



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ



Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στις

Επιστήμες της Αγωγής:

«Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού»

Διπλωματική Εργασία

Της Ράσσου Ελένης, Α.Μ. : 981

*« Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης  
ως επικοινωνιακή πολιτική  
του ηγέτη ενός οργανισμού »*

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ :κ. ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ**

**ΕΠΟΠΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ : κ. ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ**

**& κ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΓΙΟΥΡΚΑ**

Φλώρινα, Ιούνιος 2019

Copyright © Ράσσου Ελένη, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Ράσσου Ελένη

A.E.M.: 981

Ηλεκτρονική διεύθυνση: elenirassou@gmail.com

Έτος εισαγωγής:2017

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: *«Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης ως επικοινωνιακή πολιτική του ηγέτη ενός οργανισμού »*

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 20 - 05 - 2019

Ο/Η δηλών/ούσα

Ράσσου Ελένη

### Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου κ. Τριαντάρη για τη βοήθεια της καθώς και το σύνολο των καθηγητών που συμμετείχαν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών για το σύνολο των γνώσεων που μου παρείχαν. Γνώσεις που μπορούν να προσφέρουν πολλά όχι μόνο σε εργασιακό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου για την κατανόηση και την υπομονή που έδειξαν τόσο κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης των μαθημάτων όσο και κατά τη συγγραφή της διπλωματικής μου.

## Περίληψη

Αδιαμφισβήτητα στην εποχή μας η ευφυΐα αποτελεί έναν σπουδαίο παράγοντα για την καταξίωση του ανθρώπου στους διάφορους τομείς της ζωής του. Ευφυΐα που σε συνδυασμό με μια αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί το άτομο στην καλύτερη διευθέτηση των καταστάσεων που καλείται ν' αντιμετωπίσει σε προσωπικό, κοινωνικό και εργασιακό επίπεδο. Εξάλλου όπως λέει και ο Goleman, (2000) το EQ είναι σημαντικότερο του IQ.

Ο ανθρώπινος πολιτισμός βασίζεται σε ένα σύστημα που μπορεί να δέχεται αλλά και να στέλνει μηνύματα να μεταφέρει κατά επέκταση γνώσεις και να παράγει αξιόλογο έργο. Ιδιαίτερη προσοχή ωστόσο πρέπει να δίνεται στην καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ικανότητας δηλαδή που έχει κάποιος ή κάποια ομάδα ατόμων να αναγνωρίζει, να αντιλαμβάνεται, να αξιολογεί, να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα που αφορούν είτε τον ίδιο είτε τους συνανθρώπους του. Εξάλλου «αν δεν έχουμε αίσθηση της ανάγκης ή της απόγνωσης του άλλου, δεν μπορούμε να νοιαστούμε για αυτόν».<sup>1</sup> Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το συναίσθημα και η ικανή ηγεσία οφείλει ν' αντιλαμβάνεται αυτή τη βασική αρχή για να ηγηθεί.<sup>2</sup> Το κλίμα του εργασιακού χώρου πρέπει να χαρακτηρίζεται από δημοκρατικότητα, παροχή πολυποικίλων ευκαιριών, δημιουργία συναισθημάτων επαγγελματικής ικανοποίησης που θα απορρέει κατά κύριο λόγο από τους έχοντες θέση ισχύος μέσα σε αυτόν.<sup>3</sup>

Αρχικά γίνεται μία προσπάθεια αναλυτικής περιγραφής και με σαφήνεια οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης, των θεωρητικών μοντέλων και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Έπειτα καταγράφονται και αναλύονται θεωρίες που αφορούν την ηγεσία και τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Παρουσιάζονται οι μορφές ηγεσίας που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την οργανωσιακή λειτουργία. Ειδικότερα, υπάρχει παρουσίαση των τρόπων και των μεθόδων επικοινωνίας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος που το στυλ ηγεσίας, το οποίο συχνά σχετίζεται και με την κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό, έχει τη δυναμική επιρροή στην ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και στην εξασφάλιση της συμφωνίας τους με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού.

---

<sup>1</sup> Daniel Goleman, 1998, σελ.78-79

<sup>2</sup> <https://sciencearchives.wordpress.com/2015/11/05/ό-έ->

<sup>3</sup> Νοβάκος Νικ. Ιωάννης, 2016, σελ. 276

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να μελετήσει και να αναδείξει το ρόλο που κατέχει η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο και το πόσο σημαντική είναι η συμβολή της στην επικοινωνία και στην αποτελεσματική ηγεσία. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να γίνει κατανοητή η θέση που κατέχει η συναισθηματική νοημοσύνη στις σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων ,στις μεταξύ τους σχέσεις και αν επηρεάζει την επικοινωνία μέσα στα πλαίσια του οργανισμού. Η έρευνα με την ανάλυση των μεταβλητών οδηγεί στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον. Συμπεράσματα που θα μπορούσαν με τη σειρά τους να οδηγήσουν τόσο σε αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων όσο και στο προφίλ των οργανισμών δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό τις κατάλληλες προϋποθέσεις για βελτίωση της επικοινωνιακής τους πολιτικής .

**Λέξεις κλειδιά :** Ηγέτης, επικοινωνία, συναισθηματική νοημοσύνη, ανθρώπινο δυναμικό.

## **Abstract**

Undoubtedly in our time intelligence is an important factor in the appreciation of human in the various areas of his life. Intelligence, combined with a developed emotional intelligence, leads the individual to better address the situations they face in personal, social, and work-related situations. Moreover, as Goleman says, (2000) EQ is more important than IQ.

Human civilization is based on a system that can accept and send messages to extend knowledge and produce remarkable work. Particular attention, however, must be given to the cultivation of emotional intelligence, the ability of one or a group of individuals to recognize, perceive, evaluate, control and manage emotions that concern either him or his fellow human beings. Furthermore, "if we do not feel the need or despair of the other, we can't care about him." <sup>1</sup> Sense guides reason and logic can't exist without feeling and good leadership ought to understand this basic principle to lead.<sup>2</sup> The climate of the workplace must be characterized by democracy, the provision of varied opportunities, the creation of feelings of professional satisfaction that will primarily derive from those in power.<sup>3</sup>

Initially, an attempt is made to analyze the meaning of emotion intelligence, empathy, theoretical models and the factors that affect it. Then there are recorded and analyzed theories concerning the leadership and the fundamental characteristics of a leader. We present leadership styles that are largely related to the leadership styles being implemented and have a significant impact on organizational function. In particular, there is a presentation of the ways and methods of communication. Of particular interest is the way in which leadership style, often associated with an organization's culture, has a dynamic influence on employee satisfaction but also on ensuring that they are in agreement with the organization's goals and values.

The purpose of the dissertation is to study and highlight the role of emotional intelligence in the workplace and the importance of its contribution to communication and effective leadership. The

---

<sup>1</sup> Daniel Goleman, 1998, pp. 78-79

<sup>2</sup> <https://sciencearchives.wordpress.com/2015/11/05/o-ε->

<sup>3</sup> Novakos Nik. Ioannis, 2016, pp. 276

aim of this research is to understand the position of emotional intelligence in the relationships between leadership and workers in their relationships and if it affects communication within the organization. This research, with the analysis of variables, leads to useful conclusions about the importance of emotional intelligence in the modern competitive working environment. Conclusions that could, in turn, lead to changes in employee behavior as well as to the profile of organizations, thus creating the right conditions for improving their communication policy.

**Key words:** Leader, communication, emotional intelligence, human potential.



## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	- 4 -
Περιεχόμενα.....	- 8 -
Εισαγωγή .....	- 9 -
1. Μορφές και στυλ ηγεσίας σ' έναν οργανισμό .....	- 11 -
Α. Αυταρχικό ή εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας: .....	- 13 -
Β. Φιλανθρωπικό ή Εξουσιαστικό στυλ ηγεσίας: .....	- 13 -
Γ. Συμβουλευτικό ή πειστικό στυλ ηγεσίας: .....	- 14 -
Δ. Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό ή Ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας: .....	- 15 -
Ε. Αδιάφορος/Εξουσιοδοτημένος ή Υποστηρικτικός: .....	- 17 -
2. Βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες του ηγέτη .....	- 17 -
Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη: .....	- 18 -
3. Εκπαιδύοντας τον ηγέτη.....	- 23 -
4. Η συναισθηματική νοημοσύνη και οι συνέπειές της για την ηγεσία .....	- 29 -
Δομές της συναισθηματικής νοημοσύνης .....	- 33 -
5. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η πρόληψη συγκρούσεων.....	- 35 -
6. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανάπτυξη της επικοινωνιακής πολιτικής του ηγέτη .....	- 42 -
7. Μέθοδος έρευνας .....	- 46 -
Περιγραφική ανάλυση της έρευνας.....	- 56 -
9. Συμπεράσματα της έρευνας.....	- 70 -
10. Προτάσεις .....	- 72 -
Βιβλιογραφία.....	- 73 -
Ελληνόγλωσση .....	- 73 -
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	- 76 -

## Εισαγωγή

Οι εργαζόμενοι είναι το ζωτικό κομμάτι κάθε οργανισμού και το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την αποδοτικότητά τους. Η έλλειψη καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί την ουσιαστικότερη πηγή προέλευσης της επικοινωνιακής δυσκολίας σε έναν οργανισμό. Αισθάνονται πολλές φορές απογοήτευση από τον τρόπο προσέγγισής τους από τους συναδέλφους τους, αλλά κυρίως από τους ανωτέρους τους. Συχνά εμφανίζονται στρεσογόνοι παράγοντες πρόκλησης άγχους που σχετίζονται άμεσα με το φόρτο εργασίας, την πίεση ολοκλήρωσης του στόχου και την πίεση χρόνου.<sup>4</sup>

Η ανθρώπινη επικοινωνία βασίζεται σε ένα σύστημα που μπορεί να δέχεται αλλά και να στέλνει μηνύματα, να μεταφέρει κατά επέκταση γνώσεις και να βοηθάει στην εξωτερίκευση συναισθημάτων. Έτσι αναπτύσσονται και να εξελίσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα από την γέννηση και εφαρμογή νέων ιδεών, την παρακίνηση για δράση, την επίλυση προβλημάτων και προωθείται η παραγωγή έργου και πολιτισμού. Η αδιαφορία κατά κύριο λόγο από τη μεριά της ηγεσίας μέσα σε έναν εργασιακό χώρο έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την εμφάνιση ψυχοσωματικών συμπτωμάτων και κατ' επέκταση την έλλειψη διάθεσης για ποιοτική εργασία που αποσκοπεί σε μία πιθανή θετική εξελικτική οργανωτική πορεία. Πιθανόν ο σημαντικότερος παράγοντας που σχετίζεται με την επιτυχία ενός οργανισμού να είναι ο χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικό από τον εκάστοτε ηγέτη του. Προκειμένου να μπορεί ο ηγέτης να διαχειρίζεται σωστά το προσωπικό του πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους εργάζεται μαζί. Συναισθηματική ευφυΐα που πρέπει να συνοδεύεται με την κατάλληλη επικοινωνιακή δεξιότητα για τη δημιουργία ενός θετικού και κοινά αποδεκτού εργασιακού περιβάλλοντος.<sup>5</sup> Η ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα του άλλου, τις δυνάμεις του, τις αδυναμίες του, τις κινήσεις του, τις αξίες του και τους στόχους του καθώς και η ικανότητα να αναγνωρίζει τον αντίκτυπο τους στον εργασιακό του περίγυρο, ενώ χρησιμοποιεί συναισθήματα θάρρους για να κατευθύνει τις αποφάσεις τους είναι μέγιστης σημασίας.

Εξάλλου δεν είναι τυχαίο πως το πεδίο μελέτης της ατομικής και της ομαδικής συμπεριφοράς μέσα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις σχετίζεται με την επίδραση της δομής της

---

<sup>4</sup> Robbins P. Stephen - Judge A. Timothy, 2011, σελ. 544

<sup>5</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1995, σελ. 69

συμπεριφοράς και έχει σχεδόν πάντα στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής επηρεάζουν κάθε πτυχή της σύγχρονης ζωής και όπως είναι φυσικό και τον εργασιακό χώρο. Οι συνθήκες εργασίας γίνονται καθημερινά πιο απαιτητικές και ανταγωνιστικές και έχουν ως αποτέλεσμα τη διαρκή εξεύρεση ευέλικτων λύσεων κυρίως από την πλευρά της ηγεσίας του.<sup>6</sup> Ο ηγέτης που αναλαμβάνει να διοικήσει δεν αρκεί να διαθέτει μόνο επαγγελματικά προσόντα, ικανότητες και δεξιότητες αλλά και συναισθηματικές ευαισθησίες σε υψηλό βαθμό.

Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει κατανοητό πως ανάλογα με τα προβλήματα που εμφανίζονται και που συνήθως είναι διαφορετικά μέσα στο πέρασμα του χρόνου, οφείλει η ηγεσία να δείχνει την αντίστοιχη διάθεση για αλλαγή και προσαρμογή στα κατά περίπτωση δεδομένα. Πρέπει να γίνεται αντιληπτό από τη μεριά του εκάστοτε προϊστάμενου πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, όχι μόνο στο υλικοτεχνικό κομμάτι της εργασίας, αλλά και σε αυτό της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η επιθυμία για την όσο το δυνατόν καλύτερη συνύπαρξή τους μπορεί να οδηγήσει σε αξιοσημείωτα αποτελέσματα.

Οι μεγάλοι ηγέτες κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους χρειάζεται να μπαίνουν σε άγνωστα νερά και για αυτό πρέπει να είναι σε θέση να εμπιστεύονται τη διαίσθησή τους, αλλά και να μπορούν να εμπιστευτούν και να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις απόψεις και τις προτάσεις των υπολοίπων συνεργατών τους. Εξάλλου είναι σημαντικό να μαθαίνουν από τις εμπειρίες του παρελθόντος και να για να καθοδηγηθούν και να καθοδηγήσουν τους υφιστάμενούς τους. Καθοδήγηση που αν συνοδευτεί με την οργάνωση και σχεδίαση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τη συμμετοχή ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις, θα είναι σε θέση να εκπληρώσει το στόχο της καλλιέργειας επικοινωνιακών δεξιοτήτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης για το σύνολο των εργαζομένων.

Η συναναστροφή με ένα πλήθος ανθρώπων που βρίσκονται σε διαφορετική κατάσταση ή θέση ευθύνης σχετίζεται με την ικανότητα της γνώσης και διάκρισης των συναισθημάτων. Ικανότητα χρήσης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις καθημερινές ανθρώπινες συναναστροφές και στη διαμόρφωση μιας καλής ψυχοκοινωνικής υγείας στον εργασιακό χώρο. Είναι γνωστό πως

---

<sup>6</sup> Robbins P. Stephen - Judge A. Timothy, 2011, σελ. 37

ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα συχνά θεωρείται υπεύθυνο για την εμφάνιση ψυχολογικής δυσαρέσκειας και μειωμένης απόδοσης. Ένα αρνητικό κλίμα που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο αντιμετώπισης των καταστάσεων από την ηγεσία σε συνάρτηση πάντα με την ιδιαιτερότητα του χαρακτήρα του εκάστοτε εργαζόμενου. Εξάλλου, όπως έχει προκύψει στο πέρασμα του χρόνου, αυτοί που έχουν ανεπτυγμένη την συναισθηματική τους νοημοσύνη καταφέρνουν να διαπρέψουν στη ζωή τους και να είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι τόσο από την προσωπική όσο και από την κοινωνική τους πορεία.

## **1. Μορφές και στυλ ηγεσίας σ' έναν οργανισμό**

Η ύπαρξη και η λειτουργία του φαινομένου της ηγεσίας έχει παίξει και εξακολουθεί και στις μέρες μας να παίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία της ανθρώπινης εξέλιξης. Είναι φανερό πως ένας καλός ηγέτης θέτει στόχους που σχετίζονται τόσο με την αναπτυξιακή πορεία ενός οργανισμού όσο και με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Ο Cohen επισημαίνει ότι η κοινωνική στήριξη αφενός μπορεί να επηρεάσει την ψυχική υγεία του εργαζόμενου προσφέροντάς του την αίσθηση της ψυχολογικής ασφάλειας διατηρώντας μειωμένα τα επίπεδα άγχους και αφετέρου να μειώσει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις. Παρέχει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, όπου η συναδελφική στήριξη μπορεί να συμβάλλει στην ψυχική ευημερία και ικανοποίηση από την εργασία.<sup>7</sup> Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν κοινωνική στήριξη τείνουν να υιοθετούν πιο προσαρμοστικές στρατηγικές αντιμετώπισης ή περισσότερο συναισθηματικά κατευθυνόμενες στρατηγικές.<sup>8</sup> Πολλές φορές ο στρατηγικός εργασιακός σχεδιασμός ενός ηγέτη μπορεί να ξεκινάει από την πληροφόρηση και τον ορθολογικό σχεδιασμό, που λαμβάνει σοβαρά υπόψη τόσο τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και έπειτα προχωράει στην προσεκτική μελέτη των καταστάσεων και των συνεπειών που μπορεί να έχει η υιοθέτηση της συγκεκριμένης πολιτικής για το σύνολο ενός οργανισμού.

Σίγουρα δεν υπάρχει συνταγή καλής ηγεσίας, αλλά παρόλα αυτά ένας ηγέτης που διαθέτει όραμα, είναι θετικά προσκείμενος στις οργανωσιακές καινοτομίες, που λαμβάνει υπόψη όλες τις εργασιακές παραμέτρους και που αξιοποιεί όσο το δυνατόν πιο σωστά το ανθρώπινο δυναμικό του τότε αυτός θα παρουσιάσει κατά μήκος της ηγετικής του πορείας ορισμένα θετικά αποτελέσματα

---

<sup>7</sup> Cohen S., 2004, σελ 59, 676- 684

<sup>8</sup> Shen Y. E., 2009, σελ. 25, 129- 138

που θα αφορούν το σύνολο του οργανισμού και όχι μεμονωμένες περιπτώσεις. Ανάλογα με τις κατά περίπτωση συνθήκες και τα προβλήματα που προκύπτουν πρέπει να εμφανίζονται στο προσκήνιο διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Μέσω της προβολής διαφορετικών όψεων και εναλλαγής στάσεων από τη μεριά της ηγεσίας επιτυγχάνεται πρόκληση αποτελεσμάτων που εναρμονίζονται με την ποικιλία των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού. Εξάλλου οι ηγέτες που έχουν σφαιρική άποψη ξέρουν ότι το μέγεθος της επιτυχίας τους καθορίζεται από το ύψος των στόχων τους.<sup>9</sup> Σύμφωνα με την Donna Harrison: «Οι μεγάλοι ηγέτες ποτέ δεν είναι ευχαριστημένοι και πασχίζουν συνεχώς για όλο και υψηλότερα επιτεύγματα», ενώ με τους Robbins & Judge (2011) ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος μιας σειράς στόχων. Κατά τον Μπουραντά<sup>10</sup> η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε να συνεργάζονται με διάθεση προσφοράς του καλύτερού τους εαυτό για την αποτελεσματική υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων. Στόχοι οι οποίοι απορρέουν από το επίπεδο της ομάδας, αλλά και από τη φιλοδοξία της για πρόοδο και για ένα καλύτερο μέλλον.

Έτσι αποτελεσματικοί ηγέτες θεωρούνται αυτοί, που ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζουν, επιλέγουν το κατάλληλο ηγετικό στυλ. Με τη καταστασιακή ηγεσία οι ηγέτες μπορούν να διαγιγνώσκουν τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν, να προσδιορίζουν το στυλ που θα τους είναι χρήσιμο για την αντιμετώπισή τους και τέλος να το θέτουν σε εφαρμογή. Φυσικά στην περίπτωση αυτή αξιοσημείωτη είναι η στάση και η ωριμότητα που κρατούν αυτοί στους οποίους καλούνται να εφαρμόσουν την εξουσία τους οι ηγέτες. Εξαρτάται λοιπόν από τις κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων και την ανάγκη τους για καθοδήγηση στην εργασιακή κατεύθυνση, αλλά και από την ανάγκη τους για συναισθηματική υποστήριξη.<sup>11</sup> Ο ηγέτης έχει κάποια ιδιαίτερα γνωρίσματα που μπορεί να μεταβάλλονται ανάλογα με το είδος και την κρισιμότητα μιας κατάστασης. Μπορεί να ιεραρχηθούν οι στόχοι με διαφορετική σειρά και να υπάρξει αλλαγή των γνωρισμάτων της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον διαμορφώνεται όταν οι ηγέτες συμπεριφέρονται ως φωτισμένοι ηγέτες όπως ο προπονητής που ενθαρρύνει, διευκολύνει και παρέχει διαρκή

---

<sup>9</sup> Maxwell John, 1998, σελ. 210

<sup>10</sup> Μπουραντάς, 2005 σελ. 197

<sup>11</sup> Greenberg J. - Baron A. R., 2013, σελ. 809-810

επιβεβαίωση στους παίκτες του και όχι ως δικτάτορες.<sup>12</sup> Άνθρωποι που όταν κρατούν το τιμόνι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είτε δίνουν μεγάλη σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις και υπηρετούν τα συμφέροντα όλων στον οργανισμό μέσα από την υποστήριξη και την ελευθερία δράσης, είτε αντλούν τη δύναμή τους από το φόβο και τον καταναγκασμό με αποφάσεις που παίρνουν μόνοι τους. Στην περίπτωση αυτή ανήκει ο Δημοκρατικός – Φιλελεύθερος ηγέτης που δεν αποφεύγει τη χρήση διόδων επικοινωνίας, με σκοπό να προστατεύσει τα δικά του συμφέροντα και όχι του συνόλου των εργαζομένων όπως θα έκανε ένας Αυταρχικός ηγέτης.

A. Αυταρχικό ή εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας: Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης διατηρεί το δικαίωμα της λήψης και μεταβίβασης των αποφάσεων του στην ομάδα για εκτέλεση. Το είδος αυτής της ηγεσίας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ρεαλιστική ηγεσία και εμφανίζεται κυρίως όταν απαιτείται ανώτερος διοικητικός έλεγχος και οι εργαζόμενοι με τις περιορισμένες τους προτάσεις δεν μπορούν να αμφισβητήσουν τις αποφάσεις των ανωτέρων τους.<sup>13</sup> Συνήθως εφαρμόζεται στους νέους εργαζόμενους που δυσκολεύονται περισσότερο να εγκλιματιστούν στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον ή δε διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την εργασία τους ή σε αυτούς που με δυσκολία δέχονται τις διοικητικές προτάσεις και κατευθύνσεις πιθανόν λόγω κακής επικοινωνίας.<sup>14</sup> Πρόκειται για μία μορφή ηγεσίας που στηρίζεται στη μεθοδολογική ανάπτυξη λύσεων για την επίλυση των πιθανών προβλημάτων με έναν επιμελή τρόπο. Συνήθως η παρακίνηση υλοποιείται είτε με το φόβο της τιμωρίας αν δεν επιτευχθεί ο στόχος είτε με τη μορφή οικονομικών απολαβών αν υπάρξει αίσια έκβαση στην εργασιακή στοχοθεσία. Πολλές φορές ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους έχοντας ως μόνο στόχο την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και όχι τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

B. Φιλανθρωπικό ή Εξουσιαστικό στυλ ηγεσίας: Παρουσιάζει ελάχιστη βελτίωση από το πρώτο στυλ ηγεσίας. Υπάρχει στοιχειώδης επικοινωνία και μία σχετική εμπιστοσύνη στους υφισταμένους. Τον κύριο λόγο τον έχει και σε αυτήν τη περίπτωση αυτός που προϊσταται αφήνοντας όμως μία μικρή δίοδο επικοινωνίας με τους υφιστάμενους.

