896>

Franke, Joachim, 1972. Psychologische Überlegungen zu einer zeitgemäßen Führungsform. Zürich: Industrielle Organisation des Betriebswirtschaftlichen Institutes der ETH.

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & organization development journal*, 23(2), 68-78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>

Gardner, Howard, 1993. *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. 2nd ed. London: Fontana Press.

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

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

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

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*.

Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 229-241.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard E.; McKee, Annie, 2003. *Emotionale Führung*. 1 st ed. [München]: Ullstein.

Gutiérrez-Cobo, M.J.; Cabello, R.; Fernández-Berrocal, P. The relationship between emotional intelligence and cool and hot cognitive processes: A systematic review. *Front. Behav. Neurosci.* 2016, 10, 101. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2016.00101>

Halicinarli, E., & Bender, M. T. (2006). Emotional intelligence (EQ) of women and a field research (In Turkish). Paper presented at the Second International Conference on Women's Studies, 27-28 April 2006, Northern Cyprus.

Hauschildt K, Konradt U. Self-leadership and team members' work role performance. *J Manag Psychol* 2012;27:497-517.

Hartmann, Frank; Naranjo-Gil, David; Perego, Paolo, 2010. The Effects of Leadership Styles and Use of Performance Measures on Managerial Work-Related Attitudes. In *European Accounting Review*, 19 (2), pp. 275-310.

Hauer, Peter, 2003. Die Emotion und konstruktivistische Erwachsenenbildung. In Rolf Arnold (Ed.): *Emotionale Kompetenz. Theorien und Anwendungen*. 200th ed. Kaiserslautern: ZBT/Abt. Foto-ReproDruck der Universität Kaiserslautern, pp. 33-58.

Hinterhuber, Hans H.; Krauthammer, Eric, 2001. *Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen*. 3rd ed. Wiesbaden: Gabler.

Holzbaur, Ulrich D., 2001. *Management*. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH.

Houghton JD, Bonhom TW, Neck CP, Sing K. The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *J Manag Psychol* 2004;14:427-41.

Houghton JD, Neck CP. The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *J Manag Psychol* 2002;17:672-91.

Howard, W. C. (2005). Leadership: four styles. *Education*, 126(2), 384.

Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten, 2006. *Grundlagen der Unternehmensführung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Imanzadeh, E., Esmailzadeh, S., Elyasi, G., & Sedaghati, P. (2012). Relationship between innovative leadership styles and the lack of intervention with managers' emotional intelligence of sport departments. *European Journal of Experimental Biology*, 2(6), 2390–2396.

JCA Global, (2013). Team EI profile. [online] Available at: <http://www.jcaglobal.com/whatwedo/products/team-emotional-intelligence/>

Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: A national survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 159-181. <https://doi.org/10.1080/10627261003601622>

- Johannessen, J., Skålsvik, H. (2013), The systemic leaders: New leaders in the global economy. *Kybernetes*, 42(1), 13-34
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4
- Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, 15(4), 452-469. <https://doi.org/10.1017/s1833367200002546>
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). A meta-analysis of the relationship between intelligence and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542-552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Kalyoncu, Z., Guney, S., Arslan, M., Guney, S., & Ayranci, E. (2012). Analysis of the relationship between emotional intelligence and stress caused by organization: A study of nurses. *Busi Intell J*, 5(2), 334-346.
- Kanji, Gopal K., 2008. Leadership is prime: How do you measure Leadership Excellence? In *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (4), pp. 417-427.
- Link, Jörg, 2010. *Führungssysteme. Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen*. 5 th ed. München [u.a.]: Vahlen.
- Lorsch, Jay, 2010. A contingency theory of leadership. In Rakesh Khurana, Nitin Nohria (Eds.): *Handbook of leadership theory and practice*. Boston, Mass: Harvard Business Press, pp. 411-429.
- Luca, J., & Tarricone, P. (2001). Does emotional intelligence affect successful teamwork?
- Manz CC, Neck CP. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall; 2004.
- Matthews, G. Emo, A. K., Funke, G., Zeidner, M., Roberts, R. T., Costa, P. T., & Schulze, R. (2006). Emotional intelligence, personality and task-induced stress. *J Exp Psychol Appl*. 12(2), 96–107. <https://doi.org/10.1037/1076-898X.12.2.96>

Mayer, J. D.; Salovey, P.; Caruso, D. R.; Sitarenios, G. Measuring emotional intelligence with the MSCEITV2.0. *Emotion* 2003, 3, 97–105. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>

Mayer, J.D.; Roberts, R.D.; Barsade, S.G. Human abilities: Emotional intelligence. *Annu. Rev. Psychol.* 2008, 59, 507–536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>

McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76-93. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2012-0568>

Montes-Berges, J., Augusto, B. M. (2007). Exploring the relationship between perceived emotional intelligence, coping, social support and mental health in nursing students. *J Psychiatr Ment Health Nurs*, 14(2), 163-171. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2007.01059.x>

Neck CP, Manz CC. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall; 2006.