Θα λέγαμε πως πρόκειται για μια μορφή συναλλακτικής ή «κανονιστικής» ηγεσίας που επικεντρώνεται σε στρατηγικές που αφορούν στην επιλογή της πιο αποτελεσματικής προσέγγισης για τη λήψη αποφάσεων. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου μέσα από την ύπαρξη κανόνων και κινήτρων

<sup>12</sup> Maxwell John, 1998, σελ. 194 & 169

<sup>13</sup> Greenberg J. - Baron A. R., 2013, σελ. 802

<sup>14</sup> Βαλάκας Ιωάννης, Τόμος Α, 2001, Ενότητα 5.2, σελ.193

και μέσω των εργασιακών αμοιβών ή ποινών ο ηγέτης ασκεί εξουσία. Επικεντρώνεται στο να παρέχει καθοδήγηση και βοήθεια μέσα από τη καθιέρωση εργασιακών προγραμμάτων και προσπαθεί να καθιερώσει έναν τρόπο λειτουργίας που θα ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα και θα αποσκοπεί σε σίγουρα αποτελέσματα. Η συναλλακτική ηγεσία δεν επικεντρώνεται σε οράματα και ιδέες αλλά στις διαδικασίες που αφορούν την ικανοποίηση των κατώτερων ιεραρχικά αναγκών των εργαζομένων όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα του Maslow. Φυσικά, ένας συναλλακτικός ηγέτης, αν κρίνει πως υπάρχει πιθανή αρνητική πορεία στη δράση των υφισταμένων με αντίστοιχα αρνητικές συνέπειες μεμονωμένα ή για το σύνολο του οργανισμού, δε διστάζει να αναλάβει πιθανή δράση για εξομάλυνση της κατάστασης.

Πολλά από τα χαρακτηριστικά αυτού του στυλ ηγεσίας τα συναντούμε και στον διαμεσολαβητή ηγέτη που πολλές φορές καλείται να λειτουργήσει «ως πυροσβεστήρας» στην προσπάθεια εκτόνωσης δύσκολων καταστάσεων. Δεν κρίνει, δεν προτείνει, δεν διατυπώνει, αλλά μαθαίνει τις απόψεις των άλλων. Στοχεύει στην επίλυση των προβληματικών καταστάσεων έχοντας για όπλα του μεταξύ άλλων την αμεροληψία, την αντικειμενικότητα, την αξιοπιστία, την επιφυλακτικότητα, την πειστική δεινότητα και οπωσδήποτε την ευφράδεια λόγου. Πρόκειται για μία μορφή ηγεσίας που θα κληθεί όλο και περισσότερο να εφαρμοστεί υπηρετώντας τη σύγχρονη τάση για ύπαρξη ομαλών εργασιακών σχέσεων.

Γ. Συμβουλευτικό ή πειστικό στυλ ηγεσίας: Ο Ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο σε μία αμφίδρομη επικοινωνία, αλλά και πάλι είναι αυτός που πάρει τις σημαντικές αποφάσεις. Χρησιμοποιείται όταν ο ηγέτης έχει αποφασίσει να δράσει με μεγαλύτερη διαλλακτικότητα. Προσπαθεί να γίνει πιο φιλικός και να κάνει τους εργαζόμενους να αισθανθούν μεγαλύτερη οικειότητα μαζί του. Δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να πείσει τους εργαζόμενους να εργαστούν πρόθυμα και να κάνουν αυτό που τους λένε οι ανώτεροί τους εφόσον τους εξηγήσουν και υπό την προϋπόθεση ότι θα έχουν κατανοήσει τους λόγους που πρέπει να το κάνουν. Αφυπνίζεται το φιλότιμο των υπαλλήλων και αίσθηση συμμετοχής στα δρώμενα του οργανισμού, αφού αφήνεται η λήψη των δευτερευουσών αποφάσεων σε αυτούς. Αυτό το πρότυπο φέρνει θετικά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιείται στην αντιμετώπιση εργαζομένων που διαθέτουν υψηλά επίπεδα τεχνικών δεξιοτήτων και προτιμούν να δουλεύουν και να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους μόνοι τους.

Για να πάμε ένα βήμα παρακάτω και σε μία μορφή πνευματικής ηγεσίας. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης εργάζεται για τη δημιουργία ενός οράματος, πίστης και ελπίδας στα μέλη της ομάδας

του για να μπορούν να εκτιμήσουν τους εαυτούς τους και την ομαδικότητα δίνοντας πραγματικό νόημα στη διαφορετικότητα της ζωής τους. Συχνά παρατηρείται στήριξη σε πολύπλευρη μόρφωση, σε ηθικές βάσεις, σε ψυχική δύναμη, σε ευρύτητα πνεύματος που είναι απαλλαγμένο από τη στείρα εξειδίκευση για την εξασφάλιση του συναδελφικού ενδιαφέροντος. Προσπάθεια για διατήρηση από τη μεριά της ηγεσίας μιας ουδέτερης και αντικειμενικής στάσης μέσω ηθικών αξιών για μακροπρόθεσμα αποτελέσματα μέσα στην κοινωνικοοργανωσιακή κουλτούρα. Ο πνευματικός ηγέτης στηρίζεται στην ύπαρξη ανιδιοτελών συμφερόντων και στην αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και κυρίως της ενσυναίσθησης που αποτελεί ένα από τα πιο σπουδαία στοιχεία της για να αισθανθούν οι εργαζόμενοι αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στην προϊστάμενη αρχή. Η πνευματική ηγεσία λοιπόν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η ηγεσία που τα διαθέτει όλα με μόνη εξαίρεση όμως την έλλειψη της αρνητικής ανατροφοδότησης που δεν χαρακτηρίζεται ως θετική κίνηση από τη μεριά της ηγεσίας, γιατί μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη θάρρους και στην αποφυγή ανάληψης ευθύνης και πρωτοβουλιών από τη μεριά των υφισταμένων.<sup>15</sup>

Δ. Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό ή Ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας: Ο ηγέτης αυτός δρα σεβόμενος την ομαδικότητα. Συσκέπτεται με τους υφισταμένους του, λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και συχνά δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής των συνεργατών του στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Προϊσταται των ομάδων και έχοντας ως γνώμονα το κοινό όφελος προσπαθεί να παροτρύνει την εκτόνωση και να ανυψώσει το ηθικό των δύσκολων καταστάσεων. Εκτόνωση που βασίζεται στις πράξεις και ηθικές παραμέτρους που διαμορφώνουν με τη σειρά τους την ηθική συμπεριφορά του ηγέτη. Δίνεται έμφαση δηλαδή στην ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει υπαλλήλων. Μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα τη παραγωγικότητα. Το βασικό έργο των ηγετών, λοιπόν, είναι να ταιριάζουν, κι αν χρειαστεί να αναπροσαρμόζουν το δικό τους στυλ με τις ανάγκες της εταιρίας που διαρκώς μεταλλάσσονται και εξελίσσονται.<sup>16</sup> Πολύ κοντά σ' αυτό το στυλ βρίσκεται η χαρισματική μορφή ηγεσίας.

Όταν έχουμε μία χαρισματική μορφή ηγεσίας, αναζητούμε την προσωπικότητα και την θελκτικότητα του ηγέτη και όχι κάποια εξωτερική δύναμη ή εξουσία. Η υλοποίηση των στόχων επιτυγχάνεται μέσω της αυτοπεποίθησης του ηγέτη, την ικανότητα της κρίσης του, της έλλειψης συμβατικότητας και της ολοκληρωτικής αφοσίωσης των εργαζομένων σε αυτά που πρεσβεύει.

---

<sup>15</sup> Robbins & Decenzo & Coulter, 2012, σελ. 348-350

<sup>16</sup> Greenberg J. & Baron A. R., 2013, σελ.785



Βέβαια στο πέρασμα του χρόνου το γεγονός αυτό μπορεί να συνιστά περισσότερο εμπόδιο παρά πλεονέκτημα. Η ύπαρξή της είναι απαραίτητη σε καταστάσεις που υπάρχει κάποια κρίση γιατί επιτρέπει ακόμη και τη λήψη ρίσκου στο βωμό υπεράσπισης των πιστεύω και των στόχων του εργασιακού συνόλου. Χαρακτηριστική είναι η ένδειξη υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης στις ικανότητες της ομάδας για τους μακρινούς στόχους που τίθενται στρατηγικά και με ευαισθησία.<sup>17</sup>

Βέβαια δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν πως μπορεί το χάρισμα να είναι σημαντικό για κάποιον ηγέτη αλλά η ιστορία των οργανισμών έχει δείξει ότι οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες ήταν αυτοί που ήταν προσανατολισμένοι στον μετασχηματισμό τους. Σύμφωνα με τον Barling (2011) οι έννοιες της χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας βρίσκονται πολύ κοντά, αλλά παρόλα αυτά δεν είναι ταυτόσημες.<sup>18</sup> Ασκώντας μία μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας ή μια μορφή «ηγεσίας αλλαγών» κατά Μπουραντά αυτός που βρίσκεται στο υψηλότερο ιεραρχικά σημείο οδηγεί σε μία εξιδανικευμένη επιρροή με στοιχεία οράματος, άμιλλας, εμπιστοσύνης, εμπύχωσης, αλτρουισμού και ανθρωπιάς. Διακρίνεται για ηθικά στοιχεία που εκδηλώνονται με ουσιαστικό τρόπο στις διαπροσωπικές του σχέσεις και αντανακλούν την προσωπικότητά του και τη διάθεσή του για την προσαρμογή του στους σύγχρονους καιρούς. Ακολουθεί την πολιτική της παράληψης των υποχρεώσεων της και δίνει μεγάλη ελευθερία κινήσεων στους υφιστάμενους αδιαφορώντας για τις συνέπειες που θα υπάρξουν από τις λανθασμένες κινήσεις. σημαντικές αλλαγές στον τρόπο σκέψης και δράσης που αφορούν τους στόχους και τη στρατηγική που είναι απαραίτητα για τη δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις καθημερινές εξελίξεις.<sup>19</sup>

Η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας υποδεικνύει νέους τρόπους σκέψης και δράσης που οδηγούν σε δημιουργικότερη ανάπτυξη, ομαλότερη επίλυση των εργασιακών προβλημάτων και γενικότερα σε μία επιτυχημένη πορεία με την καλύτερη δυνατή ολοκλήρωση των στόχων. Γίνεται έτσι εφικτή η επαγγελματική ικανοποίηση που σχετίζεται με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού και την υψηλή τους αποδοτικότητα, ενώ συνδέεται και με τα κίνητρα της εργασίας, τα πρότυπα και τις αξίες που διαμορφώνουν και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία.<sup>20</sup> Υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση από την πλευρά της ηγεσίας για τις κλίσεις και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζόμενου και προσαρμογή της συνολικής προσπάθειας σε αυτά, ώστε να λειτουργήσουν ως

<sup>17</sup> Βακόλα & Νικολάου Ι., 2012, σελ. 321-322 & Dubrin, 1998, σελ. 319-320 & Νοβάκος Νικ. Ιωάννης, 2016, σελ. 16-17

<sup>18</sup> Βακόλα & Νικολάου Ι., 2012, σελ. 323

<sup>19</sup> Μπουραντάς Δ., 2001, σελ. 350

<sup>20</sup> Μακρή-Μπότσαρη Εύη, 2008, σελ. 10

μοχλός για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιακών οραμάτων.<sup>21</sup> Σύμφωνα με τον Bass ( 1990 ), όταν καταστεί ανάγκη ένας ηγέτης μπορεί να ενισχύει είτε τα μετασχηματιστικά είτε τα συναλλακτικά χαρακτηριστικά, έτσι ώστε ανάλογα με την περίπτωση να υπερτερεί ή το ένα ή το άλλο. Όπως γίνεται λοιπόν σαφές πολλές φορές η μία μορφή ηγεσίας μπορεί να λειτουργήσει με συμπληρωματικό και ενισχυτικό τρόπο και όχι ανταγωνιστικά.<sup>22</sup> Ευγενής άμιλλα που σε καμία περίπτωση δεν εφαρμόζεται όταν υπερτερεί το αδιάφορο στυλ.

Ε. Αδιάφορος/Εξουσιοδοτημένος ή Υποστηρικτικός: Στην περίπτωση αυτή ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ περιορισμένος. Υπάρχει από τη μεριά της μεγάλο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και γι' αυτό προωθεί τη δημιουργία καλών σχέσεων με τους υφισταμένους της. Συχνά όμως φτάνει να εξουσιοδοτεί τους υφιστάμενους της με αρκετή εξουσία και να μεταβιβάζει σε μεγάλο ποσοστό το δικαίωμα λήψης αποφάσεων σε αυτούς ενώ τους δίνει ελάχιστες οδηγίες και κατευθύνσεις για τα διάφορα ζητήματα ή καταστάσεις που προκύπτουν κατά καιρούς. Κρατώντας ένα χαμηλό προφίλ ο συγκεκριμένος ηγέτης δεν κινητοποιείται με βάση το προσωπικό συμφέρον, αλλά τη συνεισφορά στους άλλους. Υιοθετεί με αυτόν τον τρόπο μια υπηρετική ή λαϊκή μορφή ηγεσίας που παρέχει έμπνευση και κατευθύνσεις για να δράσουν οι υπόλοιποι και στην οποία η παραδοσιακή διοικητική ιεραρχία ανατρέπεται. Η τεχνολογία που στις μέρες μας σχετίζεται με αρκετές εργασίες μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο ποσοστό τις αποφάσεις και τις ενέργειες των ανθρώπων που τις εκτελούν και αφήνει πολύ λίγο χώρο για την ηγετική δράση. Η ηγεσία δεν επεμβαίνει, δεν κατευθύνει, αλλά αντιθέτως αποφεύγει να πάρει ουσιαστικές αποφάσεις και αποποιείται σε μεγάλο βαθμό από τις ευθύνες της. Μία μορφή ηγεσίας που δύσκολα βρίσκει εφαρμογή σε αυστηρούς και παραδοσιακούς οργανισμούς και που προϋποθέτει υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας από τη μεριά των εργαζομένων. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο θεωρείται ακατάλληλο για εργαζόμενους που έχουν περιορισμένη εμπειρία, έλλειψης παρακίνησης ή χαμηλή παραγωγικότητα.<sup>23</sup>

## **2. Βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες του ηγέτη**

---

<sup>21</sup> Greenberg J. & Baron A. R., 2013, σελ. 802-803 & Goleman Daniel, 2000, σελ. 283-284

<sup>22</sup> Bass M. B., 1990, σελ. 19-32

<sup>23</sup> Greenberg J. & Baron A. R., 2013, σελ. 794 & Yousef M. Carolyn – Luthans Fred, 2012, σελ. 555-570

Η δύναμη της επιρροής ενός ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την σχέση του με τους ακολούθους του και προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλλει η επικοινωνία που, ως το υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύσσονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες, ανάγεται σε ουσιαστικό παράγοντα που εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των οργανώσεων.<sup>24</sup> Αν δεν υπάρξει επικοινωνία σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι δε μπορούν να ξέρουν τι κάνουν οι συνάδελφοί τους και η διοίκηση δε μπορεί να έχει την κατάλληλη εισροή πληροφοριών ώστε να δώσει τις απαραίτητες οδηγίες.<sup>25</sup> Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι αυτοί που κινούμενοι μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο, φιλτράρουν το πλήθος των μηνυμάτων που λαμβάνουν, αντιλαμβάνονται θετικά τις προκλήσεις και ανταποκρίνονται παραγωγικά στις προκλήσεις που δημιουργούνται στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται.

Ο άνθρωπος από πολύ νωρίς παρουσιάζει μία έμφυτη τάση για επικοινωνία που επιδέχεται βελτίωση μέσα στο πέρασμα του χρόνου. Οι ανθρώπινες ικανότητες και δυνατότητες λειτουργούν και αναπτύσσονται με τη θετική εμπειρία της άσκησης και του βιώματος σε συνάρτηση πάντα με την καθαρότητα και τη σαφήνεια των μηνυμάτων. Καθώς αναπτύσσονται μικρές ομάδες παρατηρείται διαρκής ροή και ανταλλαγή πληροφοριών που δέχεται σημαντική επιρροή καταστάσεων και συμπεριφορών από το ύψος και το ήθος των ατόμων που τις πλαισιώνουν.

#### Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη:

Σίγουρα ορισμένοι άνθρωποι έχουν από τη φύση τους περισσότερα χαρίσματα που με τη σωστή αξιοποίησή τους καταφέρνουν να διεκπεραιώσουν τις διάφορες υποθέσεις που τους ανατίθενται δημιουργικά, και να σταθούν θετικά απέναντι στις καινοτομίες που μπορεί να τους προταθούν. Βασικά στοιχεία ενός σωστού ηγέτη είναι να ξεχωρίζει για:

- 1)Τη γνωστική νοημοσύνη, που σχετίζεται με την ευφυΐα και γενικότερα τις γνώσεις, τη συναισθηματική που αφορά τη γνώση της συναισθηματικής κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού και την κοινωνική - πολιτισμική του σε σχέση πάντα με το ευρύτερο κοινωνικό του περιβάλλον.
- 2)Την αυτοεπίγνωση και την αυτοπεποίθησή που θα τις συνδυάσει με την αφοσίωση στη δουλειά. Προσπαθεί να προβάλλει τα θετικά του στοιχεία και να τα χρησιμοποιήσει ως παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Μέσα από τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μπορεί να θέσει τις βάσεις για μια αποδεκτή οργανωσιακή ταυτότητα και όραμα για το μέλλον.
- 3)Την προοδευτική του ματιά με αποδοχή της αισιόδοξης όψης των πραγμάτων και προοπτικών.

---

<sup>24</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997, σελ.149

<sup>25</sup> Μπουραντά & Παπαλεξανδρή, 1998, σελ. 176

Συχνά ένα χαμόγελο, μια θετική κριτική ή ακόμη και κάποια επιβράβευση έχουν θετικά αποτελέσματα στον τρόπο αντιμετώπισης των εργασιακών στόχων και προοπτικών.

4)Την πειθώ που την στηρίζει στην παροχή κινήτρων και στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων. Στο σημείο αυτό έρχεται να παίξει ουσιαστικό ρόλο και η διαισθητική προσέγγιση, η οποία δεν αφήνει ανεκμετάλλευτες τις ιδιαιτερότητες και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

5)Την στρατηγική που συνδυάζεται με την αποφασιστικότητα για την επίτευξη του οράματος. Χρειάζεται εκτός από τη στοχοθεσία και σχεδιασμός δράσης με συμμετοχή του εργασιακού συνόλου για να υπάρξει η από κοινού επίτευξη ενός οργανωσιακού αποτελέσματος.

6)Τη σωφροσύνη που βοηθάει στον εντοπισμό της αποτυχίας και στη συνετή διόρθωσή της. Ανάληψη αποφάσεων με σύνεση και αποδοχή της αστοχίας με υπευθυνότητα και διάθεση επαναπροσδιορισμού.

7)Τη δικαιοσύνη που μαζί με την αντικειμενικότητα δημιουργεί προϋποθέσεις για εμπιστοσύνη. Η καθημερινή τριβή πρέπει να στηρίζεται σε μία δίκαιη συναλλαγή και αποφυγή του δόλου στην συναναστροφή.

8)Τη συνέπεια με την οποία καλείται να αντιμετωπίζει τις ανάγκες πρωτίστως του προσωπικού.

Όταν το προσωπικό ενός οργανισμού αισθάνεται ασφάλεια και ικανοποίηση από την εργασία του, τότε δουλεύει με ευχαρίστηση και με μεγαλύτερο ζήλο για την υλοποίηση των εργασιακών στόχων.

9)Την αποφασιστικότητα που τον βοηθάει να κινείται με ευελιξία, οργανωτικότητα και όραμα. Η υλοποίηση των στόχων στηρίζεται στη σωστή δομή και οργάνωση. Φυσικά, αν καταστεί αναγκαίο, θα υπάρξει παρέκκλιση από τον τρόπο που θα υλοποιηθεί ο οργανωσιακός στόχος, όμως πάντα αυτό που θα προέχει είναι η υλοποίησή του με την κινητοποίηση όλων των δυνάμεων που θα μπορούσα να τον καταστήσουν εφικτό.

10)Την εντιμότητα που συμβάλλει στην επικοινωνία και στην αποφυγή εν μέρει των συγκρούσεων. Αν οι δόλιοι τρόποι δράσης, η παρερμηνεία των μηνυμάτων και η ύπουλη σύναψη σχέσεων τεθούν στο περιθώριο, τότε υπάρχει μια υγιής βάση οικοδόμησης της οργανωσιακής λειτουργίας.

11)Την ειλικρίνεια που είναι το βασικό στοιχείο της αξιοπιστίας των υποσχέσεων που δίνονται. Οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, υλοποιήσιμοι και συμφέροντες τόσο για τον οργανισμό όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό του.

12)Την ταπεινοφροσύνη που οδηγεί στην ύπαρξη σεβασμού σε όλες τις δομές του οργανισμού. Όταν υπάρχει αναγνώριση της προσφοράς της ομάδας που προσανατολίζεται προς μία κατεύθυνση και παραδοχή της σημασίας της ομαδικότητας, τότε ο ρόλος της ηγεσίας αποκτά τη θέση που της αρμόζει.

13)Τη χιουμοριστική διάθεση που πολλές φορές λειτουργεί ως μέσο εκτόνωσης μιας κατάστασης. Συστατικά που θεωρούνται απαραίτητα για έναν ηγέτη που θέλει να εμπνέει ιδανικά και εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του. Πολλές φορές μια αστεία έκφραση ή ένα ανέκδοτο χρησιμοποιούνται στην αρχή ή κατά τη διάρκεια μιας ενημέρωσης ή μιας συζήτησης για να υπάρξει ελάφρυνση της σοβαρότητας της ατμόσφαιρας ή εκτόνωση της έντασης και ευκολότερη αποδοχή μιας οργανωσιακής καινοτομίας.<sup>26</sup>

Βέβαια η έμπνευση νέων ιδεών προϋποθέτει διάθεση χρόνου για να γίνει εφικτή μέσω της ορθής επικοινωνίας η κατανόηση του προβλήματος και ταυτόχρονα να υπάρξει προαγωγή της αποκλίνουσας σκέψης μέσα από την μορφολογική προσέγγιση με συστηματικά διαφορετικούς τρόπους των υπαρχόντων προβλημάτων.<sup>27</sup> Ένας ηγέτης που επιζητεί τη στήριξη των συνεργατών του στην προσπάθεια ανανέωσης του τρόπου σκέψης των εργαζομένων οφείλει:

- 1)να θέτει ξεκάθαρους στόχους,
- 2)να ενημερώνει και να καθοδηγεί σωστά τους εργαζόμενους και
- 3)να παρέχει κίνητρα που θα αφυπνίσουν ευχάριστα τη δημιουργικότητα και την προθυμία τους.
- 4)Εξίσου σημαντική είναι η οικοδόμηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης που  
α)θα διατηρεί σε υψηλό επίπεδο το ηθικό των εργαζομένων και β) θα μεθοδεύει τη ροή της εργασίας με την προσεκτική παράθεση των δεδομένων με σαφήνεια και γ) θα συμβάλλει στην παρακίνηση της εθελοντικής προσφοράς και της προθυμίας για την επίτευξη του κοινού στόχου.

Αν ληφθεί υπόψη ότι η επικοινωνία αποτελεί τη διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων μεταβιβάζει μία πληροφορία χρησιμοποιώντας την κωδικοποίηση και τους διαύλους επικοινωνίας, ενώ ένα άλλο άτομο ή μια άλλη ομάδα ατόμων, πάλι μέσα από την προαναφερθείσα διαδικασία, προσπαθεί να αποκωδικοποιήσει και να προχωρήσει στην ανατροφοδότηση, αυτό πολλές φορές αποτελεί την αρχή για έναν νέο κύκλο μεταβίβασης πληροφοριών. Μπορεί λοιπόν να γίνει αντιληπτή η σημασία της για τον τρόπο που μπορεί να έρθει κοντά ο ηγέτης ενός οργανισμού με το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό. Η καλή ακρόαση είναι αυτή που δίνει αξιόπιστη πληροφόρηση και βοηθάει στην δημιουργία συνθηκών για καλή συνεργασία και ευκολότερη επίλυση προβλημάτων. Όταν η ηγεσία δεν αξιολογεί με έντιμο τρόπο την επίδοση των ανθρώπων που την πλαισιώνουν, τότε το σίγουρο είναι πως τους προσφέρει κακή υπηρεσία. Όπως λέει άλλωστε και η

---

<sup>26</sup> Dubrin, 1998, σελ. 307-310

<sup>27</sup> Greenberg J. - Baron A. R., 2013, σελ. 872

Ντε Λίμπερο<sup>28</sup> αυτός που αναλαμβάνει την καθοδήγηση των εργαζομένων οφείλει σε συνδυασμό πάντα με την θετικά διορθωτική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση να προωθεί και την προσδοκία βελτίωσης που επιθυμεί από τον περίγυρό του. Δεν είναι τυχαίο πως οι υπάλληλοι οργανισμών που στερούνται της ενημέρωσης και της ευρύτερης παροχής πληροφοριών χωρίς να το καταλαβαίνουν μειώνουν την επίδοσή τους, γιατί νομίζουν πως όλα είναι καλά, επέρχεται εφησυχασμός, χαλάρωση και μοιραία στασιμότητα όσον αφορά την επίδοση και την παροχή των υπηρεσιών τους.<sup>29</sup>

Φυσικά μια επικοινωνία, είτε αυτή είναι τυπική μέσα από τις επίσημες ειδήσεις του οργανισμού είτε άτυπη μέσα από διαδόσεις και πιθανόν ανυπόστατες πληροφορίες, γίνεται πιο εποικοδομητική όταν κατευθύνεται σε μια διαδικασία επηρεασμού των καταστάσεων και των συμπεριφορών. Βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τη συμπεριφορά και εξαρτάται πάντα από τη σχέση που έχει ένα πρόσωπο με τους άλλους, αλλά και από τις συνθήκες που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Η επικοινωνία έχει μεγάλη συνάφεια όχι μόνο με το λόγο ή τη ρητορική που αποτελεί την προϋπόθεση για την πειθώ, αλλά και με τη γλώσσα του σώματος.

Για να μπορέσει όμως μία επικοινωνία να θεωρηθεί ποιοτική πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη η κοινωνικές καθώς και οι σωματικές και πνευματικές δεξιότητες που ως επί το πλείστον οφείλονται στο έμφυτο ταλέντο του ατόμου. Δεν είναι λίγες οι φορές που η εκδήλωση μιας στάσης στη διαπροσωπική επικοινωνία προκύπτει από την επεξεργασία στοιχείων του περιβάλλοντος. Ένα περιβάλλον που ανάλογα με τις αρχές και τις ικανότητες του ατόμου, που συχνά μπορεί να βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχική πυραμίδα, οδηγεί στην εμφάνιση κινήτρων, επιδιώξεων που αποσκοπούν στην επιτυχία των στόχων του συνόλου.

Καλό είναι αυτός που βρίσκεται στο τιμόνι της ηγεσίας να διακρίνεται από αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, αυτοσεβασμό τα οποία καθορίζουν τα επίπεδα της συναισθηματικής του νοημοσύνης και τα όρια στα οποία πρέπει να κινείται. Εξίσου χρήσιμη είναι η θετική στάση απέναντι στην ενεργητική ακρόαση, χωρίς αυτό να σημαίνει πως θα τεθεί σε δεύτερη μοίρα η παρατήρηση και η μη λεκτική συμπεριφορά. Όταν θέλει να μεταδώσει ένα μήνυμα για να υπάρξει θετική εξέλιξη πρέπει αυτό να είναι σαφές και περιεκτικό χωρίς ασάφειες, ελλείψεις και κενά, με

---

<sup>28</sup> Goleman Daniel, 2000, σελ. 218

<sup>29</sup> Greenberg J. - Baron A. R., 2013, σελ. 378-383

χρήση της κατάλληλης γλώσσας, αν χρειαστεί σε διαφορετικό κοινό, με εύλογο χρόνο αποκωδικοποίησης και δημιουργία αρχείου με στοιχεία στα οποία θα μπορεί ν' ανατρέξει στο μέλλον. Όπου υπάρχει στενή αλληλεπίδραση είναι εύκολη η μεταβίβαση της διάθεσης ή της στάσης, ακόμη και των συναισθημάτων από τον ένα στον άλλο, γεγονός που θεωρείται ζωτικής σημασίας για την ίδια την επιβίωση τόσο των ανθρώπων όσο και του συνόλου των οργανισμών.<sup>30</sup>

Εξίσου θετικό είναι ο ηγέτης να υιοθετεί την κατάλληλη συμπεριφορά, να είναι καλός ακροατής, επίμονος χωρίς δεσμεύσεις, να κατανοεί, να προγραμματίζει αλλά και να είναι σε θέση ν' αντικρούει τις αντιρρήσεις. Οφείλει να στοχεύει σε ποσοτικό και ποιοτικό επικοινωνιακό συντονισμό που αφορά στο εσωτερικό του οργανισμού, στο ανθρώπινο δυναμικό και στο οικονομικό όφελος του καθώς και στην γενικότερα καλή εικόνα του προς το εξωτερικό περιβάλλον. Μέσω της επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης μπορεί να συνεργαστεί καλύτερα με τους άλλους και ν' αποφύγει τις εργασιακές συγκρούσεις και εντάσεις. «Είναι προφανές λοιπόν ότι η οργανωσιακή επικοινωνία ως γνωστικό πεδίο ολοένα και περισσότερο βρίσκεται στο επίκεντρο των μελλοντικών εξελίξεων στο χώρο των οργανώσεων και γενικά της θεσμικής μεταβολής των σύγχρονων νεωτερικών κοινωνιών».<sup>31</sup>

Το ίδιο σημαντική όμως με τη προφορική και γραπτή μετάδοση των μηνυμάτων είναι και η οπτική. Αυτή στηρίζεται στην εκούσια ή ακούσια μετάδοση πληροφοριών και έχει σχέση με τη στάση του σώματος ή με διάφορες κινήσεις σε κάποια μέλη του και συνήθως είναι πολύ πιο αξιόπιστες σε σχέση με εκείνες που προέρχονται από την ομιλία. Χειρονομίες που είναι κληρονομικές, δεν στηρίζονται σε κάποια ιδιαίτερη διαδικασία εκπαίδευσης αλλά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το βιωματικό και μορφωτικό επίπεδο του κάθε ατόμου. Γενικά οι κινήσεις του σώματος εξυπηρετούν πολλούς και διαφορετικούς σκοπούς επικοινωνίας που σχετίζονται με την έκφραση απόψεων και συναισθημάτων.<sup>32</sup> Η γλώσσα του σώματος, που συνήθως συνοδεύεται από τα παραγλωσσικά στοιχεία της ομιλίας που αφορούν τον τόνο, την ένταση, την άρθρωση, την ταχύτητα, το ρυθμό, την ποιότητα της φωνής, το ύφος του λόγου, βοηθά στην πιο ολοκληρωμένη απόδοση της ομιλίας σε σχέση με το γραπτό λόγο.<sup>33</sup> Παραγλωσσικά στοιχεία που συνδέονται και με τη μεταφορά περιεχομένου στα μεταμηνύματα. Συχνά αποφεύγουμε να πούμε αυτό που

---

<sup>30</sup> Goleman Daniel, 2000, σελ. 241-242

<sup>31</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997, σελ. 55

<sup>32</sup> Μάργαρης Ι. Αθανάσιος, σελ. 29-30

<sup>33</sup> [www.ediamme.edc.uoc.gr/ellinoglossi/.../i.../page60.html](http://www.ediamme.edc.uoc.gr/ellinoglossi/.../i.../page60.html)

σκεφτόμαστε ή αισθανόμαστε και προτιμούμε να προσφύγουμε στη χρήση των ειδικού τύπου μηνυμάτων. Σημαντικό ρόλο στο σημείο αυτό παίζουν και οι εξωτερικοί παράγοντες όπως είναι για παράδειγμα ο θόρυβος ή μία έκτακτη κατάσταση που προκύπτει.

Φυσικά καλό θα ήταν να υπάρχει ένας συνεχής έλεγχος της αποτελεσματικότητας της τεχνικής που επιλέγεται κάθε φορά και αποβλέπει επικοινωνιακή βελτίωση και στην προσαρμογή στις κατά περίπτωση ανάγκες και τάσεις της εποχής.<sup>34</sup> Προς αυτή την κατεύθυνση βοηθάει η επανάληψη του μηνύματος μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας δεδομένου ότι ορισμένα άτομα αντιδρούν καλύτερα σε μία μορφή επικοινωνίας απ' ότι σε κάποια άλλη που μπορεί να είναι ευρύτερα αποδοτική.<sup>35</sup> Εξάλλου τόσο το εύρος της πληροφορίας, που αφορά το πλήθος των δεκτών κάποιου μηνύματος, όσο και το βάθος της πληροφορίας, που αναφέρεται στο βαθμό των λεπτομερειών που γνωστοποιούνται καθορίζονται από την επικοινωνιακή στρατηγική και τη μορφή ηγεσίας που εφαρμόζεται.<sup>36</sup> Είναι αυτονόητο πως η θέση στην ιεραρχία ενός οργανισμού παίζει σημαντικό ρόλο στην οριοθέτηση της επικοινωνιακής πολιτικής του.<sup>37</sup> Είναι πολύ σημαντικό δηλαδή η ερμηνεία του παραλήπτη να συμπίπτει με τις προθέσεις του αποστολέα και κατ' επέκταση να συμβαδίζει με τους στόχους και τους σκοπούς που εξυπηρετεί ο κάθε οργανισμός.<sup>38</sup> Ευτυχώς τα καλά συναισθήματα απλώνονται πιο εύκολα από τα άσχημα γεγονόσ που μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός για μια δίκαιη και έντιμη συνεργασία και προς όφελος όλων. Απλές και καθημερινές πράξεις, όπως ένα χαμόγελο, μια θερμή χειραψία ή μία φιλοφρόνηση μπορούν να φέρουν στην επιφάνεια τα θετικά συναισθήματα και να στρέψουν την αλληλεπίδραση προς μία καλύτερη κατεύθυνση.

### **3. Εκπαιδεύοντας τον ηγέτη**

Στις μέρες μας η θεωρία για την ηγεσία δε συντάσσεται με την παλαιότερη γενετική θεωρία που υποστήριζε πως οι ηγέτες γεννιούνται και δε δημιουργούνται. Αντίθετα σήμερα που υπάρχει πληθώρα πληροφοριών και γνώσεων επικρατεί η άποψη ότι οι ηγέτες δημιουργούνται, δε γεννιούνται. Φυσικά σε ορισμένους ανθρώπους διακρίνουμε κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν ως ιδανικούς ηγέτες, αλλά αν αυτά δεν συνδυαστούν με την κατάλληλη παροχή εφοδίων με εκπαίδευση, εξάσκηση και το ανάλογο περιβάλλον που θα βοηθήσει στην ανάδειξη και

---

<sup>34</sup> Κίτσος, 1980, σελ. 21-22

<sup>35</sup> Dubrin, 1998, σελ. 376

<sup>36</sup> Χυτήρης Α., 2001, σελ. 279-281

<sup>37</sup> Τερζίδης, 2004, σελ. 309

<sup>38</sup> Μαλικιώση-Λοΐζου, 2006, σελ. 287



στη θεμελίωσή τους, τότε δεν θα υπάρξει θετικό αποτέλεσμα γι' αυτούς.<sup>39</sup> Ύστερα από μελέτες που έγιναν, έγινε αντιληπτό πως η ηγεσία στηρίζεται σε πολύ πιο σύνθετες καταστάσεις από τη γενετική θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που τους καθιστούν ως ιδανικούς ηγέτες. Αν αυτά δεν συνδυαστούν με την κατάλληλη παροχή εφοδίων με εκπαίδευση, εξάσκηση και το ανάλογο περιβάλλον που θα βοηθήσει στην ανάδειξη και στη θεμελίωσή τους, τότε δεν θα υπάρξει θετικό αποτέλεσμα γι' αυτούς.<sup>40</sup> Προέκυψε πως η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως υπάρχει ένας και μοναδικός τύπος σωστής ηγεσίας. Ο τρόπος με τον οποίο θα ηγηθεί κάποιος οφείλει να είναι ευέλικτος και να μεταβάλλεται ανάλογα με τα νέα δεδομένα, τις νέες απαιτήσεις και κατευθύνσεις, τις ιδιαιτερότητες που αφορούν τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να υπάρξει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενούς του.<sup>41</sup>

Για να μπορεί λοιπόν ένας ηγέτης να είναι αποτελεσματικός και να τυγχάνει της αποδοχής των υφισταμένων του καλό θα ήταν να γνωρίζει τα επικοινωνιακά στυλ που υπάρχουν και ανάλογα με τις περιστάσεις να τα χρησιμοποιεί είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά. Επικοινωνιακά στυλ που σχετίζονται με τον τρόπο που ακούει και που αφήνει εντυπώσεις έχοντας πάντα υπόψη του τις γνωστικές ή συμπεριφοριστικές ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου στοιχείου που τον περιβάλλει στο εργασιακό του περιβάλλον. Συνήθως όταν ένα άτομο έχει καλή εικόνα για τον εαυτό του, έχει καλύτερη αλληλεπίδραση και στις σχέσεις του με τους άλλους.<sup>42</sup> Σύμφωνα με τη J. T. Wood (1999) οφείλει να δημιουργεί τις προϋποθέσεις ενός επικοινωνιακού κλίματος που θα σέβεται την συναισθηματική διάθεση ανάμεσα στους ανθρώπους. Στην συναλλαγή με τους υφισταμένους ή ακόμη και με τους συναδέλφους, που ανήκουν στην ίδια βαθμίδα και εντάσσονται στο πλαίσιο της οριζόντιας επικοινωνίας, καλό είναι να δεσπόζουν οι αρετές της ηρεμίας και της υπομονής. Κατά τη διάρκεια της κάθετης επικοινωνίας, αυτοί που βρίσκονται σε θέση ισχύος προτιμούν να έρχονται σε επαφή με υπαλλήλους που είναι ειλικρινείς, χωρίς όμως να είναι έντονα επιθετικοί απέναντί τους.<sup>43</sup> Εξάλλου στο χώρο εργασίας τα συναισθήματα είναι αυτά που προσδιορίζουν τον τρόπο και το χρόνο δράσης και γι' αυτό πολλές φορές το άτομο που προϊσταται σε έναν οργανισμό έχει τη δύναμη, λόγω της θέσης κύρους που κατέχει και του σεβασμού που πιθανόν να εμπνέει εξαιτίας αυτής, να επηρεάζει τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων.

<sup>39</sup> Ξυροτύρη - Κουφίδου, 1995, σελ. 31

<sup>40</sup> Montana J. Patrick. - Charnov H. Bruce, 1993, σελ. 287-296

<sup>41</sup> Goleman Daniel, 2000, σελ. 256-257

<sup>42</sup> Norton R., 1978, σελ. 4, 99-112

<sup>43</sup> Ξυροτύρη - Κουφίδου, 1995, σελ. 32

Δεν είναι τυχαίο πως οι άνθρωποι προτιμούν να επικοινωνούν με άτομα που διακρίνονται για την ηρεμία, την υπομονή τους και γενικότερα για τον αυτοέλεγχο και τη συναισθηματική τους ουδετερότητα. Συναισθηματική ουδετερότητα που όπως λέει η Ιορδάνογλου δίνει τη δυνατότητα στον σύγχρονο ηγέτη να διαμορφώσει την προσωπική του άποψη και να σταθεί με την ανάλογη διάθεση στην κατά περίπτωση περίπτωση. Μία ουδέτερη διάθεση που συντελεί στην ενασχόληση του με οποιοδήποτε θέμα με όλες του τις δυνάμεις, έτσι ώστε να μπορεί να είναι ανά πάσα στιγμή συναισθηματικά παρόν. Για να έρθει να ενισχύσει την συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής του πολιτικής, η ενσυναίσθηση. Μέσα από αυτήν διακρίνεται για το επικοινωνιακό του ενδιαφέρον που προκύπτει από ερωταποκρίσεις, παρατηρητικότητα της γλώσσας του σώματος και διατήρηση των πληροφοριών αυτών στη μνήμη του και που χαρακτηρίζεται από διάθεση δεκτικότητας της διαφορετικότητας και της καινοτομίας. Όταν γίνεται κατανοητό και υπάρχει ταυτόχρονη προσπάθεια εκμάθησης από τη μεριά της ηγεσίας για παράλληλη εκδήλωση ενδιαφέροντος για την εργασία και τον εργαζόμενο, τότε τα αποτελέσματα είναι θετικά προς όλες τις κατευθύνσεις. Εξάλλου σύμφωνα με τον Weiss το 1990 ως μάθηση θεωρείται η αλλαγή της συμπεριφοράς που στηρίζεται στις άμεσες ή έμμεσες εμπειρίες.<sup>44</sup>

Τα άτομα χρησιμοποιούν τη μνήμη, την κρίση και τη λογική για να μπορέσουν να καταλάβουν, να συνδέσουν γεγονότα, καταστάσεις, πληροφορίες και παρατηρήσεις και τελικά να αποφασίσουν ποιον θεωρούν ως τον καλύτερο τρόπο δράσης. Με άλλα λόγια για να μπορέσουν να δημιουργηθούν ηγετικά στελέχη χρειάζεται να έχουν πρόσβαση στην εκμάθηση του τρόπου διοίκησης.<sup>45</sup> Ορισμένοι άνθρωποι μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο προικισμένοι από τη φύση με εκείνα τα προσωπικά χαρακτηριστικά που τους βοηθούν να ξεχωρίσουν όμως αν δεν εκπαιδευτούν τότε δεν θα καταφέρουν να εξελίξουν τα χαρίσματά τους,. Αντίθετα, πολλές φορές άτομα λιγότερο προικισμένα αλλά περισσότερο αποφασιστικά καταφέρνουν να αξιοποιήσουν την κάθε τους εμπειρία και να διαπρέψουν στον ρόλο του ηγέτη. Η ικανότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας στηρίζεται σε μία συνεχή προσωπική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.<sup>46</sup>

Η εκπαίδευση ενός ηγέτη δε διαφέρει σε πολλά σημεία από την εκπαίδευση του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Εκπαιδευτική προσέγγιση που χρησιμοποιείται επίσης για να γίνει εφικτή η προετοιμασία ανταπόκρισης των νέων υπαλλήλων στις επαγγελματικές προκλήσεις

---

<sup>44</sup> Βακόλα & Νικολάου Ι., 2012, σελ. 467

<sup>45</sup> Νάντια Μιχαλοπούλου, 201

<sup>46</sup> Greenberg - Baron, 2013, σελ. 209 - 213

που θα κληθούν ν' αντιμετωπίσουν όσο και για την βελτίωση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων που ήδη μπορεί να διαθέτουν κάποιοι υπάλληλοι. Βέβαια είναι αναμενόμενο να κρίνεται περισσότερο απαραίτητη γι' αυτόν που χειρίζεται την τύχη διαφόρων στοιχείων και πτυχών ενός οργανισμού, αλλά παρόλα αυτά δε παύει να συντελεί στη βελτίωση της ατομικής, ομαδικής και κατ' επέκταση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Προς εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού δημιουργούνται προγράμματα εκπαίδευσης ανώτερων στελεχών που κατευθύνουν τα ηγετικά στελέχη στην υιοθέτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων με τη βοήθεια εξειδικευμένων προγραμμάτων και της τεχνολογίας.<sup>47</sup> Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο χρειάζεται να υπάρξει :

- 1) Προσδιορισμός των εργασιακών αναγκών,
- 2) Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού,
- 3) Συνειδητοποίηση της αιτίας εκπαίδευσης και των ωφελειών που θα προκύψουν από αυτή,
- 4) Υλοποίηση της εκπαίδευσης,
- 5) Προσπάθεια εφαρμογής της γνώσης στο εργασιακό πλαίσιο δράσης,
- 6) Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της γνώσης στους διάφορους εργασιακούς τομείς που κρίθηκε αναγκαίο.

Με αρκετή επικοινωνία, αυτοπειθαρχία, γενικότερη οργανωσιακή πειθαρχία και οργάνωση, όλα είναι εφικτά. Με την δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου που θα λειτουργεί υπό προπονητική μορφή και θα λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τη συναισθηματική νοημοσύνη θα υπάρξει σίγουρη επιτυχία στον εργασιακό στίβο. Με τις σωστές διαπροσωπικές σχέσεις και την καλή ανατροφοδότηση, όπου κρίνεται αναγκαίο, για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων θα υπάρξει σίγουρα ανανέωση στον αέρα της οργανωσιακής κουλτούρας.<sup>48</sup>

Όπως υποστηρίζει ο Anthony Montgomery (αναπληρωτής Καθηγητής στο Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής) σε μία συνέντευξή του σχετικά με την εκπαίδευση νέων ηγετών στα πλαίσια του προγράμματος «Παιδιά του σήμερα, Ηγέτες του Αύριο» που λειτουργεί στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας οι ηγετικές ικανότητες του ατόμου παγιώνονται σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο ο αυριανός ηγέτης αναπτύσσει και παγιώνει ένα προσωπικό προφίλ αυτογνωσίας &

---

<sup>47</sup> Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1995, σελ. 40

<sup>48</sup> Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι., 2012, σελ. 275-290 & Maxwell, 1998, σελ. 9-10, 159-180

επιτυχίας (leadership profile) που στοιχειοθετείται από δυνατά και αδύνατα σημεία σε συνάρτηση πάντα με τα εμπόδια ή τους υποστηρικτικούς παράγοντες που θα εμφανιστούν στο δρόμο της ζωής του. Στο δεύτερο στάδιο εκπαιδεύεται βιωματικά σε συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως είναι η προβολή και εν συνεχεία η παρουσίαση σε κοινό με πειστικότητα. Έπειτα ακολουθεί η οργανωτική ικανότητα της ομάδας, η διαχείριση συγκρούσεων με χρήση της διαμεσολάβησης όταν αυτή χρειάζεται. Τέλος μέσα από ποικιλία ερεθισμάτων χρησιμοποιεί το προφίλ του για να ανταποκριθεί σε πολλές δράσεις, όπως είναι η διοργάνωση ή οι δημόσιες ομιλίες.

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμη η αναφορά στις εκπαιδευτικές προσεγγίσεις που μπορεί να γίνουν είτε στη θέση εργασίας είτε εκτός θέσης εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος μαθαίνει και εφαρμόζει στην πράξη και διευρύνει τις απόψεις του για τον πολύπλευρο τρόπο λειτουργίας της εταιρίας, της οποίας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι. Για να υπάρξει επιτυχία ως προς το κομμάτι αυτό, πολλές φορές κρίνεται σωστό να τοποθετηθεί ο εκπαιδευόμενος για κάποιο χρονικό διάστημα κοντά στον προϊστάμενο όπου για ένα χρονικό διάστημα θα εκπαιδεύεται για να μπορέσει να κατανοήσει στην πράξη τεχνικές διαδικασίες που αφορούν τις διάφορες μεθόδους διοίκησης. Μεθόδους που θα ήταν ωφέλιμο να εφαρμοστούν σε διάφορα τμήματα του οργανισμού. Κάπου εδώ καλό θα ήταν να υπάρξει προσέγγιση με υποτιθέμενα σενάρια προβληματικών καταστάσεων. Σενάρια που πολύ σύντομα θα κληθεί να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια της πρακτικής του εξάσκησης και για τα οποία θα αξιολογηθεί.

Κατά τη δεύτερη προσέγγιση η εκπαίδευση πραγματοποιείται κυρίως εκτός του χώρου εργασίας και μακριά από την εργασιακή καθημερινότητα. Συνήθως έχει τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, συνεδρίων, ημερίδων με πιθανές προσομοιώσεις, ομαδικές ασκήσεις, παίξιμο ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια, προβολή εκπαιδευτικών ταινιών, χρήση της τεχνολογίας με σκοπό την θεωρητική κατάρτιση και την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων από όπου προκύπτουν καινούργιες γνώσεις και αλλαγή εργασιακής συμπεριφοράς. Επιμόρφωση που αφορά όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και κυρίως την περίπτωση του ηγέτη.<sup>49</sup>

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι διδακτέ και στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εκπαίδευση και εξάσκηση της ευαισθησίας και της κατανόησης της συμπεριφοράς των υφισταμένων του με στόχο την ανάλυση αλληλεπιδράσεων της συλλογικής δράσης. Καινοτομίες και στάσεις που

---

<sup>49</sup> Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, 1998, σελ. 123-126

καλούνται να αξιολογηθούν στην πράξη και να βγουν αντίστοιχα τα αποτελέσματα, είτε θετικά είτε αρνητικά, έτσι ώστε να υπάρξει αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας που ακολουθήθηκε όσον αφορά τους στόχους τους οποίους κλήθηκε να υπηρετήσει. Για να υπάρξει όμως μια πιο ολοκληρωμένη μορφή εκπαίδευσης βοηθάει να υπάρχει από τη μεριά της ηγεσίας η άσκηση της αυτοκριτικής και του αυτοελέγχου που λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ικανοποίηση που προκύπτει από την αρκετά χρήσιμη γνώση των αισθημάτων των άλλων.<sup>50</sup> Αν ο ηγέτης ενός οργανισμού αποδέχεται, σέβεται τον εαυτό του και προσπαθεί να αναδείξει τα θετικά χαρακτηριστικά του, τότε είναι πολύ εύκολο να κρατήσει μία ανάλογη στάση και απέναντι στο ανθρώπινο προσωπικό του.

Φυσικά καλό θα ήταν τα προγράμματα της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως παροτρύνει και η Αικ. Μαριδάκη-Κασσωτάκη (καθηγήτρια ψυχολογίας Χαροκοπείου Πανεπιστημίου Αθηνών), να στοχεύουν στην υιοθέτηση θετικής διεκδικητικής συμπεριφοράς απέναντι στη ζωή με:

- 1) Εντοπισμό και κατονομασία των συναισθημάτων,
- 2) Έκφραση των συναισθημάτων,
- 3) Αξιολόγηση της έντασης των συναισθημάτων,
- 4) Χειρισμό των συναισθημάτων,
- 5) Χαλιναγώγηση της ανυπομονησίας,
- 6) Έλεγχο των παρορμήσεων,
- 7) Ελάττωση του άγχους,
- 8) Κατανόηση της άποψης του άλλου,
- 9) Διάλογο με τον εαυτό μας,
- 10) Αποδοχή του εαυτού μας,
- 11) Αποδοχή του άλλου.

Από τη στιγμή λοιπόν που ο ηγέτης αποτελεί γρανάζι της εργασιακής μηχανής, γίνεται αντιληπτό ότι οι οργανισμοί είναι σε θέση να μάθουν όπως ακριβώς μαθαίνουν οι άνθρωποι και να αποκτήσουν με τη σειρά του κάποια χαρακτηριστικά. Ένας οργανισμός λοιπόν μπορεί στο πέραςμα του χρόνου να θέτει ρεαλιστικούς και ξεκάθαρους στόχους, να δεσμεύεται με κατανόηση, και να αντιλαμβάνεται την πολυπλοκότητα. Είναι σε θέση να πορεύεται με κοινό όραμα, διάθεση επικοινωνίας, πνεύμα ομαδικότητας και συμμετοχικότητας και να ενεργεί με στρατηγική και να εξελίξει την οργανωσιακή του κουλτούρα. Μία λειτουργία την οποία όμως καλείται να συντονίζει

---

<sup>50</sup> Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. ,2012, σελ. 227-243

πάντα και με το σωστό τρόπο ο ηγέτης του οργανισμού.<sup>51</sup> Εξάλλου όπως υποστήριζε και ο 6ος πρόεδρος των ΗΠΑ Κούνσι Άνταμς «Αν οι πράξεις σου εμπνέουν τους άλλους να ονειρεύονται περισσότερο, να μαθαίνουν περισσότερα, να κάνουν περισσότερα και να γίνονται καλύτεροι, τότε είσαι ηγέτης».

#### **4. Η συναισθηματική νοημοσύνη και οι συνέπειές της για την ηγεσία**

Ο Αριστοτέλης πιστεύει πως εφελτήριο του « ευδαίμονος βίου » είναι η φρόνηση και ότι η πρακτική γνώση για να είναι αποτελεσματική απαιτεί συμφωνία μεταξύ του πνευματικού και συναισθηματικού μέρους της ψυχής. Κύρια χαρακτηριστικά της ιδιότητας αυτής είναι ο πανανθρώπινος χαρακτήρας της, η άμεση σχέση της με τις αρετές της φρόνησης και της σύνεσης και γενικά με το φαινόμενο της ίδιας της ζωής. Επισημαίνει πως «η ψυχή χωρίζεται σε δύο μέρη, τη διορατικότητα και το παράλογο στα πλαίσια των οποίων δημιουργούνται γνώση και φρόνηση ενώ παράλληλα παράγονται οι αρετές της σοφίας του θάρρους και της δικαιοσύνης » ανάγοντας σε σημαντικότερη από αυτές τις αρετές τη φρόνηση.<sup>52</sup> Η σωστή επιθυμία είναι αυτή που υποτάσσεται όχι μόνο στο ορθολογικό αλλά και στο πρακτικό μέρος. Οι παραγωγικές και πρακτικές γνώσεις είναι δυο συνήθεις καταστάσεις της ίδιας ορθολογικής ψυχής που επιδέχεται αλλαγές και δύναται να μετατρέψει μέσω της παιδαγωγικής παρέμβασης την προοπτική της φρόνησης σε ενεργητική παρουσία.

Ειδικότερα η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια διαδικασία όπου παρατηρείται παράλληλη ύπαρξη γνωστικών και συναισθηματικών διεργασιών.<sup>53</sup> Οι συναισθητικές ικανότητες των ατόμων είναι αυτές που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις επιδόσεις τους στην εργασία. Εξάλλου, αυτές εμπεριέχουν τόσο τις προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων όσο και τις κοινωνικές.<sup>54</sup> Εξάλλου η συναισθηματική νοημοσύνη μαζί με τη σωματική, τη διανοητική και την πνευματική αποτελούν το σύνολο της ανθρώπινης νοημοσύνης που είναι υπεύθυνη για το σύνολο των ανθρωπίνων πράξεων, είτε αυτές αφορούν το προσωπικό είτε το κοινωνικό σύνολο. Η συνεργασία και των τεσσάρων

---

<sup>51</sup> Μιχιώτης Σ., 2007, σελ.1-9

<sup>52</sup> Αριστοτέλης, 2005, βιβλίο Β΄, 1107a6-8

<sup>53</sup> Schein, 1984, σελ. 11

<sup>54</sup> Gowing, 2001, σελ. 85

κρίνεται ως καθοριστικός παράγοντας για μία επιτυχημένη και ευτυχισμένη ζωής. Εξίσου σημαντική όμως θεωρείται και η διαρκής τάση βελτίωσής τους, για ανταπόκριση στην εξελικτική πορεία της ίδιας της κοινωνίας σε όλες τις εκφάνσεις της.

Η συναισθητική νοημοσύνη φαίνεται να συμβάλλει θετικά στην ικανότητα του ατόμου να προσαράζεται αποτελεσματικά στις διάφορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της οργάνωσης, στην ικανότητά του να λαμβάνει ορθές αποφάσεις υπό συνθήκες πίεσης ή αβεβαιότητας καθώς και στην ικανότητα του να επιδεικνύει υψηλή ανοχή στο εργασιακό άγχος και την εργασιακή εξάντληση. Συχνά, όπως είναι αναμενόμενο, οι εργασιακοί κανονισμοί και οι άγραφοι κοινωνικοί νόμοι επηρεάζουν την έκφραση και εκδήλωση των συναισθημάτων μέσα στον εργασιακό χώρο. Εκτός αυτού η εκδήλωση τους τη δεδομένη χρονική στιγμή και για το συγκεκριμένο λόγο, αν ενεργοποιούνταν υπό την επήρεια διαφορετικών καταστάσεων μπορεί να είχαν διαφορετικό αντίκτυπο. Δεν είναι τυχαίο πως η συναισθηματικότητα εμπλέκει διανοητικές ικανότητες σαν μέσο αντίληψης, ερμηνείας και αντίδρασης σε γεγονότα που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο και που καθορίζει τη γενικότερη συμπεριφορά η οποία με άμεσο ή έμμεσο τρόπο επηρεάζει τη γενικότερη παραγωγική συμπεριφορά του ατόμου.<sup>55</sup>

Όπως προκύπτει λοιπόν η συναισθηματική νοημοσύνη και οι ικανότητες που εμπεριέχονται σε αυτήν, ασκούν θετική επίδραση τόσο στην εργασιακή απόδοση του ατόμου, όσο και στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, συμβάλλοντας μεταξύ άλλων στη βελτίωση της ικανότητας για ομαδική εργασία και στην αύξηση της παρακίνησης. Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στην προώθηση της δημιουργικότητας και του ταλέντου που οδηγούν στη βελτίωση του τρόπου λήψης αποφάσεων καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.<sup>56</sup> Η ανάγκη για αποτελεσματική προσαρμογή των οργανώσεων στις ραγδαίες αλλαγές του ευρύτερου περιβάλλοντος προϋποθέτει:

- 1) Την ικανότητα των ατόμων να εγκαταλείπουν προηγούμενες παραδοχές και να υιοθετούν νέες. Συχνά η πραγματικότητα είναι διαφορετική από αυτό που βλέπουν οι άλλοι και γι' αυτό χρειάζεται να υπάρχει μία διαφορετική προσέγγιση κυρίως στην περίπτωση φορτισμένων καταστάσεων.
- 2) Την επεξεργασία σε καινοτόμες ιδέες και νέες πληροφορίες με δημιουργικό και ευέλικτο τρόπο.
- 3) Την κατανόηση των επιπτώσεων που επιφέρουν οι μαζικές αλλαγές στο πλαίσιο των οργανώσεων τόσο στα συναισθήματα τα δικά τους όσο και των άλλων. Όσο περισσότερο γίνονται αντιληπτά τα

---

<sup>55</sup> Greenberg - Baron, 2013, σελ. 159, 481,846

<sup>56</sup> Drakopoulos, S. & Theodossiou, I., 1997, Τόμος 18, Τεύχος 6, σελ. 701-702

συναισθήματα και οι τυπικές αντιδράσεις, τόσο οι δικές μας όσο και των άλλων, τόσο ευκολότερος γίνεται και ο έλεγχος τους.

4) Την αποτελεσματική διαχείριση των συνεπακόλουθων αισθημάτων άγχους και αβεβαιότητας.<sup>57</sup>

Με την ανάλογη προσοχή πριν από την κάθε ενέργεια ή έκφραση και την συνειδητή καλλιέργεια, με υπομονή και πολλή πρακτική εξάσκηση, της αυτογνωσίας μετριάζονται οι εντάσεις.

5) Την μάθηση από την κριτική όπου ύστερα από επιλεκτική αποδοχή αυτής εμφανίζεται βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην περίπτωση που η ομάδα διαθέτει τα βασικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης τότε ο εργασιακός συντονισμός πληρεί τις προϋποθέσεις για την επιτυχία. Τα μέλη του οργανισμού αισθάνονται ακμαίο το ηθικό τους, συναρπαστική, ελκυστική και σημαντική την εργασία τους, εστιάζουν με πραγματικό ενδιαφέρον στο στόχο και αισθάνονται ικανοποιημένοι από την ανταπόκρισή τους στις εργασιακές απαιτήσεις.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τουλάχιστον δύο φορές πιο σημαντική από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα στο να μπορέσουμε να προβλέψουμε την εξαιρετική επιτυχία ατόμων και είναι υπεύθυνη σε ένα μεγάλο ποσοστό για την εξαιρετική απόδοση και αποτελεσματικότητα των κορυφαίων ηγετών σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο.<sup>58</sup> Πραγματικά επιτυχημένοι είναι οι ηγέτες που κατορθώνουν να δημιουργούν βέλτιστο οργανωσιακό κλίμα επιτυγχάνοντας υψηλές αποδόσεις εναλλάσσοντας στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις κατά περίπτωση ανάγκες του οργανισμού. Είναι αυτοί που δίνουν μεγάλη έμφαση στην προσωπική επικοινωνία, στην ομαδική ταυτότητα, που διαθέτουν ζήλο, αποφασιστικότητα και προσπαθούν με αυτοπεποίθηση να επιλύσουν συγκρούσεις γρήγορα προτού γίνουν ανεξέλεγκτες.<sup>59</sup>

Οι «καπετάνιοι» των επιτυχημένων οργανισμών προσπαθούν να αντιμετωπίσουν με κατανόηση τους άλλους, να είναι αυθεντικοί, να θέτουν ξεκάθαρους στόχους με έμφαση στη λεπτομέρεια και στη κριτική που θα συνοδεύεται πάντα από εποικοδομητικά σχόλια δίνοντας έτσι περιθώρια βελτίωσης. Μία ηγεσία, η οποία στηρίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη καταβάλλει φιλότιμες προσπάθειες για να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, να αποδεχθεί συμφέρουσες καινοτομίες αλλά και να καθοδηγήσει με την εμπειρία της. Μπορεί να κατανοήσει τα συναισθήματα του εργατικού δυναμικού της, να αναλάβει πρωτοβουλίες, κι αν χρειαστεί, τις ευθύνες των πράξεών της και να καταλήξει σε αποφάσεις. Βασική προϋπόθεση ο ηγέτης να ακούει όλους τους άμεσα

---

<sup>57</sup> Goleman Daniel, 2000, σελ. 137-151

<sup>58</sup> Robbins P. Stephen - Judge A. Timothy, 2011, σελ. 124-128

<sup>59</sup> Ιορδάνογλου, , σελ. 120 & Greenberg - Baron, 2013, σελ. 171



ενδιαφερόμενους και γενικά να είναι υποστηρικτική, έτσι ώστε να κάνει τους άλλους να αισθάνονται πολύτιμοι συνεργάτες κι ότι συντελούν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.

Στο σημείο αυτό θα βοηθούσε η αναφορά στο μοντέλο προσωπικότητας των πέντε μεγάλων παραγόντων (Big Five Model) για να γίνει πιο εύκολα κατανοητή η ατομική συμπεριφορά μέσα στους οργανισμούς. Το μεγαλύτερο μέρος των παραλλαγών που παρατηρούνται στην ανθρώπινη προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς σχετίζονται με τις πέντε αυτές διαστάσεις:

- 1) Εξωστρέφεια. Αυτού του είδους τα άτομα είναι συνήθως κοινωνικά, φιλικά, εκδηλωτικά και με το δυναμισμό τους συντελούν στην αίσθηση της ικανοποίησης από την εργασία, αλλά και από τη ζωή γενικότερα.
- 2) Προσήνεια. Όσοι χαρακτηρίζονται από αυτήν είναι συνεργάσιμοι, αρεστοί και εμπνέουν εμπιστοσύνη, ενώ τα επίπεδα της παρεκκλίνουσας συμπεριφοράς μειώνονται αισθητά.
- 3) Δεκτικότητα. Η διάσταση της δεκτικότητας σε εμπειρίες αφορά το πάθος για εκμάθηση, για καινοτομία, για δημιουργικότητα και αυτονομία. Η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και κατ' επέκταση στην εργασιακή ευελιξία δέχονται αρκετή επιρροή από αυτόν τον παράγοντα της προσωπικότητας.
- 4) Ευσυνειδησία. Αποτελεί το μέτρο της αξιοπιστίας ενός οργανωμένου ατόμου που λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον προγραμματισμό, την επιμονή. Έναν εργαζόμενο που με δυναμισμό, υπευθυνότητα, φερεγγυότητα και πειθαρχία αποβλέπει στην μακροβιότητα του οργανισμού.
- 5) Συναισθηματική σταθερότητα. Σχετίζεται με τη διαχείριση του συναισθήματος άγχους και χαρακτηρίζει ως επί το πλείστον ανθρώπους με ηρεμία και αυτοπεποίθηση που αισθάνονται ασφάλεια και ικανοποίηση από την εργασία τους.

Όλα τα παραπάνω έχουν θετική συμβολή στην εργασιακή επίδοση και ενισχύουν σίγουρα το ηγετικό προφίλ. Αυτό όμως δεν συνεπάγεται πως έχει εξαντληθεί το φάσμα των χαρακτηριστικών που μπορούν να περιγράψουν την προσωπικότητα κάποιου εργαζόμενου, πόσο μάλλον αυτού που καλείται να ηγηθεί, και που είναι αποδεδειγμένα εξαιρετικά συναφή με την οργανωσιακή συμπεριφορά.<sup>60</sup>

Ο τρόπος που αντιλαμβάνεται και χρησιμοποιεί ένας ηγέτης τα συναισθήματα είναι αποφασιστικής σημασίας για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος και δραστηριοποιεί

---

<sup>60</sup> Goleman D.- Jossey-Bass, 2001, σελ. 83-131

τους εργαζομένους, ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτή η καταβολή της πρόσθετης προσπάθειας επιφέρει μακροπρόθεσμα αυξημένη απόδοση σε επίπεδο οργανισμού.<sup>61</sup> Η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης βοηθάει έναν ηγέτη να εισάγει τη νοημοσύνη στα συναισθήματά του και να έχει την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων. Είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη αυτής της μορφής νοημοσύνης για την παρακίνησή δημιουργίας ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που διαχειρίζεται με σωστό τρόπο τις σχέσεις των εργαζομένων με τους άλλους και με την ηγεσία και που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους. Στοιχείο αναγκαίο είναι να γνωρίζει κανείς με σιγουριά οτιδήποτε ξέρει, ώστε να μπορεί να σχηματίσει γνώμη και δεύτερον, να γνωρίζει τι δεν ξέρει, κάτι που πρέπει να καθορίζει την αυτοπεποίθηση του.<sup>62</sup> Εξάλλου τα συναισθήματα τη στιγμή που λαμβάνεται μία απόφαση και αυτά που απορρέουν από το αποτέλεσμα της επιλογής της οφείλονται στην ικανότητα κάποιου να μπορεί να επιλέξει την πιο συμφέρουσα για την περίπτωση, αφού καμία επιλογή δεν είναι ορθολογικά ανώτερη από τις υπόλοιπες. Πρόκειται λοιπόν για μια ευφυή αντίληψη και διαχείρισης των συναισθημάτων και για μία ευέλικτη δεξιότητα που μαθαίνεται και συνεχίζει να αναπτύσσεται μέσα από τη συστηματική παρέμβαση και σε κάποιο βαθμό από την επεξεργασία των διαφόρων εμπειριών.<sup>63</sup>

#### Δομές της συναισθηματικής νοημοσύνης

Χαρακτηριστικές είναι οι τέσσερις κύριες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν ηγέτη όπως: α) Η επίγνωση του εαυτού που περιλαμβάνει την αυτογνωσία-αυτοεπίγνωση και την αυτοπεποίθηση ,β) Η αυτορρύθμιση-αυτοδιαχείριση, γ) η κοινωνική επίγνωση-κοινωνική δεξιότητα και τέλος δ) η ενσυναίσθηση όσον αφορά την επικοινωνία , τη συνεργασία και την επίλυση γενικότερα των συγκρούσεων που προκύπτουν.<sup>64</sup>

Αναλυτικότερα:

1. Η αυτογνωσία αποτελεί βασική δεξιότητα για την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες, αφού όσο περισσότερο έχει την ικανότητα κάποιος να ελέγχει τα συναισθηματικά του ξεσπάσματα τόσο πιο ευέλικτος μπορεί να γίνει και να αποφύγει δυσάρεστες εργασιακές καταστάσεις.

2. Ακόμη και όταν υπάρχουν δυσεπίλυτες καταστάσεις καλό είναι να υιοθετείται η τεχνική της προώθησης των ήδη υπαρχόντων δεξιοτήτων και των κεκτημένων που βοηθούν στην ενίσχυση

---

<sup>61</sup> Βόρρη και Ανδρέας Ευθυμίουπουλος, 2013, σελ. 48

<sup>62</sup> Δαλακούρα, 2011, σελ.14

<sup>63</sup> Μαίρη Λεμπέση, 2006

<sup>64</sup> Γιάννης Πολλάλης, 2012

της αυτοπεποίθησης. Συχνά μέσα σε έναν οργανισμό θεωρούνται, όπως αποδεικνύεται πολλές φορές εκ του αποτελέσματος, ικανά τα στελέχη εκείνα που καταφέρνουν να ασκήσουν τα καθήκοντά τους, να διακριθούν και να συνεισφέρουν σε μια επιτυχημένη πορεία.

3. Είναι αυτοί που καταφέρνουν να τιθασεύσουν την ορμή, τη φιλοδοξία και τις προσωπικές τους ανάγκες μπροστά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.<sup>65</sup> Φυσικά αυτό δε σημαίνει ότι ο ηγέτης θα είναι αρνητικά προσκείμενος στις αναπάντεχες προκλήσεις που αφορούν στην υλοποίηση μιας νέας πραγματικότητας ή ότι θα πάψει να ονειρεύεται ένα διαφορετικό μέλλον με ανανεωμένες εργασιακές ιδέες και στάσεις που θα χαρακτηρίζονται από αισιοδοξία.

4. Η ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα του άλλου, τις δυνάμεις του, τις αδυναμίες του, τις κινήσεις του, τις αξίες του και τους στόχους του καθώς και η ικανότητα να αναγνωρίζει τον αντίκτυπο τους στον εργασιακό του περίγυρο συμβάλλει θετικά στην οργανωσιακή λειτουργία. Εποικοδομητική είναι η χρήση συναισθημάτων θάρρους για την κατεύθυνση των αποφάσεων. Ο τρόπος που αντιλαμβάνεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων διευκολύνουν στην κατανόηση, στη χρησιμοποίηση της συναισθηματικής γλώσσας, λεκτικής ή μη, και στη διαχείριση των συναισθημάτων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.<sup>66</sup> Οι κινήσεις που γίνονται για την επίτευξη ενός σκοπού ή αλλιώς η «εξιδανικευμένη επιρροή» συνιστά το πρώτο βασικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη και αναφέρεται στην ικανότητά του να παρέχει όραμα και την αίσθηση της αποστολής καθώς και να κερδίζει τον σεβασμό με τις γνώσεις.<sup>67</sup>

Η αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων βοηθάει στην ανάπτυξη του αλληλοσεβασμού και της εμπιστοσύνης που θεωρούνται βασικά στοιχεία για μία υγιή επικοινωνία και καθιστούν την ενσυναίσθηση ως ένα ισχυρό εργαλείο για την επίτευξή της. Πρόκειται για μια επικοινωνιακή διαδικασία, όπου παρατηρείται ουσιαστική προσπάθεια κατανόησης του τρόπου συμπεριφοράς και φιλτραρισμένης αποδοχής και αίσθησης των κινήτρων και των επιθυμιών του. Όταν υπάρχει κατανόηση των σκέψεων, των θέσεων ή της κατάστασης στην οποία βρίσκονται οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού τότε είναι πιο εύκολο να γίνουν αντιληπτά τα όσα πρεσβεύει ο οργανισμός, να εκτιμηθεί η προσφορά του στο κοινωνικό σύνολο και να υπάρξει προσδιορισμός των στόχων του.

Είναι σημαντικό ο ηγέτης του οργανισμού να δίνει το σωστό παράδειγμα, να θεωρεί την ευτυχία των ανθρώπων που πλαισιώνουν τον εργασιακό του περίγυρο το ίδιο σημαντική με τη δική

---

<sup>65</sup> Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 135-138, 324 & Robbins & Judge, 2011, σελ. 372

<sup>66</sup> Mayer & Salovey, 1997, σελ. 15, 197-215 & Mayer-Salovey & Caruso, 2008, σελ.63, 503-517

<sup>67</sup> Μπουραντά Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., 1998, σελ. 195

του και να την επιδιώκει με κάθε τρόπο. Θα αποτελούσε ευχάριστη εργασιακή προσέγγιση η διάθεση χρόνου για συζήτηση των προβλημάτων των υφισταμένων του. Με το να αισθάνονται οι εργαζόμενοι πως αυτός που κρατάει το πηδάλιο βρίσκεται στο πλευρό τους σε κάθε δύσκολη εργασιακή ακόμη και προσωπική συνθήκη, πως θα ακούσει με ειλικρινές ενδιαφέρον αυτό που τον ανησυχεί, νιώθουν ασφάλεια και όταν προκύψει μία δύσκολη στιγμή για την οργανωσιακή λειτουργία αυτοί θα είναι πρόθυμοι να συμβάλλουν στην αντιμετώπισή της. Σε καμία περίπτωση όμως δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ως αδυναμία η ύπαρξη της καλοπροαίρετης διάθεσης και ότι οι ανάγκες ορισμένων ατόμων είναι σημαντικότερες από αυτές κάποιων άλλων μέσα στον ίδιο χώρο. Χρήσιμη είναι λοιπόν η γνώση της διαβάθμισης σε 3 στάδια της συναισθηματικής νοημοσύνης από τον Goleman Daniel (2009) που λέει ότι το άτομο:

- 1) Είναι σε θέση να «διαβάζει» τα συναισθήματα των άλλων
- 2) Αισθάνεται και αντιδρά στους προβληματισμούς και στα συναισθήματα των άλλων
- 3) Κατανοεί τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες που κρύβονται πίσω από τα συναισθήματα κάποιου.

## 5. Η συναισθηματική νοημοσύνη και η πρόληψη συγκρούσεων

Η ζωή του κάθε ανθρώπου σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις αποφάσεις που καλείται να λάβει σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους για διαφορετικές καταστάσεις.<sup>68</sup> Αποφάσεις που με τη σειρά τους επηρεάζουν και τους εργασιακούς κανόνες που προβλέπουν ποιος έχει περισσότερες πιθανότητες να φτάσει στην κορυφή και ποιός είναι πιο ευάλωτος στο πέρασμα του χρόνου. Εξάλλου τα νέα κριτήρια σχετίζονται κυρίως με προσωπικά χαρακτηριστικά όπως είναι η δύναμη της υπευθυνότητας, της πειθούς, της ευελιξίας ή της ενσυναίσθησης και όχι την ευφυΐα ή την επαγγελματική κατάρτιση που θεωρούνται ως δεδομένα στην σύγχρονη εποχή.<sup>69</sup>

### Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να γίνει αναφορά στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που συναντούμε σε πολλά σημεία του εργασιακού μας βίου και που χαρακτηρίζονται ως:

---

<sup>68</sup> Goleman Daniel, 2000, σελ. 21

<sup>69</sup> Goleman Daniel, 2000, σελ.53-56

α) *Ανεξάρτητες*, αφού η καθεμιά προσφέρει με τον δικό της τρόπο σε μία ικανοποιητική εργασιακή πορεία.

β) Αυτό όμως δε σημαίνει πως δεν υπάρχει όταν χρειαστεί αλληλεπίδραση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, οπότε είναι και *αλληλοεξαρτώμενες*.

γ) Μία σχέση αλληλοσύνδεσης που πολλές φορές στηρίζεται στην οικοδόμηση της μιας πάνω στην άλλη. *Ιεραρχικές* διαστάσεις που αφορούν την αυτοεπίγνωση πάνω στην οποία στηρίζεται η αυτορρύθμιση και κατ' επέκταση η ενσυναίσθηση που βοηθάει σε μεγάλο βαθμό στην επίγνωση και κατανόηση των συναισθημάτων, των αναγκών και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και οι υπόλοιποι.

δ) *Αναγκαίες αλλά όχι ικανές* για την απόκτηση δεξιοτήτων που συνδέονται με τη συνεργασία ή την ηγεσία.

ε) *Γενικού τύπου* που ισχύει σχεδόν σε όλα τα εργασιακά πλαίσια, αν και πολλές φορές οι διαφορετικές εργασιακές απαιτήσεις προϋποθέτουν διαφορετικές δεξιότητες.<sup>70</sup>

Χρειάζεται να υπάρξει προσδιορισμός του προβλήματος ή εντοπισμός της ευκαιρίας που εμφανίζεται. Ένας ορισμός προβλήματος που χαρακτηρίζεται από την περιγραφή του που με τη σειρά της απαιτεί την ορθή διάγνωση των αιτίων και των μεταβλητών στους οποίους οφείλεται ο προσδιορισμός του προβλήματος.<sup>71</sup> Φυσικά ένα ικανό ανώτερο στέλεχος πιθανόν να μπορούσε να παρουσιάσει ένα πρόβλημα ως μια μελλοντική ευκαιρία και να αλλάξει τον τρόπο αντιμετώπισής του στο σύνολό του. Όταν σε έναν οργανισμό η ηγεσία ερμηνεύει τα αρνητικά στοιχεία ως κίνητρο για αλλαγές από πλευράς των εργαζομένων, τότε είναι σε θέση να αντιμετωπίσει την ανησυχία του προσωπικού ως θετική δυσαρέσκεια και να αναγνωρίσει τη διάθεσή τους για συμμετοχή στην ομαδική εργασία και στον στόχο που έχει πολύπλευρο αντίκτυπο. Οι άνθρωποι που δρουν σε έναν οργανισμό δεν θέλουν να περνάνε απαρατήρητοι, αλλά να αισθάνονται αναγνώριση της προσπάθειάς και της συμβολής τους στους στόχους του. Αυτήν ακριβώς την επιδίωξή τους καλείται να «εκμεταλλευτεί» ο άνθρωπος που προΐσταται και να τη μετατρέψει σε αφοσίωση στα καθήκοντά τους και σε παρακίνηση για προσωπική και συνολική ανάδειξη.

Τα άτομα που θεωρούνται ικανά να χειριστούν συγκρούσεις είναι σε θέση να χειριστούν με διπλωματικό τρόπο ακόμη και δύσκολους ανθρώπους, να αντιμετωπίσουν με ευαισθησία και διακριτικότητα καταστάσεις έντασης, να επιζητούν την οδό της δίκαιης μεταχείρισης όταν

<sup>70</sup> Μπουραντά Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., 1998, σελ. 200

<sup>71</sup> Pondy, 1969, σελ. 499-505 & Pruitt and Rubin (όπως αναφέρεται στον Yasmi, 2007, σελ.76)

προκύπτει μία δύσκολη κατάσταση και να μη σταματούν να ενθαρρύνουν τον διάλογο και την ανοιχτή συζήτηση. Αφού λοιπόν εντοπίσουν εγκαίρως την πιθανότητα συγκρούσεων καλό θα ήταν όχι μόνο να φροντίζουν για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών, αλλά και να μπορούν να πρωτοστατούν στην εξεύρεση και υλοποίηση επιτυχημένων λύσεων.

Από τη στιγμή που εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια μιας διαφωνίας ακολουθούν κάποια στάδια επίλυσης της έντασης που έχει δημιουργηθεί:

- *Λανθάνουσα σύγκρουση*: Αρχικά υφίστανται κάποια σημάδια σύγκρουσης που μπορούν να έρθουν στην επιφάνεια ανά πάσα στιγμή.

- *Παρατηρούμενη σύγκρουση*: Ύπαρξη της σύγκρουσης και γνώση της αρνητικής επιρροής της στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

- *Ορατή σύγκρουση*: Εκδήλωση της σύγκρουσης, η οποία γίνεται αντιληπτή από τον περίγυρο.

- *Σύγκρουση που βιώνεται*: Πρωταγωνιστικός ρόλος δίνεται στις συναισθηματικές συνέπειες που προκύπτουν σε μία σύγκρουση.

- *Αποτελέσματα της σύγκρουσης*: Αφορούν την υιοθέτηση στρατηγικών για να υπάρξει διαχείριση της σύγκρουσης είτε με αλλαγή στόχων, είτε με έλλειψη ευελιξίας προς τα συγκρουόμενα μέλη ή τους αντιπάλους, είτε με διάλυση της ομάδας και περαιτέρω όξυνσή της, αν δεν επιλυθεί αποφασιστικά και έγκαιρα.<sup>72</sup>

Στη συνέχεια είναι απαραίτητο να εξεταστεί εάν αφορά ζήτημα καθημερινότητας, που χρειάζεται μια συνηθισμένη διαδικασία, που βασίζεται σε προηγούμενη εμπειρία ή εάν πρόκειται για νέο ζήτημα που θα αντιμετωπιστεί με μία καινούργια μέθοδο. Στο σημείο αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη η πολύπλευρη πληροφόρηση που βοηθάει στη δημιουργία μιας πιο σφαιρικής εικόνας και σκέψης. Ένα διοικητικό στέλεχος που βρίσκεται ιεραρχικά ψηλά για να έχει θετικά αποτελέσματα τότε πρέπει να κάνει μία ανάλυση σε βάθος για να υπάρξει σωστή διάγνωση της αιτιολογίας του προβλήματος και ένας ορθός μετέπειτα ορισμός του, που θα αποτελέσει το με εφελτήριο για την επίλυσή του.

Έπειτα έρχεται η εξέταση των εναλλακτικών λύσεων. Στο σημείο αυτό σίγουρα λαμβάνονται υπόψη προϋπάρχουσες λύσεις σε παρόμοια προβλήματα αλλά παρουσιάζονται διαδοχικά και νέοι πιθανοί τρόποι άμεσης αντιμετώπισης του ζητήματος που προέκυψε. Βέβαια η εναλλακτική λύση πραγματοποιείται, όταν η ήδη υπάρχουσα δεν υπηρετεί τους στόχους και πολλές φορές εφαρμόζεται

---

<sup>72</sup> CEDR, 2004

μια ικανοποιητική και εφικτή απόφαση που θα δώσει τα υψηλότερα δυνατά οφέλη και την καλύτερη απόδοση και όχι η καλύτερη εναλλακτική. Για αυτόν άλλωστε το λόγο συνίσταται η επανεξέταση του προβλήματος σε διαφορετικό χρόνο στο βωμό της λογικής και του ορθολογισμού. Είναι αναγκαίος ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής που θα βοηθήσει τον οργανισμό μακριά από τυχόν σαμποτάρισμα, ή από ένα πιθανό αδιέξοδο που θα είναι υπεύθυνο για έναν φαύλο κύκλο.

Ακολουθεί η ολοκλήρωση διαδικασίας με αξιολόγηση της απόφασης και την εφαρμογή της επιλεγμένης εναλλακτικής λύσης. Μία αξιολόγηση που σίγουρα βοηθάει στην γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και στη δυνατότητα εφαρμογής καθώς και στα μελλοντικά οφέλη που θα εμφανιστούν από την υλοποίηση των νέων στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Σχέδια που θα στηρίζονται στην ευστροφία, στην εμπιστοσύνη, στη συνεργασία, στην ανταλλαγή ορθών πληροφοριών και στη διαλλακτικότητα όταν και όπου αυτό κριθεί αναγκαίο.

#### Στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων

Αν θέλουμε να διακρίνουμε τους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων ανάλογα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν, ύστερα από μια τεταμένη κατάσταση στον εργασιακό χώρο τότε μπορούμε να πούμε πως έχουμε τις μεθόδους: α) win-win, β) win-lose γ) lose-win, δ) lose-lose όπου το μόνο σίγουρο είναι ότι υπάρχουν κερδισμένοι και χαμένοι ανάλογα με την εκάστοτε επιλογή.

Βέβαια οι συνηθισμένες στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι αυτές που αφορούν είτε τη διαπραγμάτευση, είτε τη διαμεσολάβηση, είτε τη διαιτησία, είτε σε δυσκολότερες περιπτώσεις την επιδίκαση. α) Κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης υπάρχει συνειδητοποίηση της πιθανότητας αμοιβαίου κέρδους αν οι εμπλεκόμενες στη σύγκρουση πλευρές αποφασίσουν να εξετάσουν τις εναλλακτικές λύσεις και τελικά να αποδεχτούν την λιγότερο επιζήμια για το σύνολο. β) Στη διαμεσολάβηση ένα τρίτο πρόσωπο καλείται να επιβάλλει τις λύσεις έχοντας ως βασική προτεραιότητά του την εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής συμφωνίας. γ) Κατά τη διαιτησία και πάλι ένα τρίτο πρόσωπο λαμβάνει μία απόφαση την οποία καλούνται να σεβαστούν οι δύο πλευρές ενώ δ) στην επιδίκαση το τρίτο πρόσωπο είναι ο δικαστής που, με την επίσημη στήριξη των νομικών διαδικασιών, αποφασίζει και επιβάλλει την εφαρμογή της απόφασής του σε όλους. Όλες όμως οι προαναφερθέντες στρατηγικές αντιμετώπισης των εργασιακών συγκρούσεων προϋποθέτουν την ύπαρξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, όπως είναι η ενσυναίσθηση, η συνεχής ροή πληροφοριών, η ενεργητική ακρόαση, η συνεργατική διάθεση, ο σεβασμός στην αλληλεπίδραση και η

αντικειμενικότητα, τις οποίες οφείλει να διαθέτει ο ηγέτης ενός οργανισμού αν θέλει να διατηρήσει την ηρεμία στο εργασιακό του περιβάλλον.<sup>73</sup>

Ζούμε σε μία εποχή που όλα αλλάζουν γύρω μας με γοργούς ρυθμούς, γι' αυτό πρέπει να αλλάξουμε και εμείς το τρόπο που σκεφτόμαστε για να επιβιώσουμε ή να διακριθούμε. Δεν υπάρχει άνθρωπος που δεν έχει θετικά και δυνατά σημεία. Τώρα όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, ο ορθολογισμός και η συναισθηματικότητα δεν είναι αντίθετες όψεις, αλλά αντιθέτως είναι απολύτως ορθολογικό να επιδιώκει κάποιος να ικανοποιήσει έναν συναισθηματικό στόχο. Η αύξηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει θετικά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές και ίσως να αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την μετέπειτα επιτυχημένη πορεία ενός ηγέτη.<sup>74</sup> Εξάλλου ας μη ξεχνάμε πως ο καθένας μας είναι πολύτιμος με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο και αν του το επιτρέψουν οι συνθήκες θα μπορέσει, στηριζόμενος τόσο στα συναισθήματά του όσο και στην ορθολογική του κρίση, να διαπρέψει εργασιακά αλλά και στον ακόμη μεγαλύτερο στίβο της ίδιας της ζωής.

Είναι δυνατόν να υπάρξουν πολύ σημαντικές αλλαγές τόσο στην επίδοση όσο και στο συντονισμό και ο ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται αυτή τη βασική αρχή, είναι αδύνατο να ηγηθεί.<sup>75</sup> Εξάλλου το συναίσθημα είναι αυτό που καθοδηγεί τη λογική, αφού σύμφωνα με τον ελληνικής καταγωγής καθηγητή Ρίτσαρντ Βογιατζή πρώτα αισθανόμαστε και μετά πράττουμε αξιοποιώντας την απόδοση κάποιου διαμέσου της καλλιέργειας της συναισθηματικής του νοημοσύνης.<sup>76</sup> Πόσο μάλλον αν αυτός ο κάποιος κατέχει μία θέση ισχύος με την οποία μπορεί να ασκήσει θετική επιρροή στους ανθρώπους που τον περιβάλλουν. Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το συναίσθημα. Η ηγεσία σημαίνει πρώτα απ' όλα σχέση και ικανότητα του ανθρώπινου εγκεφάλου για αντίληψη των μηνυμάτων που εκπέμπουν οι άλλοι. Είναι πολύ σημαντικό να είναι σε θέση να αναπτύσσει τις εργασιακές σχέσεις βασισμένες στη διαχείριση των συναισθημάτων του.<sup>77</sup>

Οι συγκρούσεις αποτελούν απόρροια καταστάσεων, οι οποίες επιβάλλουν την υποχρεωτική συνύπαρξη και συνεργασία ατόμων και ομάδων με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις,

---

<sup>73</sup> Conelli & Travaglione, 2004, σελ. 50-60

<sup>74</sup> Dulewicz & Higgs, 1999, σελ. 240

<sup>75</sup> <https://sciencearchives.wordpress.com/2015/11/05/ó-é->

<sup>76</sup> Άρθρο της Μ. Λεμπέση, 2006

<sup>77</sup> Άρθρο Γ. Σπυράκη, Χ. Σπυράκη, 2008, σελ. 32



ικανότητες, καθήκοντα και στόχους μέσα στα πλαίσια ενός οργανωσιακού χώρου. Αναδύονται ως αποτέλεσμα της αδυναμίας επίλυσης ή διαχείρισης των διαφόρων οργανωσιακών προβλημάτων καθώς συχνά το οργανωσιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα δομών, διαδικασιών και κανόνων.<sup>78</sup> Εμφανίζονται συχνά μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετική ιεραρχική σχέση και οφείλεται στη διαφορετικότητα της προσωπικότητας και του έργου της κάθε πλευράς. Σε κάθε περίπτωση ο οργανισμός και πόσο μάλλον ο ηγέτης αυτού θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει, να χαρακτηρίζει, να χειρίζεται τις συγκρούσεις και αν είναι εφικτό ακόμη και να προλαμβάνει την εμφάνισή τους.<sup>79</sup>

Ένας καλός ηγέτης οφείλει να διαβλέπει την ύπαρξη άτυπων ομάδων και ν' αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά τους για να μπορέσει να εκτιμήσει και ν' αντιμετωπίσει τους πιθανούς κινδύνους για την οργανωσιακή κουλτούρα στο σύνολό της. Πρέπει να είναι σε θέση να προνοεί και να επιτυγχάνει την αποφυγή έντονων διαφοροποιήσεων που θα έχουν σαν βάση την άγνοια των ιδιαιτεροτήτων του προσωπικού που τη συστήνει. Η σύσταση των ομάδων πρέπει να στηρίζεται στις ικανότητες των μελών, οι οποίες πρέπει να είναι συμπληρωματικές, ενώ παράλληλα να υφίσταται μία διακριτή ευθύνη και συνεισφορά του κάθε μέλους. Στα προαναφερθέντα θα ήταν χρήσιμο να προστεθεί και η δημιουργία κατάλληλων διαύλων επικοινωνίας προς αποφυγή παρανοήσεων και τεταμένων καταστάσεων.<sup>80</sup>

Συχνά ο ικανός ηγέτης διακρίνεται για τη νοημοσύνη του και για τον ενστερνισμό νέων τρόπων διαχείρισης, έτσι ώστε να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο η συνειδητοποίηση των συναισθημάτων και η αναπτυξιακή κριτική που ευθύνονται για μία ουσιαστική εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευφυή άτομα έχουν τη διανοητική περιέργεια και το εύρος των γνώσεων ώστε να καταφέρουν να συνεργαστούν με ωριμότητα με άλλους ευφυείς ανθρώπους. Ωριμότητα που δεν έχει σχέση με την ηλικία αλλά με την ακεραιότητα του χαρακτήρα και τα στοιχεία της υπευθυνότητας, της ταπεινοφροσύνης, της αυτοπεποίθησης του αυτοσεβασμού και της ενσυναίσθησης που θεωρούνται απαραίτητα στα ταλαντούχα στελέχη.<sup>81</sup> Στους μεγάλους οργανισμούς ο ηγέτης συντονίζει τις ενέργειές του σε σχέση με τους υπόλοιπους βασιζόμενος στην ανθρωπιά, τη συμπόνια, την ελπίδα και το ενδιαφέρον κατά τη διάρκεια του διαλόγου, σε αντιδιαστολή με την

---

<sup>78</sup> Χατζηπαντελή, 1998, σελ. 150-151

<sup>79</sup> Χατζηπαντελή, 1998, σελ. 168-170

<sup>80</sup> Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 70-74

<sup>81</sup> Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 138, 282- 286

έλλειψη συντονισμού, για να αποφεύγει την ύπαρξη προβλημάτων όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η στήριξη στη σωστή διαχείριση των συναισθημάτων από τη μεριά της ηγεσίας συμβάλλει στην ορθή οργανωσιακή λειτουργία, στην ικανοποίηση των εργαζομένων της και στη γενικότερη θετική απόδοση του οργανισμού.

Επιτυχημένοι είναι οι ηγέτες που έχουν ανεπτυγμένη την αυτοαξιολόγηση, αισθάνονται σίγουροι για τον εαυτό τους, γνωρίζουν τα σημεία όπου υπερτερούν, δεν φοβούνται την αποτυχία για τις πράξεις και τις αποφάσεις τους, μπορούν άνετα να σταθούν στο ύψος των δύσκολων περιστάσεων και να παρουσιάσουν με άνεση και σύνεση τις θέσεις τους και τους στόχους τους. Μπορούν διαμέσου της κοινωνικής επίγνωσης ν' αντιληφθούν πράγματα και γεγονότα από τη δική τους οπτική γωνία και να λειτουργούν με θετική διάθεση απέναντι στο σύγχρονο πολυπολιτισμικό οργανωσιακό περιβάλλον. Διακρίνονται για την κοινωνική οξυδέρκεια, δημιουργούν εύκολα συμμαχίες και ασκούν επιρροή βλέποντας αντικειμενικά την πραγματικότητα.<sup>82</sup>

Η δημιουργία ενός βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τα ανώτερα στελέχη διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς διασφαλίζει πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία τάση από τη μεριά της ηγεσίας των οργανισμών και κυρίως των επιχειρήσεων για διεκδικητική συμπεριφορά όταν γίνεται εμφανής η ύπαρξη ενός προβλήματος στην εργασία. Έχει σαν στόχο να αποδεχτεί των αυτοσεβασμό των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση μερών και με ειλικρινή διάθεση εξεύρεσης κοινά αποδεκτής λύσης να προχωρήσει στην επίλυση της σύγκρουσης με οφέλη τόσο ατομικά όσο και συνολικά για τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Σε μία εξελικτική πορεία στον τρόπο αντιμετώπισης συγκρουσιακών καταστάσεων στον εργασιακό χώρο, γίνεται σαφές ότι, για να ευδοκιμήσει η συνεργασία, ο ηγέτης οφείλει να προσανατολίζει το προσωπικό του προς την αμοιβαιότητα και την αμοιβαία προσδοκία μιας καλής μελλοντικής συνεργασίας που θα γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στις καθημερινές λειτουργίες ενός οργανισμού.

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη θα πρέπει να συμπορεύεται με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ολόκληρου του οργανισμού.<sup>83</sup> Όλοι, χωρίς εξαίρεση μπορούν να επιδοθούν στον έλεγχο των συναισθημάτων τους και να θέσουν τους περιορισμούς τους, έτσι ώστε να δημιουργήσουν συναισθηματικά όρια που οδηγούν στην ορθή διαχείριση τους.

---

<sup>82</sup> Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995, σελ.140-145 & Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 119

<sup>83</sup> Y Winkin, 1993, σελ. 32

Όπως λέει και ο Αριστοτέλης είναι εύκολο να θυμώσει κανείς. Αυτό όμως που δεν είναι και τόσο εύκολο είναι το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, τη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και στο σωστό βαθμό.<sup>84</sup> Εδώ ακριβώς έρχεται ο σωστός ηγέτης που προσπαθεί να χαλιναγωγήσει τα συναισθήματά του και να αντιμετωπίσει με σεβασμό και πραότητα τις εργασιακές δυσχέρειες και τα παράπονα των ατόμων που βρίσκονται κάτω από την ίδια εργασιακή στέγη.

## **6. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανάπτυξη της επικοινωνιακής πολιτικής του ηγέτη**

Στη σύγχρονη οργανωσιακή πραγματικότητα στο χώρο των επιχειρήσεων και γενικότερα των οργανισμών η επικοινωνία ανάγεται σε έναν καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη όλων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων.<sup>85</sup> Συνήθως τα μέλη μιας οργάνωσης αντιδρούν κυρίως ανάλογα με την προσωπικότητά τους στα διάφορα μηνύματα και από αυτή τους την αντίδραση εξαρτάται και ο βαθμός της εύρυθμης λειτουργίας της.<sup>86</sup> Η ανθρώπινη επικοινωνία εξάλλου αποτελεί μια διαρκή διαδικασία παραγωγής, αναπαραγωγής και ανατροφοδότησης ενός πλήθους ερεθισμάτων που ήδη υπάρχουν ή που δημιουργούνται στο παρόν και έρχονται να προστεθούν σε αυτά και να αποτελέσουν τη βάση για τα μελλοντικά ερεθίσματα ενός επικοινωνιακού διαλόγου.<sup>87</sup> Μία διαδικασία που εξυπηρετεί τις ανάγκες επιβίωσης και λειτουργίας του συστήματος, αφού επιτυγχάνεται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων και εν τέλει η επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης. Τα άτομα της οργάνωσης προσπαθούν να προσδιορίσουν τους κινδύνους που δημιουργούνται από την ασάφεια ή την παρερμηνεία των ερεθισμάτων και των καταστάσεων και να τους θέσουν στο περιθώριο για να γίνει εφικτή η υλοποίηση των εργασιακών οραμάτων της οργάνωσης.<sup>88</sup>

Ζούμε σε μία εποχή όπου το κουβάρι της επικοινωνίας ξετυλίγεται ολοένα και με μεγαλύτερη ταχύτητα στην προσπάθεια επικράτησης θετικών στοιχείων στην διαρκώς εξελισσόμενη κοινωνία μας. Σε αυτό ακριβώς το σημείο κάνει την εμφάνισή της η συναισθηματική νοημοσύνη στην προσπάθεια σύνδεσης του συναισθηματικού κόσμου με τα ηθικά ένστικτα, τις αξίες, τη

---

<sup>84</sup> Αριστοτέλης, Λυπούρδης Δημήτριος, 2005, Βιβλίο Β 1107<sup>α</sup> & schooltime.gr

<sup>85</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997, σελ. 150

<sup>86</sup> Theis A. M. , 1994, σελ. 35

<sup>87</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997, σελ. 237, 405

<sup>88</sup> Goleman, 1998, σελ. 216

συμπεριφορά και γενικά το χαρακτήρα των ανθρώπων. Εξάλλου όπως μας γνωστοποιεί και ο Αριστοτέλης στα «Ηθικά Νικομάχεια» τα πάθη μας, όταν ασκούνται σωστά, εμπεριέχουν τη σοφία που αποτελεί την κινητήριο δύναμη για μία πολιτισμένη συμπεριφορά και κοινωνική αλληλεγγύη.

Φυσικά κανένας δεν πέτυχε το όραμά του αμέσως. Όλοι αντιμετώπισαν προβλήματα αλλά τελικά κερδισμένοι βγήκαν όσοι μπόρεσαν να ξεπεράσουν τα μικρά αναχώματα προς τον προορισμό τους και να συνεχίσουν την πορεία τους που τελικά τους καθιέρωσε στην ηγεσία. Οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να έρθουν στο προσκήνιο έπειτα από συστηματική καλλιέργεια. Όπως είναι γνωστό τίποτα δεν χαρίζεται, όλα κατακτώνται αρκεί να υπάρχει θετική σκέψη, πείσμα, υπομονή και μεράκι για την υλοποίηση ενός οράματος, αφού και οι ηγετικές ικανότητες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις παραπάνω πτυχές της ανθρώπινης προσωπικότητας. Οι επιτυχημένοι ηγέτες διαμορφώνουν ένα επιτυχημένο δίκτυο επαφών με τους συνεργάτες τους, ώστε να μπορούν να λαμβάνουν αξιόπιστες και χρήσιμες συμβουλές που συμβάλλουν ουσιαστικά ώστε να μπορούν να λαμβάνουν αξιόπιστες και χρήσιμες συμβουλές που συμβάλλουν στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων καθώς και στην διεξαγωγή συμπερασμάτων τα οποία αποτελούν προπομπό της επιτυχίας τους.

Γνωρίζοντας ότι ηγεσία είναι η τέχνη να πείθεις τους άλλους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου σε μία περίοδο που επικρατούν σαρωτικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο είναι εμφανής η αιτία της μετακίνησης των συναισθηματικών χαρακτηρισμάτων στην πρώτη γραμμή των επαγγελματικών δεξιοτήτων. Ηγετικές δεξιότητες που ανάλογα με την περίπτωση αντιμετωπίζουν τα παράπονα ως εποικοδομητικά σχόλια, τη διαφορετικότητα ως αφορμή αποδοχής των αλλαγών και ανάπτυξης της δημιουργικότητας σε έναν ιστό με βασικά συστατικά την ικανότητα και την ευέλικτη μορφή συνεργασίας.<sup>89</sup>

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να περιγράψουν τη δυναμική της επικοινωνιακής διαδικασίες και πολλά από αυτά είναι στατικά ή δεν λαμβάνουν υπόψη τους συγκεκριμένα περιβάλλοντα μέσα στα οποία συντελούνται τα επικοινωνιακά φαινόμενα. «Το να μιλάς είναι ανάγκη. Το ν' ακούς όμως είναι τέχνη» είχε πει ο Goethe. Η τέχνη μαθαίνεται άρα και την τέχνη της ακρόασης μπορούμε να τη μάθουμε. Στην κατεύθυνση αυτή οφείλει να κινείται ο ηγέτης που μόνο κερδισμένος μπορεί να βγει

---

<sup>89</sup> Μοντέλα επικοινωνίας και σχεδιασμός επικοινωνιακών δραστηριοτήτων του πολιτιστικού φορέα "Αιγιναία"

αν είναι καλός ακροατής. Γίνεται πιο εύκολη η απόκτηση πληροφοριών και η κατανόηση των δυνατοτήτων που υπάρχουν και έτσι εξοικονομείται χρόνος και γίνεται πιο εύκολα εφικτός ο στόχος.

Χρησιμοποιούνται μέθοδοι και τεχνικές οι οποίες εξελίσσονται καθώς οι ανάγκες και οι στόχοι διαφοροποιούνται με σκοπό να προσαρμόσουν τις νεότερες θεωρήσεις για τη διερεύνηση των πολυσύνθετων κοινωνικών και τεχνικών αλληλεπιδράσεων που συντελούνται στο σύγχρονο πεδίο της επικοινωνίας . Μία προσέγγιση που προσφέρει το έναυσμα για περαιτέρω μελέτη στο διαρκώς εξελισσόμενο πεδίο της θεωρίας και της επικοινωνιακής έρευνας.<sup>90</sup> Εξάλλου όπως πρότεινε και ο David Berlo (1960), μοντέλο Επικοινωνίας (Sender-Message-Channel- Receiver), το οποίο διαχωρίζει τη διαδικασία της επικοινωνίας σε ξεκάθαρα μέρη και προσθέτει επιπλέον παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν το επικοινωνιακό αποτέλεσμα . Δυστυχώς κατά τη διαδικασία μεταβίβασης μιας πληροφορίας μπορεί να υπάρχουν αλλοιώσεις που οφείλονται:

1. Στα κίνητρα, στην προσωπικότητα και στα γενικότερα χαρακτηριστικά του αποδέκτη που επηρεάζουν την όλη διαδικασία αποκωδικοποίησης του μηνύματος.
2. Στην επιλεκτική αντίληψη και αξιολόγηση στη βάση ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών συμφερόντων και πεποιθήσεων.
3. Στην ιδιαιτερότητα του καθενός ανάλογα με την θέση του στην ιεραρχική πυραμίδα, είτε ανάλογα με την κοινωνική ή πολιτισμική ή επαγγελματική του κοινωνικοποίηση.
4. Στις προκαταλήψεις και στην έλλειψη οργανωτικής σαφήνειας που όπως είναι αναμενόμενο ευθύνεται για παρερμηνείες και για την δημιουργία κλίματος αβεβαιότητας.<sup>91</sup>

Τα μοντέλα επικοινωνίας είναι χρήσιμα γιατί ταξινομούν και συσχετίζουν τα συστήματα μεταξύ τους και μας δίνουν ολοκληρωμένη εικόνα στηριζόμενη σε ένα φάσμα ανόμοιων συνθηκών και βοηθούν στην ερμηνεία, με το να παρέχουν με απλουστευμένο τρόπο πληροφορίες που σε άλλη περίπτωση θα μπορούσαν να είναι περίπλοκες ή δυσνόητες. Ακόμη, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορούν να καταστήσουν δυνατή την πρόβλεψη αποτελεσμάτων ή την πορεία των γεγονότων και μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη διατύπωση υποθέσεων όσον αφορά την έρευνα. Κάθε μήνυμα έχει το δικό του κοινό με ανάλογη εμπειρία και ανάδραση κατά περίπτωση.

Βέβαια δεν είναι εύκολο να βρεθούν λύσεις που θα τους αφήσουν όλους ικανοποιημένους . Πάντως σίγουρα χρειάζεται θετική στάση και προθυμία από το σύνολο των εργαζομένων για

---

<sup>90</sup> Τερζίδης, 2004, σελ. 307

<sup>91</sup> Greenberg J. & Baron A. R., 2013, σελ. 961

συνεργασία και εποικοδομητικό διάλογο. Σημαντική σε αυτό το σημείο είναι :α) η κατανόηση του τι χρειάζεται να αλλάξει στην οργάνωση και β) ποιες είναι οι δυνάμεις που θα αναλάβουν την ευθύνη αυτής της νέας οργανωσιακής αλλαγής ή την υιοθέτηση της ήδη υπάρχουσας.<sup>92</sup>

Η διεύθυνση οφείλει να δείξει πραγματικό ενδιαφέρον για το υπάρχον πρόβλημα, να εντοπίσει τους λόγους της επικοινωνιακής δυσκολίας και να σχεδιάσει μια επικοινωνιακή στρατηγική που θα βοηθήσει αποτελεσματικά. Η συναισθηματική επίγνωση, που προκύπτει από τους τρόπους που αντιδρούν τα άτομα στις καταστάσεις που πιθανόν να υπάρχει ένταση, τα βοηθάει να καταλάβουν αν η στάση που κρατούν είναι η σωστή ή αν χρήζει αλλαγής. Εξάλλου η γνωστοποίηση του σκεπτικού μπορεί να μειώσει την παραπληροφόρηση ή την ελλιπή πληροφόρηση των υπαλλήλων και μέσα από την κατάλληλη παρουσίαση να επιτευχθούν αποδεκτά αποτελέσματα από το σύνολο των εργαζομένων.<sup>93</sup> Ο ηγέτης χρειάζεται να κατέχει τη δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης, που του δίνει τη δυνατότητα αποδοχής και αληθινής κατανόησης των δυνατών και αδύνατων σημείων των υπολοίπων και να αντιμετωπίσει τα χαρακτηριστικά τους με θετική διάθεση, ώστε να λειτουργήσουν ως εφαλτήριο για την ανάδειξη του καλύτερου εαυτού τους.

Ένας σωστός ηγέτης αφήνει χώρο στους γύρω του για να αναπτυχθούν, επιλύει με αποφασιστικότητα τις συγκρούσεις χωρίς να διστάσει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, να αναλάβει τις ευθύνες των πράξεών του όντας ανοιχτός στην κριτική την οποία ασκεί και ο ίδιος με εποικοδομητικό τρόπο, έτσι ώστε να αφήνει περιθώρια βελτίωσης στους υφισταμένους του. Δε διστάζει μάλιστα να χρησιμοποιήσει εκτός από την ευφυή αντίληψη των συναισθημάτων και την εμπειρία του, την έμφαση στη λεπτομέρεια, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, για να υπάρχει καλύτερη διαπροσωπική επικοινωνία, εκτίμηση και εμπιστοσύνη στην ομαδική εργασία και κατ' επέκταση ενεργή συμμετοχή όλων στην επιτυχία του οργανισμού.

Έπειτα οφείλει να οργανώσει εκπαιδευτικά προγράμματα που θα αποσκοπούν στην αλλαγή τόσο του τρόπου σκέψης όσο και της συμπεριφοράς που θα έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός καινοτόμου διαύλου επικοινωνίας. Χρήσιμη θεωρείται σε αυτό το σημείο και η καλλιέργεια των επικοινωνιακών δεξιοτήτων όπως είναι αυτή της σωστής και πρακτικής ακρόασης αλλά ακόμη και της χρήσης της σιωπής όπου αυτή κρίνεται αναγκαία. Η προσπάθεια προώθησης τεχνικών

---

<sup>92</sup> Goleman Daniel, 1998, σελ.383

<sup>93</sup> Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, 2011, σελ.533

βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν θα αποφέρει θετικά αποτελέσματα μόνο στους στόχους της ηγεσίας ενός οργανωμένου συνόλου, αλλά λειτουργώντας σαν εμβόλιο και στις πεποιθήσεις του συνόλου αυτού, αφού όπως έλεγε και ο Τιμ Σράιβερ: «Η παλίρροια μετακινεί όλα τα καράβια και όχι μονάχα ένα μέρος αυτών.»<sup>94</sup> «Η αυτοεπίγνωση προσφέρει ένα ασφαλές πηδάλιο προκειμένου να διατηρήσουμε τις επιλογές της σταδιοδρομίας μας σε αρμονία με τις βαθύτερες αξίες μας.»<sup>95</sup>

Είναι απαραίτητο να υπάρξει από τη μεριά της διεύθυνσης διάθεση εντοπισμού των κοινών ή μη χαρακτηριστικών του προσωπικού της και αλλαγή της φιλοσοφία της. Οφείλει να, αναγνωρίζει τις διαφορές και να ανταποκρίνεται σε αυτές τις διαφορές με τρόπους που διασφαλίζουν την καλή ψυχολογία των υπαλλήλων ενώ, ταυτόχρονα, δεν θα κάνουν διακρίσεις και θα συμπεριφέρονται σε όλους το ίδιο. Πρέπει να εξετάζει την ανάπτυξη των ανθρωπίνων δυνάμεων που προάγουν την προσαρμοστικότητα και αναδεικνύοντας τις οργανωτικές τους δυνατότητες εστιάζει στα ισχυρά σημεία των υπαλλήλων και όχι στις αδυναμίες τους. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η εμπιστοσύνη όχι μόνο στην ηγεσία του οργανισμού αλλά και ανάμεσα στους συναδέλφους απαλλαγμένη από το φόβο και τη δυσπιστία.<sup>96</sup> Η οργανωσιακή συμπεριφορά της μέσα από την παροχή συγκεκριμένων πληροφοριών για τη βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και την συνειδητοποίηση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού, θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός ηθικά υγιούς κλίματος εργασίας. Θα συμβάλει στη δημιουργία ενός «ασφαλούς» εργασιακού περιβάλλοντος ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την ψυχολογία των υπαλλήλων και θα τους δώσει την ικανοποίηση που οφείλει να παρέχεται μέσω της εργασιακής προσφοράς.<sup>97</sup>

## 7. Μέθοδος έρευνας

Στη συγκριμένη εργασία έχει επιλεγεί να γίνει εμπειρική έρευνα αναφορικά με τη συμπεριφορά των ανθρώπων στο κοινωνικό εργασιακό πλαίσιο. Προτιμήθηκε η κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης WLEIS που είναι μια γνωστή κλίμακα μέτρησης EQ στην

<sup>94</sup> Goleman Daniel, 1998, σελ.391

<sup>95</sup> Goleman Daniel, 2000, σελ. 97

<sup>96</sup> Goleman Daniel, 2000, σελ. 314

<sup>97</sup> [slideplayer.gr /slide/11923107, eclass.teiion.gr/modules/document/index.php?course=DE-DTE175...ppt](http://slideplayer.gr /slide/11923107, eclass.teiion.gr/modules/document/index.php?course=DE-DTE175...ppt)

οργανωτική ψυχολογία. Το WLEIS έχει χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό ερευνών διεθνώς (π.χ., Aslan & Erkus, 2008. Hur, van den Berg, & Wilderom, 2011. Kong, Zhao, & You, 2012) και έχει επιδείξει υψηλή αξιοπιστία και παραγοντική εγκυρότητα. Πολύ καλές ψυχομετρικές ιδιότητες εμφανίζει και κατά τη χρήση του στον ελληνικό πληθυσμό (Kafetsios & Zampetakis, 2008, Platsidou & Salman, 2012. Zampetakis & Moustakis, 2011).<sup>98</sup>

Η κλίμακα αυτή είναι εξαιρετικά δημοφιλής, αφού οι ερευνητές την χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό γιατί είναι σύμφωνη με το μοντέλο των Mayer και Salovey και τον ορισμό τους για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Πρόκειται για μία κλίμακα που έχει αποδείξει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του μοντέλου ως προγνωστικού παράγοντα αντικειμενικής απόδοσης. Έχει δοκιμαστεί και εξεταστεί σε διαφορετικούς πολιτισμούς με διαφορετικά δημογραφικά και πολιτισμικά στοιχεία που δεν βασίζεται μόνο στην απόδοση, αλλά στην κλίμακα 16 στοιχείων που περιλαμβάνουν στοιχεία αυτοαναφοράς και που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για τη χρήση σε οργανισμούς.

Σύμφωνα με την έρευνα, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τις ακόλουθες τέσσερις διαστάσεις:

1. *Αυτο-συναισθηματική εκτίμηση (SEA)* : Η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να αξιολογεί τα βαθιά συναισθήματά του και να είναι σε θέση να εκφράζει αυτά τα συναισθήματα φυσικά.

2. *Συναισθηματική εκτίμηση άλλων (OEA)* : Η ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων γύρω τους.

3. *Ρύθμιση του Συναισθήματος (ROE)* : Η ικανότητα των ανθρώπων να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, γεγονός που καθιστά δυνατή την ταχύτερη ανάκαμψη από την ψυχολογική δυσχέρεια.

4. *Χρήση του συναισθήματος (UOE)* : Η ικανότητα των ατόμων να κατευθύνουν τα συναισθήματά τους σε εποικοδομητικές δραστηριότητες και προσωπικές επιδόσεις.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Γενικό Νομαρχιακό Νοσοκομείο της Φλώρινας και πολύ πιθανό και σε κάποιο άλλο Νοσοκομείο της περιφέρειας της Δυτικής Μακεδονίας και

---

<sup>98</sup>Άρθρο των Μαρίνα Λαλιώτη & Μαρία Πλατσίδου, Τμήμα Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας στη 1Α' Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Ψυχολογίας Α.Π.Θ, 41, Πλατσίδου Μ. (2010).



επικεντρώθηκε κυρίως στο νοσηλευτικό προσωπικό. Χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία και το δεύτερο την μέτρηση της Συναισθηματικής Ικανότητας. Στην αρχή του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε προσωπικές ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την εκπαίδευση, την ηλικία καθώς και τη θέση τους στον οργανισμό τους.

Ο τρόπος που έγινε η συλλογή των στοιχείων της έρευνας ήταν η ιδιόχειρη διανομή του παραπάνω ερωτηματολογίου σε έντυπη μορφή από τον ερευνητή στο κάθε τμήμα της νοσηλευτικής υπηρεσίας ξεχωριστά στους προαναφερθέντες οργανισμούς. Πριν από τη συμπλήρωση του πραγματοποιήθηκε ενημέρωση για το περιεχόμενο και τους στόχους της έρευνας, ενώ έγινε σαφές ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν καθαρά για ερευνητικούς-ακαδημαϊκούς σκοπούς, ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία και ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Σχετικά με τη μεθοδολογία αυτή στηρίχθηκε στην κλίμακα μέτρησης Likert. Μία κλίμακα που προσέφερε τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να παρουσιάσουν τις απόψεις που έχουν για την συναισθηματική νοημοσύνη τόσο των ιδίων όσο και των συνανθρώπων τους, με τους οποίους έρχονται σε καθημερινή επαφή μέσα στον εργασιακό τους χώρο. Έπειτα ακολουθεί μία ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των μεταβλητών με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα του δείγματος.

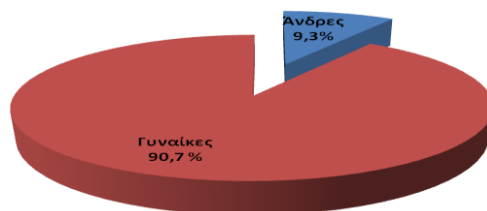
## 8. Αποτελέσματα της έρευνας

### Ποσοτική Ανάλυση του Δείγματος

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 107 εργαζόμενοι του Γενικού Νοσοκομείου Φλώρινας από τους οποίους οι 10 ήταν άνδρες και οι 97 γυναίκες (Πίνακας 1, Γράφημα 1).

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Άνδρες	10	9,3
Γυναίκες	97	90,7
Σύνολο	107	100,0

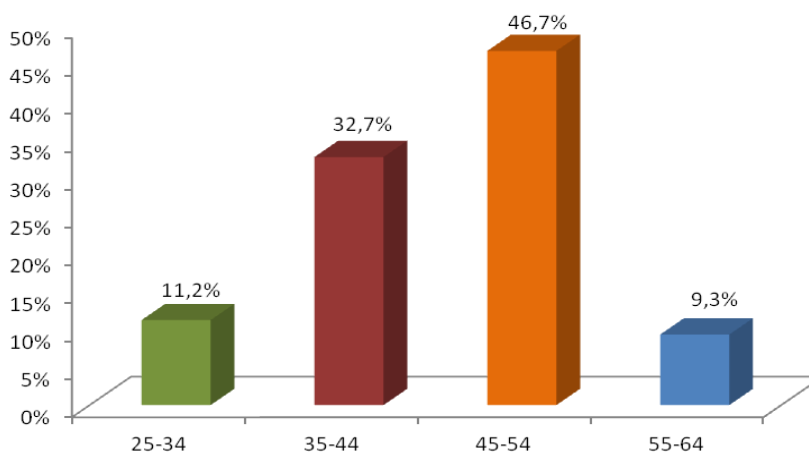
Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων



Σε ότι αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 11,2% ήταν ηλικίας 25-43 ετών, σε ποσοστό 32,7% άτομα ήταν ηλικίας από 35-44, σε ποσοστό 46,7% ήταν ηλικίας 45-54 ετών και τέλος, 9,3% άτομα ήταν ηλικίας 55-64 ετών, όπως φαίνεται αναλυτικά στον Πίνακα 2 και στο γράφημα 2.

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
25-34	12	11,2
35-44	35	32,7
45-54	50	46,7
55-64	10	9,3
Σύνολο	107	100,0

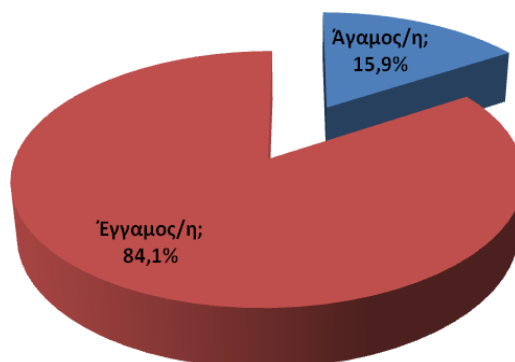
Γράφημα 2. Ηλικία συμμετεχόντων



Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το 15,9% ήταν άγαμοι, ενώ το 84,1% ήταν έγγαμοι (Πίνακας 3, Γράφημα 3).

Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Άγαμος/η	17	15,9
Έγγαμος/η	90	84,1
Σύνολο	107	100,0

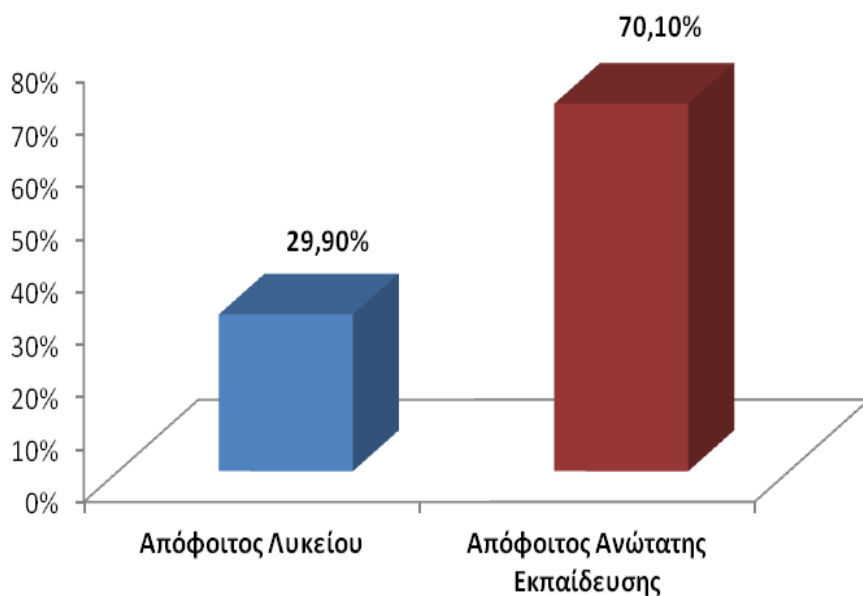
Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων



Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 29,9% ήταν απόφοιτοι Λυκείου, ενώ το 70,1% ήταν απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (Πίνακας 4, Γράφημα 4).

Πίνακας 4: Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Απόφοιτος Λυκείου	32	29,9
Απόφοιτη/ος Ανώτατης Εκπαίδευσης	75	70,1
Σύνολο	107	100,0

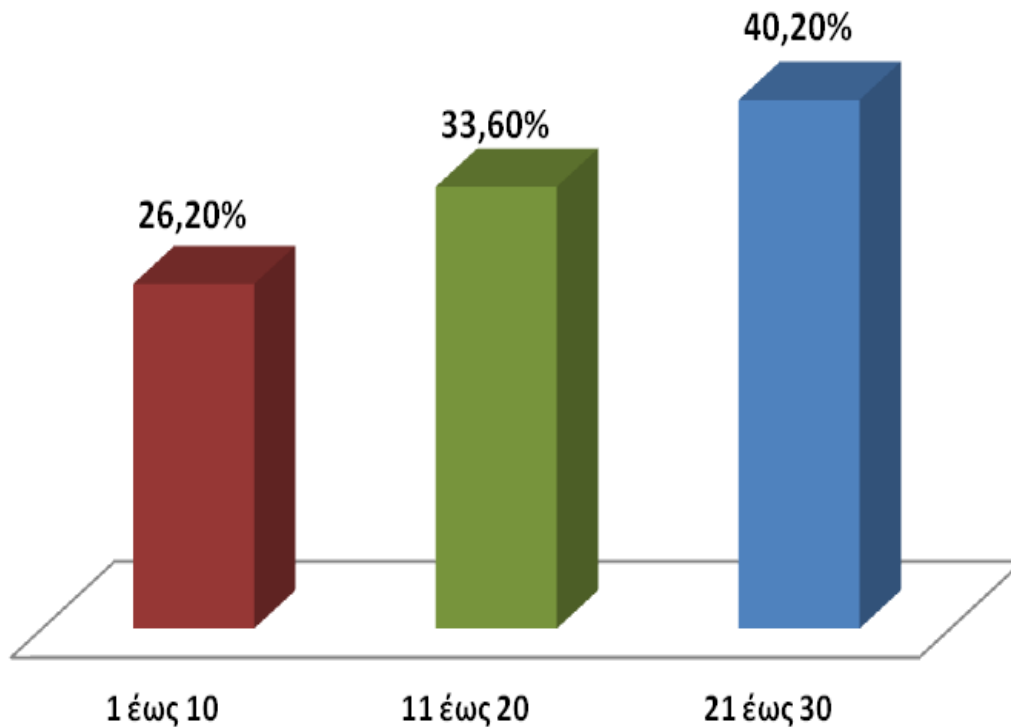
Γράφημα 4. Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων



Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 26,2% εργάζονται στο Νοσοκομείο της Φλώρινας από 1 έως 10 έτη, το 33,6% από 11 έως 20 έτη, ενώ το υψηλότερο ποσοστό (40,6%) εργάζονται στο Νοσοκομείο από 21 έως και 30 έτη. (Πίνακας 5, Γράφημα 5).

Πίνακας 5: Χρόνος Προϋπηρεσίας σε έτη		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1-10	28	26,2
11-20	36	33,6
21-30	43	40,2
Σύνολο	107	100,0

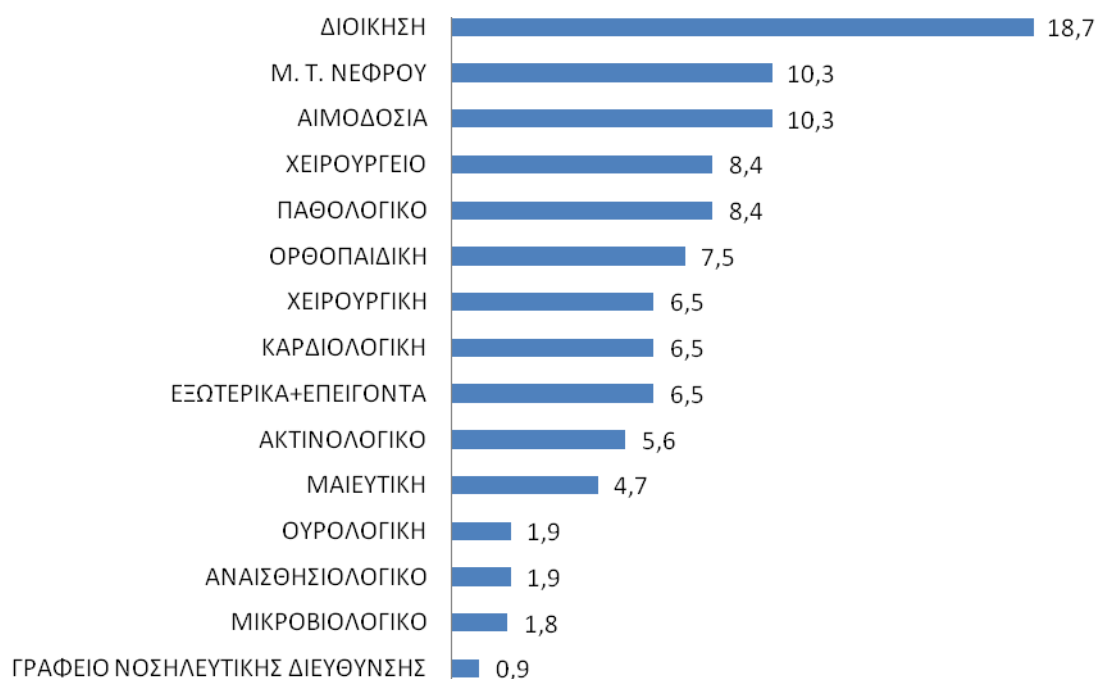
Γράφημα 5. Χρόνος Προϋπηρεσίας σε έτη



Αναφορικά με το τμήμα απασχόλησης των συμμετεχόντων στο Γενικό Νοσοκομείο Φλώρινας, το 18.7% εργάζεται στο τμήμα Διοίκησης, το 10.3% στο τμήμα Αιμοδοσίας και στην Μ.Τ. Νεφρού που εμφανίζει το ίδιο ποσοστό. Έπειτα, στο Παθολογικό τμήμα εργάζεται το 8.4% όπως και στο Χειρουργείο, το 7.5% στην Ορθοπαιδική και το 6.5% στα Εξωτερικά – Επείγοντα, στη Χειρουργική και στην Καρδιολογική που έχουν τον ίδιο αριθμό εργαζομένων. Ακολουθούν, με 5.6% οι εργαζόμενοι του Ακτινολογικού, με 4.7% το τμήμα Μαιευτικής, με 1.9% η Ουρολογική και το Αναισθησιολογικό αντίστοιχα. Το Μικροβιολογικό τμήμα είχε 2 εργαζόμενους με ποσοστό 1.8%, με ένα άτομο και ποσοστό στο 0.9% είναι το Γραφείο Νοσηλευτικής Διεύθυνσης (Πίνακας 6, Γράφημα 6).

Πίνακας 6: Τμήμα απασχόλησης στον οργανισμό		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟ	2	1,8
ΑΙΜΟΔΟΣΙΑ	11	10,3
ΑΚΤΙΝΟΛΟΓΙΚΟ	6	5,6
ΑΝΑΙΣΘΗΣΙΟΛΟΓΙΚΟ	2	1,9
ΓΡΑΦΕΙΟ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	1	,9
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	20	18,7
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ+ΕΠΕΙΓΟΝΤΑ	7	6,5
ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΚΗ	7	6,5
Μ. Τ. ΝΕΦΡΟΥ	11	10,3
ΜΑΙΕΥΤΙΚΗ	5	4,7
ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΗ	8	7,5
ΟΥΡΟΛΟΓΙΚΗ	2	1,9
ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟ	9	8,4
ΧΕΙΡΟΥΡΓΕΙΟ	9	8,4
ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗ	7	6,5
Σύνολο	107	100,0

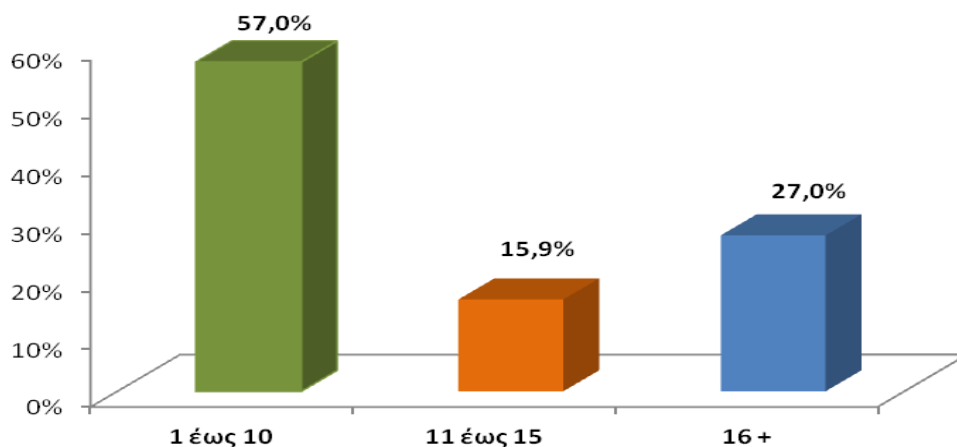
Γράφημα 6. Τμήμα απασχόλησης εργαζομένων σε ποσοστό%



Από τους εργαζόμενους στο Γενικό Νοσοκομείο Φλώρινας το μεγαλύτερο ποσοστό (57,0%) απασχολείται στο ίδιο Τμήμα από 1 έως 10 έτη, το 15,9% απασχολείται από 11 έως 15 έτη και το 27% απασχολείται στο ίδιο Τμήμα πάνω από 16 έτη (Πίνακας 7, Γράφημα 7).

Πίνακας 7: Χρονικό διάστημα στο τμήμα απασχόλησης σε έτη		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1-10	61	57,0
11-15	17	15,9
16+	29	27,0
Σύνολο	107	100,0

Γράφημα 7. Χρονικό διάστημα στο τμήμα απασχόλησης σε έτη



Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα μόνο 16 δήλωσαν ότι κατέχουν κάποια θέση ευθύνης και συγκεκριμένα, συμμετείχε στην έρευνα ένας διευθυντής και ένας Υποδιευθυντής, 6 Προϊστάμενοι και 8 Υπεύθυνοι σε διάφορες θέσεις (Πίνακας 8 & Πίνακας 9).

Πίνακας 8: Κατοχή θέσης ευθύνης στον οργανισμό		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Όχι	91	85,0
Ναι	16	15,0
Σύνολο	107	100,0

Πίνακας 9: Περιγραφή θέσης ευθύνης στον οργανισμό		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Διευθυντής	1	,9
Υποδιευθυντής	1	,9
Προϊστάμενος	6	5,6
Υπεύθυνος	8	7,5
Μερικό Σύνολο	16	15,0
Ελλείπουσες Τιμές	91	85,0
Σύνολο	107	100,0



### Περιγραφική ανάλυση της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα στοχεύει, όπως και άλλες μετρήσεις στις επιστήμες της συμπεριφοράς στην αριθμητική έκφραση χαρακτηριστικών ή ιδιοτήτων του ανθρώπινου ψυχισμού, σύμφωνα με τυποποιημένους κανόνες. Υλοποιήθηκε προκειμένου να καταγραφούν οι στάσεις των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Φλώρινας που σχετίζονται με την ύπαρξη συναισθημάτων και η σχέση τους με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο, τμήμα, μορφωτικό επίπεδο και θέση ευθύνης. Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των **WONG & LAW EI**.

Η ψυχομετρική κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε όσον αφορά στο περιεχόμενό της θα μπορούσε να οριστεί ως ένα εργαλείο που έχει ως σκοπό τη συλλογή αντιπροσωπευτικών παρατηρήσεων που αφορούν συμπεριφορές, χαρακτηριστικά ή ιδιότητες του ατόμου. Οι δύο βασικές **ιδιότητες** μιας ψυχομετρικής κλίμακας είναι η **αξιοπιστία** και η **εγκυρότητα**. Η πρώτη αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα και η δεύτερη στην εξακρίβωση του αν η κλίμακα μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί.

Η αξιοπιστία μετράται μέσω του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach ο οποίος μετρά πόσο καλά ένα σετ από ερωτήσεις μετρά το χαρακτηριστικό ( μεταβλητή) για το οποίο προορίζεται να μετρήσει. Όσον αφορά την αξιοπιστία της κλίμακας της αντιληπτής συναισθηματικής νοημοσύνης αυτή έχει αποδειχτεί και από άλλους ερευνητές. (Kafetsios & Zampetakis 2008, Wong & Law 2002, Shi & Wang 2007, Karim J. 2010, Platsidou & Salman 2012, Zampetakis & Moustakis 2011). Πιο συγκεκριμένα η κλίμακα χωρίζεται σε 4 υποκλίμακες οι οποίες εξετάζουν:

- 1) SEA= Εξετάζει κατά πόσο μπορούν να κατανοούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα τα συναισθήματά τους.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας και συγκεκριμένα, ο συντελεστής Cronbach's  $\alpha$  βρέθηκε ίσος με 76,4%

- 2) OEA= Εξετάζει κατά πόσο μπορούν να κατανοούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα τα συναισθήματα των άλλων.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας και συγκεκριμένα, ο συντελεστής Cronbach's  $\alpha$  βρέθηκε ίσος με 72,4%

3) ROE= Εξετάζει κατά πόσο μπορούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας και συγκεκριμένα, ο συντελεστής Cronbach's α βρέθηκε ίσος με 71,7%

4) UOE= Εξετάζει κατά πόσο μπορούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας και συγκεκριμένα, ο συντελεστής Cronbach's α βρέθηκε ίσος με 70,9%

Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά υποκλιμάκων				
	SEA	OEA	ROE	UOE
Σύνολο	107	107	107	107
Μέση τιμή	5,9883	5,3621	5,3621	5,4182
Διάμεσος	6,2500	5,2500	5,5000	5,5000
Επικρατούσα τιμή	7,00	5,25	5,75	5,50
Τυπική απόκλιση	,85464	,94621	,91324	,87130
Ελάχιστο	3,00	1,25	2,25	2,75
Μέγιστο	7,00	7,00	6,75	7,00

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Φλώρινας, σε αρκετά μεγάλο βαθμό μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματα τους ( $M = 5,99$ ,  $TA = 0,85$ ). Οι μισοί εργαζόμενοι δήλωσαν ότι κατανοούν σε πολύ υψηλό βαθμό (6,25) τα συναισθήματα τους. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (Επικρατούσα τιμή = 7) μάλιστα, δήλωσαν ότι Συμφωνούν Απόλυτα με την υποκλίμακα SEA, δηλαδή ότι μπορούν σε απόλυτο βαθμό να κατανοούν τα συναισθήματα τους. Η μικρότερη τιμή που παρατηρήθηκε ήταν το 3 (σχετικά μικρός βαθμός κατανόησης των συναισθημάτων τους), ενώ η μεγαλύτερη και όπως προαναφέρθηκε την δήλωσαν οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν το 7 (απόλυτη κατανόηση των συναισθημάτων τους), (Πίνακας 10).

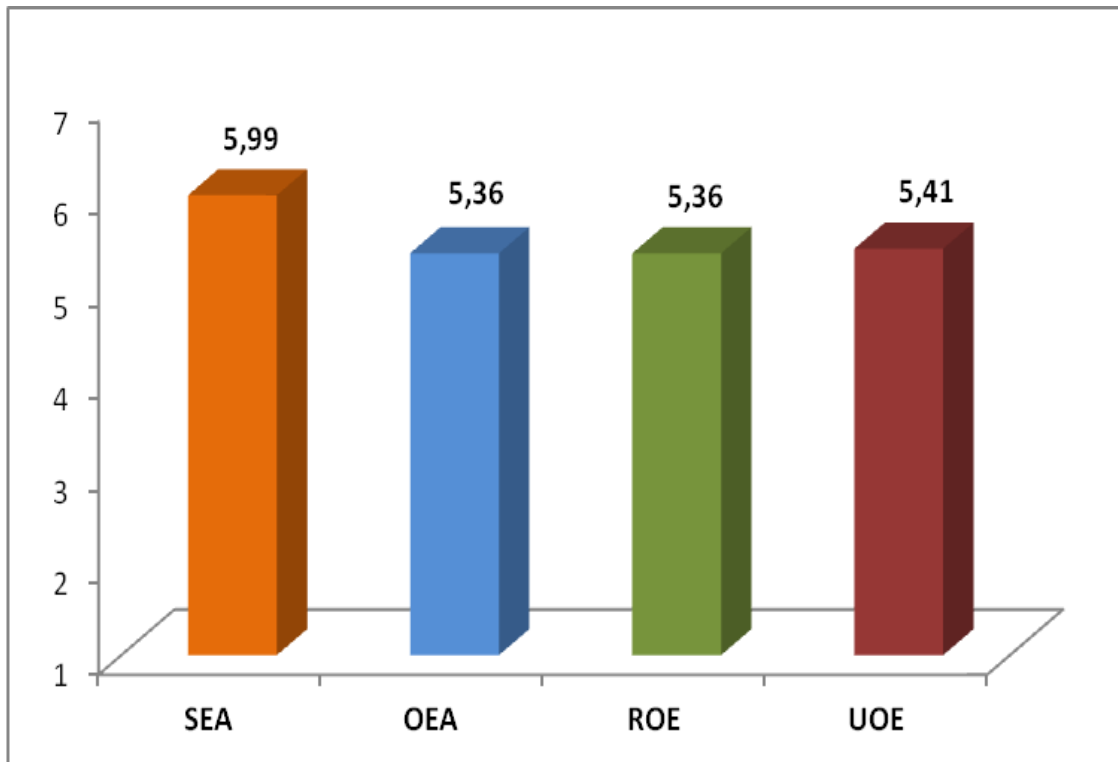
Αναφορικά με την υποκλίμακα OEA, οι συμμετέχοντες στην έρευνα έδειξαν σε σημαντικό βαθμό να μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων ( $M = 5,36$ ,  $TA = 0,94$ ). Οι μισοί

εργαζόμενοι δήλωσαν ότι κατανοούν σε σημαντικό βαθμό (5,25) τα συναισθήματα των άλλων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (Επικρατούσα τιμή = 5.25) μάλιστα, δήλωσαν ότι συμφωνούν κατά ένα αρκετά μεγάλο βαθμό με την υποκλίμακα OEA, δηλαδή ότι μπορούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων. Η μικρότερη τιμή που παρατηρήθηκε ήταν το 1.25 (ιδιαίτερα μικρός βαθμός κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων), ενώ η μεγαλύτερη ήταν το 7 (απόλυτη κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων), (Πίνακας 10).

Στη συνέχεια, με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων, οι συμμετέχοντες έδειξαν σε σημαντικό βαθμό να μπορούν να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους ( $M = 5,36$ ,  $TA = 0,91$ ). Οι μισοί εργαζόμενοι δήλωσαν ότι μπορούν σε σημαντικό βαθμό (5,5) να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (Επικρατούσα τιμή = 5.75) μάλιστα, δήλωσαν ότι συμφωνούν κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό με την υποκλίμακα ROE, δηλαδή ότι μπορούν σε πολύ μεγάλο βαθμό να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους. Η μικρότερη τιμή που παρατηρήθηκε ήταν το 2.25 (μικρός βαθμός ικανότητας ρύθμισης συναισθημάτων), ενώ η μεγαλύτερη ήταν το 6.75 (απόλυτη ικανότητας ρύθμισης συναισθημάτων), (Πίνακας 10).

Όσον αφορά στην υποκλίμακα UOE, οι συμμετέχοντες στην έρευνα έδειξαν σε σημαντικό βαθμό να μπορούν να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους ( $M = 5,41$ ,  $TA = 0,87$ ). Οι μισοί εργαζόμενοι δήλωσαν ότι μπορούν σε σημαντικό βαθμό (5,55) να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (Επικρατούσα τιμή = 5.5) δήλωσαν ότι συμφωνούν κατά ένα αρκετά μεγάλο βαθμό με την υποκλίμακα OEA, δηλαδή ότι μπορούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους. Η μικρότερη τιμή που παρατηρήθηκε ήταν το 2.75 (σχετικά μικρός βαθμός ικανότητας να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους), ενώ η μεγαλύτερη ήταν το 7 (απόλυτη ικανότητα να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους), (Πίνακας 10). Παρακάτω, στο γράφημα 8, απεικονίζονται οι Μέσοι όροι απαντήσεων στις τέσσερις υποκλίμακες.

Γράφημα 8. Μέσοι όροι απαντήσεων στις υποκλίμακες της κλίμακας **WONG & LAW EI**.



Σύμφωνα με τους ελέγχους Independent Samples t-test και One-Way ANOVA δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Φλώρινας στην κλίμακα **WONG & LAW EI**, ούτε στις υποκλίμακες, με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (Πίνακας 11).

Πίνακας 11. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των υποκλιμάκων βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών.

		SEA		OEA		ROE		UOE	
		MO	TA	MO	TA	MO	TA	MO	TA
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	5,90	1,00	5,10	0,79	5,53	0,59	5,20	0,63
	ΓΥΝΑΙΚΑ	6,00	0,84	5,39	0,96	5,35	0,94	5,44	0,89
ΗΛΙΚΙΑ	25-34	6,10	0,94	5,21	0,86	5,65	0,82	5,71	0,84
	35-44	5,98	0,88	5,29	0,83	5,21	0,99	5,39	0,88
	45-54	5,97	0,82	5,38	1,08	5,37	0,91	5,33	0,89
	55-64	5,98	0,92	5,75	0,66	5,53	0,71	5,60	0,77
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Άγαμος	5,78	0,90	5,13	0,93	5,41	0,70	5,25	0,67
	Έγγαμος	6,03	0,85	5,41	0,95	5,35	0,95	5,45	0,90
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	Απόφοιτος Λυκείου	5,93	0,80	5,41	0,90	5,49	0,81	5,26	0,83
	Απόφοιτος Ανώτερης Ανώτατης Εκπαίδευσης	6,01	0,88	5,34	0,97	5,31	0,95	5,49	0,88
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	1 έως 10	5,77	0,92	5,18	0,90	5,29	1,00	5,29	0,95
	11 έως 20	6,17	0,79	5,38	0,83	5,37	0,89	5,62	0,76
	21 έως 30	5,98	0,84	5,47	1,07	5,40	0,89	5,34	0,90
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΙΔΙΟ ΤΜΗΜΑ	1 έως 10	5,91	0,88	5,28	0,90	5,29	1,04	5,41	0,89
	11 έως 15	6,11	0,75	5,36	1,13	5,41	0,79	5,44	0,90
	16+	6,05	0,94	5,62	0,81	5,36	0,91	5,42	0,80
ΚΑΤΟΧΗ ΘΕΣΗΣ	ΝΑΙ	5,86	0,82	5,35	0,96	5,39	0,93	5,42	0,83
	ΌΧΙ	6,01	0,86	5,44	0,91	5,22	0,85	5,39	1,12

Στις 4 ερωτήσεις της υποκλίμακας SEA οι εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής:

Στην ερώτηση αν Πάντα καταλαβαίνω πώς πραγματικά αισθάνομαι, οι περισσότεροι (65,4%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε χαμηλότερο ποσοστό (19,6%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι καταλαβαίνουν σε σημαντικό βαθμό πως πραγματικά αισθάνονται, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (10,3%) δήλωσαν την τιμή 4 της

υποκλίμακας SEA, δηλαδή ότι δεν καταλαβαίνουν πάντα πως πραγματικά αισθάνονται. Τέλος, σε ποσοστό 2.8% δήλωσαν ότι δεν καταλαβαίνουν ποτέ πως πραγματικά αισθάνονται.

SEA.1 Πάντα καταλαβαίνω πώς πραγματικά αισθάνομαι.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	1	,9
2,0	2	1,9
3,0	2	1,9
4,0	11	10,3
5,0	21	19,6
6,0	35	32,7
7,0	35	32,7
Σύνολο	107	100,0

Στην ερώτηση αν τις περισσότερες φορές αντιλαμβάνονται το λόγο για τον οποίο αισθάνονται το πως νιώθουν, οι περισσότεροι (74,8%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε χαμηλότερο ποσοστό (15,9%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι αντιλαμβάνονται σε σημαντικό βαθμό το λόγο για τον οποίο αισθάνονται το πως νιώθουν, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (9,3%) δήλωσαν τις τιμές 3 και 4 της υποκλίμακας SEA, δηλαδή ότι δεν αντιλαμβάνονται σίγουρα τις περισσότερες φορές το λόγο για τον οποίο αισθάνονται το πως νιώθουν).

SEA.2 Τις περισσότερες φορές αντιλαμβάνομαι το λόγο για τον οποίον αισθάνομαι το πώς νιώθω.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
3,0	2	1,9
4,0	8	7,5
5,0	17	15,9
6,0	32	29,9
7,0	48	44,9
Σύνολο	107	100,0

Στην ερώτηση πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι, η πλειοψηφία (79,4%) δήλωσε το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε χαμηλότερο ποσοστό (11,2%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι γνωρίζουν σε σημαντικό βαθμό αν είναι χαρούμενοι ή όχι, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (8,4%) δήλωσαν την τιμή 4 της υποκλίμακας SEA, δηλαδή ότι δεν γνωρίζουν σίγουρα αν είναι χαρούμενοι ή όχι. Τέλος ένα άτομο (0.9%) δήλωσε ότι δεν γνωρίζει ποτέ αν είναι χαρούμενο ή όχι.

SEA.3 Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	1	,9
4,0	9	8,4
5,0	12	11,2
6,0	29	27,1
7,0	56	52,3
Σύνολο	107	100,0

Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση της υποκλίμακας SEA η οποία αφορά στην κατανόηση των συναισθημάτων, η πλειοψηφία (70,1%) δήλωσε το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση που σημαίνει ότι κατανοούν καλά τα συναισθήματα τους. Σε ποσοστό (20,6%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι κατανοούν σε σημαντικό τα συναισθήματα τους, ενώ 6,5% δήλωσε την τιμή 4 της υποκλίμακας SEA, δηλαδή ότι δεν κατανοεί καλά τα συναισθήματα του. Τέλος σε ποσοστό (2.8%) οι εργαζόμενοι δήλωσαν τις τιμές 2 και 3, δηλαδή ότι δεν κατανοούν κατά τα συναισθήματα τους.

SEA.4 Κατανοώ καλά τα συναισθήματά μου.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
2,0	1	,9
3,0	2	1,9
4,0	7	6,5
5,0	22	20,6
6,0	37	34,6
7,0	38	35,5
Σύνολο	107	100,0

Στη συνέχεια, στις 4 ερωτήσεις της υποκλίμακας UOE οι εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής:

Στην ερώτηση αν Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω, οι μισοί περίπου εργαζόμενοι (51,4%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό 30,8% δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή αρκετά συχνά θέτουν στόχους για τον εαυτό τους και μετά βάζουν τα δυνατά τους για να τους πετύχουν, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (14,9%) δήλωσαν τις τιμές 3 και 4 της υποκλίμακας UOE, δηλαδή ότι δεν θέτουν αρκετά συχνά στόχους για τον εαυτό τους και μετά βάζουν τα δυνατά τους για να τους πετύχουν. Τέλος, σε ποσοστό 2,8% δήλωσαν ότι ποτέ δεν θέτουν στόχους για τον εαυτό τους και μετά βάζουν τα δυνατά τους για να τους πετύχουν.

UOE.1 Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	1	,9
2,0	2	1,9
3,0	7	6,5
4,0	9	8,4
5,0	33	30,8
6,0	33	30,8
7,0	22	20,6
Σύνολο	107	100,0

Στην ερώτηση αν Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο, το 46.7% δήλωσε το 4 και το 5 δηλαδή ότι σχετικά συχνά 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο, ενώ το 42,1% δήλωσε το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό 11.2% δήλωσαν το 2 και το 3 της υποκλίμακας UOE δηλαδή ότι πολύ σπάνια 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.



ΥΟΕ.2 Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
2,0	1	,9
3,0	11	10,3
4,0	18	16,8
5,0	32	29,9
6,0	25	23,4
7,0	20	18,7
Σύνολο	107	100,0

Στην ερώτηση αν Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα, το 48.6% δήλωσε το 4 και το 5 δηλαδή ότι σχετικά συχνά Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα, ενώ το 41,1% δήλωσε το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό 10.3% δήλωσαν το 2 και το 3 της υποκλίμακας ΥΟΕ δηλαδή ότι πολύ σπάνια Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.

ΥΟΕ.3 Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
2,0	2	1,9
3,0	9	8,4
4,0	16	15,0
5,0	36	33,6
6,0	26	24,3
7,0	18	16,8
Σύνολο	107	100,0

Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση της υποκλίμακας ΥΟΕ, η πλειοψηφία (66,4%) δήλωσε το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση που σημαίνει ότι πάντα παρακινούν τον εαυτό τους να καταφέρει κάτι καλύτερο. Σε ποσοστό (27,1%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι παρακινούν σε σημαντικό τον εαυτό τους να καταφέρει κάτι καλύτερο, ενώ 6,6% δήλωσε τις τιμές 3 και 4 της υποκλίμακας ΥΟΕ, δηλαδή ότι δεν παρακινεί συχνά τον εαυτό του να καταφέρει κάτι καλύτερο.

ΥΟΕ.4 Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
3,0	2	1,9
4,0	5	4,7
5,0	29	27,1
6,0	42	39,3
7,0	29	27,1
Σύνολο	107	100,0

Στη συνέχεια, στις 4 ερωτήσεις της υποκλίμακας ROE, η οποία εξετάζει κατά πόσο μπορούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, οι εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής:

Στην ερώτηση αν Μπορώ με τη λογική να ελέγγω το θυμό μου και να αντιμετωπίζω τις δυσκολίες, οι μισοί περίπου εργαζόμενοι (48,6%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό (28,0%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι μπορούν σχετικά με τη λογική να ελέγχουν το θυμό τους και να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (14,0%) δήλωσαν την τιμή 4 της υποκλίμακας ROE, δηλαδή ότι δεν ότι μπορούν εύκολα με τη λογική να ελέγχουν το θυμό τους και να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες. Τέλος, σε ποσοστό 9.3% δήλωσαν ότι πολύ δύσκολα έως καθόλου δεν μπορούν με τη λογική να ελέγχουν το θυμό τους και να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες.

ROE.1 Μπορώ με τη λογική να ελέγγω το θυμό μου και να αντιμετωπίζω τις δυσκολίες.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	1	,9
2,0	1	,9
3,0	8	7,5
4,0	15	14,0
5,0	30	28,0
6,0	45	42,1
7,0	7	6,5
Σύνολο	107	100,0

Στην ερώτηση αν νομίζω ότι είμαι απόλυτα ικανός στο να ελέγχω τα συναισθήματά μου, οι μισοί περίπου εργαζόμενοι (48,6%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό (30,8%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι Νομίζουν ότι είναι σχετικά ικανοί στο να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (15,9%) δήλωσαν την τιμή 4 της υποκλίμακας ROE, δηλαδή ότι Νομίζουν ότι είναι μερικές φορές ικανοί στο να ελέγχουν τα συναισθήματά τους. Τέλος, σε ποσοστό 4.6% δήλωσαν ότι πολύ σπάνια έως ποτέ δεν νομίζουν ότι είναι ικανοί στο να ελέγχουν τα συναισθήματά τους.

ROE.2 Νομίζω ότι είμαι απόλυτα ικανός στο να ελέγχω τα συναισθήματά μου.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	1	,9
3,0	4	3,7
4,0	17	15,9
5,0	33	30,8
6,0	32	29,9
7,0	20	18,7
Σύνολο	107	100,0

Στην ερώτηση αν Ηρεμώ γρήγορα όποτε θυμώνω, οι μισοί περίπου εργαζόμενοι (47,8%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό (28,0%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι ηρεμούν γρήγορα όποτε θυμώνουν, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (15,0%) δήλωσαν την τιμή 4 της υποκλίμακας ROE, δηλαδή δεν ηρεμούν ιδιαίτερα γρήγορα όταν θυμώνουν. Έπειτα, το 4.7% δήλωσε ότι δεν ηρεμεί γρήγορα όποτε θυμώνει ενώ το 4.6% δήλωσε ότι πολύ διαφωνεί με την πρόταση που σημαίνει αργεί πολύ να ηρεμήσει όποτε θυμώνει.

ROE.3 Ηρεμώ γρήγορα, όποτε θυμώνω.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	4	3,7
2,0	1	,9
3,0	5	4,7
4,0	16	15,0
5,0	30	28,0
6,0	28	26,2
7,0	23	21,5

Σύνολο	107	100,0
--------	-----	-------

Στην ερώτηση αν Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου, η πλειοψηφία των εργαζομένων (60,8%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό (23,4%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι έχουν καλό έλεγχο των συναισθημάτων τους, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (9,3%) δήλωσαν την τιμή 4 της υποκλίμακας ROE, δηλαδή ότι έχουν σχετικά καλό έλεγχο των συναισθημάτων τους. Έπειτα, σε ποσοστό 5.6% δήλωσαν δεν έχουν ιδιαίτερα καλό έλεγχο των συναισθημάτων τους ενώ το 0.9% δήλωσε ότι δεν έχει καθόλου έλεγχο των συναισθημάτων του.

ROE.4 Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	1	,9
3,0	6	5,6
4,0	10	9,3
5,0	25	23,4
6,0	42	39,3
7,0	23	21,5
Σύνολο	107	100,0

Στη συνέχεια, στις 4 ερωτήσεις της υποκλίμακας ΟΑΕ, που εξετάζει κατά πόσο μπορούν να κατανοούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα τα συναισθήματα των άλλων, οι εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής:

Στην ερώτηση αν Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους, οι μισοί περίπου εργαζόμενοι (49,5%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό (27,1%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι σχεδόν πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (13,1%) δήλωσαν την τιμή 4 της υποκλίμακας ΟΑΕ, δηλαδή ότι δεν μπορώ πάντα να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους. Έπειτα, το 9.3% δήλωσε ότι σπάνια μπορεί να καταλάβει πως αισθάνονται οι φίλοι του με βάση τη συμπεριφορά τους ενώ μόνο το 0,9% δήλωσε ότι ποτέ δεν μπορεί να καταλάβει πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους.

ΟΑΕ.1 Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους.

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	1	,9
3,0	10	9,3
4,0	14	13,1
5,0	29	27,1
6,0	40	37,4
7,0	13	12,1
Σύνολο	107	100,0

Στην ερώτηση αν Αντιλαμβάνομαι καλά το πώς αισθάνονται οι άλλοι, οι μισοί περίπου εργαζόμενοι (48,6%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό (20,6%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι Αντιλαμβάνομαι αρκετά καλά το πώς αισθάνονται οι άλλοι, ενώ σε λίγο χαμηλότερο ποσοστό (19,6%) δήλωσαν την τιμή 4 της υποκλίμακας ΟΑΕ, δηλαδή ότι Αντιλαμβάνομαι σχετικά καλά το πώς αισθάνονται οι άλλοι. Έπειτα, το 6,5% δήλωσε ότι σπάνια Αντιλαμβάνομαι καλά το πώς αισθάνονται οι άλλοι ενώ το 4,7% δήλωσε ότι δεν Αντιλαμβάνομαι το πώς αισθάνονται οι άλλοι.

ΟΑΕ.2 Αντιλαμβάνομαι καλά το πώς αισθάνονται οι άλλοι.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	2	1,9
2,0	3	2,8
3,0	7	6,5
4,0	21	19,6
5,0	22	20,6
6,0	40	37,4
7,0	12	11,2
Σύνολο	107	100,0

Στην ερώτηση αν Συγκινούμαι εύκολα με τη συγκίνηση των άλλων, η πλειοψηφία των εργαζομένων (59,8%) δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό (24,3%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι συγκινούμαι αρκετά εύκολα με τη συγκίνηση των άλλων, ενώ σε αρκετά χαμηλότερο ποσοστό (7,5%) δήλωσαν την τιμή 4 της υποκλίμακας ΟΑΕ, δηλαδή ότι συγκινούμαι σχετικά εύκολα με τη συγκίνηση των άλλων. Έπειτα, το 5.6% δήλωσε ότι σπάνια δεν συγκινούμαι εύκολα με τη συγκίνηση των άλλων ενώ το 2,8% δήλωσε ότι δεν συγκινούμαι καθόλου με τη συγκίνηση των άλλων.

ΟΑΕ.3 Συγκινούμαι εύκολα με τη συγκίνηση των άλλων.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	2	1,9
2,0	1	,9
3,0	6	5,6
4,0	8	7,5
5,0	26	24,3
6,0	32	29,9
7,0	32	29,9
Σύνολο	107	100,0

Στην ερώτηση αν Κατανοώ καλά τα συναισθήματα των ανθρώπων που είναι γύρω μου, το 54.2% των εργαζομένων δήλωσαν το 6 και το 7, δηλαδή ότι συμφωνούν απόλυτα, με την πρόταση. Σε ποσοστό (28,0%) δήλωσαν το 5 της υποκλίμακας δηλαδή ότι κατανοώ αρκετά καλά τα συναισθήματα των ανθρώπων που είναι γύρω μου, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό (13,1%) δήλωσαν την τιμή 4 της υποκλίμακας ΟΑΕ, δηλαδή ότι κατανοώ σχετικά καλά τα συναισθήματα των ανθρώπων που είναι γύρω μου. Έπειτα, το 1.9% δήλωσε ότι δεν κατανοώ καλά τα συναισθήματα των ανθρώπων που είναι γύρω μου ενώ το 2,8% δήλωσε ότι δεν κατανοώ καθόλου τα συναισθήματα των ανθρώπων που είναι γύρω μου.

ΟΑΕ.4 Κατανοώ καλά τα συναισθήματα των ανθρώπων που είναι γύρω μου.		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1,0	1	,9
2,0	2	1,9
3,0	2	1,9
4,0	14	13,1
5,0	30	28,0
6,0	38	35,5
7,0	20	18,7
Σύνολο	107	100,0

## 9.Συμπεράσματα της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα στοχεύει, όπως και άλλες μετρήσεις στις επιστήμες της συμπεριφοράς στην αριθμητική έκφραση χαρακτηριστικών ή ιδιοτήτων του ανθρώπινου ψυχισμού, σύμφωνα με τυποποιημένους κανόνες. Υλοποιήθηκε προκειμένου να καταγραφούν οι στάσεις των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Φλώρινας που σχετίζονται με την ύπαρξη συναισθημάτων και η σχέση τους με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο, τμήμα, μορφωτικό επίπεδο και θέση ευθύνης.

Σε γενικές γραμμές οι γυναίκες στην παρούσα έρευνα είναι αυτές που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη επίγνωση και χρήση των συναισθημάτων (προσωπικών και ξένων), ενώ οι άντρες είναι αυτοί που ρυθμίζουν ικανοποιητικότερα τα συναισθήματά τους.

Στο ίδιο πλαίσιο κυμαίνονται και οι έγγαμοι με τους άγαμους. Οι πρώτοι στο μόνο που υστερούν κάπως είναι στην αυτορρύθμιση συναισθημάτων, όπου φαίνεται να υπερτερούν οι άγαμοι.

Τα μικρότερης ηλικίας άτομα είναι αυτά που γνωρίζουν, χρησιμοποιούν και ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους με μεγαλύτερη ευκολία, ενώ τα μεγαλύτερης ηλικίας είναι αυτά που είναι πιο κοντά στα συναισθήματα των συνανθρώπων τους.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα το παράξενο είναι πως τα άτομα που έχουν ανώτερη εκπαίδευση και πάνω δεν καταλαβαίνουν τόσο εύκολα τον πόνο και τα συναισθήματα των συναθρώπων τους και δυσκολεύονται αρκετά να ρυθμίσουν αυτό που νιώθουν.

Για να δούμε πως στα χρόνια προϋπηρεσίας οι εργαζόμενοι μέχρι είκοσι χρόνια δεν έχουν τόσο αναπτυγμένη την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και την χαλιναγώγηση των συναισθηματικών τους διακυμάνσεων. Αντιθέτως οι εργαζόμενοι πάνω από τα είκοσι χρόνια είναι αυτοί που καταλαβαίνουν καλύτερα τα συναισθήματα των διπλανών του και μπορούν να ρυθμίσουν τα δικά τους, έτσι ώστε να αποφεύγουν τη δημιουργία καταστάσεων έντασης.

Προς την κατεύθυνση της γνώσης, χρήσης και ρύθμισης των συναισθημάτων τους κινούνται οι εργαζόμενοι με ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα εργασίας σε κάποιο τμήμα του οργανισμού, από έντεκα μέχρι δεκαπέντε χρόνια. Όσοι εργάζονται πάνω από δεκαέξι χρόνια στο ίδιο τμήμα αναπτύσσουν καλύτερα την κατανόηση των συναισθημάτων των συναδέλφων τους.

Τώρα όσον αφορά τα άτομα που κατέχουν κάποια θέση ευθύνης αυτά να μεν γνωρίζουν καλά τα συναισθήματα τα δικά τους όσο και των άλλων, αλλά δεν μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν και να τα διαχειριστούν τόσο καλά. Αντιθέτως τα άτομα που δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης έχουν καλύτερη χρήση και διαχείριση των συναισθημάτων, αν και δε διακρίνονται για την καλή γνώση του συναισθηματικού κόσμου του δικού τους και των διπλανών τους.

Γενικότερα όσον αφορά την καλή γνώση των συναισθημάτων τους διακρίνονται γι' αυτά οι έγγαμες μέχρι 34 ετών που είναι απόφοιτοι Ανώτερης Εκπαίδευσης που εργάζονται πάνω από 11 χρόνια στον οργανισμό και κατά προτίμηση στο ίδιο τμήμα και κατέχουν κάποια θέση ευθύνης.

Στην καλύτερη γνώση των συναισθημάτων των ανθρώπων που τους περιστοιχίζουν διακρίνονται οι έγγαμες εργαζόμενες 45-54 ετών ηλικίας που είναι απόφοιτες λυκείου με πάνω από εικοσιένα έτη προϋπηρεσίας και πάνω από δεκαέξι χρόνια απασχόλησης στο ίδιο τμήμα του οργανισμού και κατέχουν κάποια θέση ευθύνης.

Όσο για τη ρύθμιση των συναισθημάτων τους μπορούμε να πούμε πως ξεχωρίζουν οι άγαμοι άνδρες ηλικίας μέχρι 34 ετών που είναι απόφοιτοι λυκείου, δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης αλλά εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα στον οργανισμό και στο ίδιο τμήμα μέσα σε αυτόν.

Τέλος σε σχέση με τον παράγοντα χρήσης των συναισθημάτων τους, αυτά τα χρησιμοποιούν περισσότερο οι νεαρότερης ηλικίας έγγαμες γυναίκες που εργάζονται γύρω στα δεκαπέντε χρόνια και μάλιστα στον ίδιο χώρο, που αν και είναι απόφοιτες ανώτερης εκπαίδευσης δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης.



Γενικά μπορούμε να πούμε πως οι γυναίκες μεγαλύτερης ηλικίας και αυτές που κατέχουν κάποια θέση ευθύνης, πολύ πιθανό λόγω της εμπειρίας τους, έχουν την ικανότητα να καταλαβαίνουν καλύτερα τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Αυτές όμως που χρησιμοποιούν καλύτερα τον συναισθηματικό τους κόσμο είναι οι νεότερης ηλικίας εργαζόμενες, που μπορεί να είναι απόφοιτες ανώτερης εκπαίδευσης, αλλά δεν έχουν τον επιπλέον φόρτο της κατοχής κάποιας θέσης ευθύνης λόγω του νεαρού της ηλικίας και της απασχόλησης τους στον οργανισμό. Όσο για τη διαχείριση των συναισθημάτων τους ξεχωρίζουν οι νεαρής ηλικίας άνδρες που δεν έχουν να ασχοληθούν με επιπλέον ευθύνες λόγω της προσωπικής τους κατάστασης ή εξαιτίας της θέσης που κατέχουν και η οποία δεν χρειάζεται ιδιαίτερα υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Όπως προκύπτει τελικά από την έρευνα η συναισθηματική νοημοσύνη του προσωπικού που εργάζεται στο Γενικό Νοσοκομείο Φλώρινας βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο. Φυσικά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, αφού ναι μεν μπορεί να υπάρχει καλή διάθεση από τα νεαρότερης ηλικίας άτομα, εντούτοις η εμπειρία των μεγαλύτερων είναι αυτή που παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων. Κατανόηση που κρίνεται απαραίτητη για την οργανωσιακή κουλτούρα και την παροχή υπηρεσιών στον ευαίσθητο αυτό χώρο εργασίας που το κύριο αντικείμενό της είναι ο άνθρωπος.

## 10. Προτάσεις

Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο θα ήταν ενδιαφέρουσα η συμμετοχή στην παρούσα έρευνα των νοσοκομείων της περιφέρειας της Δυτικής Μακεδονίας. Θα ήταν ενδιαφέρουσα η συμμετοχή στην έρευνα και των ασθενών για να βγουν συμπεράσματα που σχετικά με τον τρόπο που βλέπουν τους ανθρώπους που τους προσφέρουν φροντίδα και αν αντιλαμβάνονται τις δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Επίσης θα ήταν χρήσιμο και ένα ερωτηματολόγιο που θα ρωτούσε για την ικανοποίηση που αισθάνονται και οι δύο πλευρές. Με τον τρόπο αυτό ίσως θα μπορούσαν να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα για όλους και να υπάρξει προσαρμογή της οργανωσιακής λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών σε αυτά, έτσι ώστε να είναι ευχαριστημένες όλες οι πλευρές.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- 1) Αριστοτέλης , Εισαγωγή-Μετάφραση-Σχόλια Δ. Λυπουρλής, 2000,2006, «Ηθικά Νικομάχεια», Τόμος 1<sup>ος</sup>, Βιβλίο Β΄, Θεσσαλονίκη, εκδ. Ζήτρος.
- 2) Βακόλα Μ., και Νικολάου Ι.,2012, «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά», Αθήνα Εκδόσεις Rosili.
- 3) Βαλάκας Ιωάννης, Τόμος Α, Α Έκδοση 2001, Ενότητα 5.2σελ.193
- 4) Βόρρη και Ανδρέας Ευθυμιόπουλος Οικονομολόγος Msc, 2013, σελ. 48
- 5) Δαλακούρα Αφροδίτη, PhD , Οκτώβριος 2011, Εισηγήτρια: «Συναισθηματική Νοημοσύνη».
- 6) Dubrin J. Andrew, Επιμέλεια: Σαρρής Νίκος, 1998, «Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ», Εκδόσεις «Έλλην», σελ. 376
- 7) Goleman Daniel, 2000, Μετάφραση: Μεγαλούδη Φωτεινή, « Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας », Αθήνα Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα.
- 8) Goleman Daniel, 1998, Μετάφραση: Παπασπύρου Άννα, « Η συναισθηματική νοημοσύνη » Γιατί το « EQ » είναι πιο σημαντικό από το « IQ », Ελληνικά Γράμματα.
- 9) Greenberg J. & Baron A. R., Επιστημονική Επιμέλεια – Μετάφραση: Αλέξανδρος Σταμάτιος Αντωνίου, 2013, « Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά », Εκδόσεις Gutenberg.
- 10) Ιορδάνογλου Δήμητρα, 2008, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: νέες τάσεις και πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- 11) Κίτσος Αθ. Άγγελος,1980, «Επικοινωνία και Συζήτηση», Αθήνα, σελ. 21-22
- 12) Μακρή-Μπότσαρη Εύη Καθηγήτρια Ψυχολογίας, Αντιπρόεδρος Παιδαγωγικού Ινστιτούτου., 2008, «Οργανισμός - Επιχείρηση και Ψυχολογία της Εργασίας», Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Α.Σ.ΠΑΙ.ΤΕ., σελ.10
- 13) Μαλικιώση - Λοΐζου Μ , 2006, «Συμβουλευτική Ψυχολογία» Αθήνα , Εκδόσεις : Ελληνικά Γράμματα
- 14) Maxwell John, 1998, «Αναπτύξτε τους ηγέτες γύρω σας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- 15) Μιχιώτης Σ., 2007, MSC Οργανωσιακός σύμβουλος, «Τεχνικές Διαπραγματεύσεων», Εκπαιδευτικό υλικό εκδοθέν από το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ σελ.1-9.
- 16) Μπουραντά Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. , 1998, « Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων » Αθήνα Εκδόσεις: Ευγ. Μπένου.
- 17) Μπουραντάς Δ., 2001, «Μάνατζμεντ»: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, σελ. 350.
- 18) Μπουραντάς Δ., 2005, «Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

- 19) Montana J. Patrick & Bruce H. Charnov, Μετάφραση: Κατσαντώνη Σοφία & Κατσαντώνης Γιάννης, 1993, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 287-296.
- 20) Νοβάκος Νικ. Ιωάννης, 2016, «Διοίκηση Οργανισμών (ΚΕ. Δ. Δ. Υ.) διαμέσου της χαρισματικής ηγεσίας», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις «Ζυγός».
- 21) Ξηροτύρη – Κουφίδου Στυλιανή, 1995, « Διοίκηση Προσωπικού », Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- 22) Παναγιωτοπούλου Ρόη, 1997, « Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις », Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική (Επιστημονική βιβλιοθήκη).
- 23) Πολλάλης Γιάννης, 2012, «Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη» - e-Class, <https://e-class.teilar.gr/modules/document/index.php?course>.
- 24) Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, εισαγωγή και επιμέλεια Αλέξανδρος Σαχινίδης, 2011, « Οργανωσιακή Συμπεριφορά, βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις », Εκδόσεις Κριτική.
- 25) Τερζίδης Π. Κωνσταντίνος, 2004, «Μάνατζμεντ, Στρατηγική προσέγγιση», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- 26) Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, 1998, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- 27) Χυτήρης Λ., 2001, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Interbooks, σελ. 279-281.
- 28) Μοντέλα επικοινωνίας και σχεδιασμός επικοινωνιακών δραστηριοτήτων του πολιτιστικού φορέα "Αιγιναία".
- 29) Άρθρο των Λαλιώτη Μαρίνα & Πλατσίδου Μαρία, Τμήμα Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας στη ΙΑ' Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Ψυχολογίας Α.Π.Θ, 41.Πλατσίδου Μ. 2010.
- 30) Άρθρο της Λεμπέση Μαρίας από συνέντευξη στον Ρίτσαρντ Βογιατζή: «Η συναισθηματική νοημοσύνη ταιριάζει στους ηγέτες» Καθημερινή Επιχειρήσεις, 16-07-2006.
- 31) Μάργαρης Ι. Αθανάσιος, Επιμέλεια: « Δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας», amarg@uom.gr. σελ. 29-30.
- 32) Άρθρο της Μιχαλοπούλου Νάντιας, 2017, «Ηγέτης γεννιέσαι η γίνεσαι;», longform.protothema.gr.)
- 33) Η γλώσσα μας» Α' Λυκείου - Ε.ΔΙΑ.Μ.ΜΕ, σελ. 60, [www.ediamme.edc.uoc.gr/ellinoglossi/.../i.../page60.html](http://www