Northouse, P.G. (2010), *Leadership: Theory and Practice* 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Payne, W. L. (1985). A study of emotion: Developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire (PhD Dissertation, Abstracts International, 47, 203A. University Microfilms No. AAC 8605928). OH, USA: The Union Institute

Petrides, K.V. Trait emotional intelligence theory. *Ind. Organ. Psychol.* 2010, 3, 136–139. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01213.x>

Peng, J., & Chiu, S. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582–607. <https://doi.org/10.1080/00224540903365455>

Potthoff, Erich, 1979. *Führungsinstrumentarium in Unternehmen und Verwaltung. Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre in der Praxis aus verschiedenen Etappen eines beruflichen Lebens*. Köln: W. Kolhammer.

- Ramchunder, Y., & Martins, N. (2014). The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1100>
- Ramsden, John, 2008. Leadership creates superiority, management produces mediocrity. In: *Management versus Leadership*. With assistance of Matthias Hirzel. 2nd ed. Frankfurt, M: HLP Management Connex, pp. 19-28
- Radhakrishnan, A., & UdayaSuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65.
- Rasheed, A., Khan, S. U. R., Rasheed, M. F., & Munir, Y. (2015). The Impact of Feedback Orientation and the Effect of Satisfaction With Feedback on In-Role Job Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 31-51. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21202>
- Reynolds, M. and Vince, R. (2004) 'Critical management education and action-based learning: Synergies and contradictions', *Academy of Management, Learning and Education*, 3(4), pp. 442–56. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.15112552>
- Rich BL, Lepine JA, Crawford ER. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Acad Manage J* 2010;53:617-35.
- Riggio, Ronald E., 2011. The management perspective: engineering effective leadership in organizations. In Ronald E. Riggio, Michael Harvey (Eds.): *Leadership studies. The dialogue of disciplines*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 119-128
- Robinson D, Perryman S, Hayday S. *The Drivers of Employee Engagement, Report 408*. Brighton: Institute for Employment Studies; 2004.
- Rogers, A. K. (2007). *Stress Perceptions in Occupational Therapy Students: Traditional versus Distance Education*. Master's thesis, West Virginia University, Morgantown, WV.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>

Ross S. A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *J Manage Dev* 2014;33:299-323.

Sahin, N. H. (2010). Finding your own "positive stress" level, coping up with stress: A positive approach (In Turkish). Turkish Psychologists Association Publications, Ankara, Turkey

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3),185–211.

Salovey, Peter; Rothman, Alexander, 1991. Envy and Jealousy: Self and Society. In Peter Salovey (Ed.): *The Psychology of jealousy and envy*. New York: Guilford Press, pp. 271-286.

Scanlan, Burt K., 1982. Erfolgreiche Mitarbeitermotivierung. Gekürzte Paperbackausg. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127-140. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.001>

Shahin A, Salehzadeh R. Investigating the relationship among self-leadership strategies by association rules mining. *Int J Bus Inf Syst* 2013;14:41-55.

Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *EducPsychol Meas* 2006;66:701-16.

Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *J Organ Behav* 2004;25:293-315.

Schlegel, Gunnar (2003): Emotionale Intelligenz und Emotionspsychologie. In Rolf Arnold (Ed.): *Emotionale Kompetenz. Theorien und Anwendungen*. 200th ed. Kaiserslautern: ZBT/Abt. Foto-ReproDruck der Universität Kaiserslautern, pp. 13-22.

Shiota, Michelle N.; Kalat, James W. (2012): *Emotion*. 2 nd ed. Australia;, Belmont, CA: Wadsworth.

Sirin, G. (2007). The relationship between teachers' emotional intelligence levels and their ways of coping up with stress (In Turkish). Master's thesis, Gazi University, Ankara, Turkey.

Smit, P. J., Cronje, G. D., Brevis, T., & Vrba, M. J. (Eds.). (2011). Management principles: A contemporary edition for Africa. Juta and Company Ltd.

Sternberg, R. J. (2011). The Cambridge handbook of intelligence. New York, NY: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511977244>

Stogdill, Ralph M., 1969. Validity of Leader Behaviour Descriptions. Personnel Psychology, 22, pp. 153-158.

Sweney, Arthur B.; Fiechtner, Leslie A.; Samores, Robert J., 1975. An Integrative Factor Analysis of Leadership Measures And Theories. The Journal of Psychology, 90, pp. 75-85.

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

Trong Tuan, L. (2013). Emotional intelligence as the departure of the path to corporate governance. Corporate Governance: The international journal of business in society, 13(2), 148-168. <https://doi.org/10.1108/14720701311316634>

Topper FE. Self-leadership: Road to personal excellence. New Libr World 2009;110:561-3.

Yukl, Gary A. (2006): Leadership in organizations. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall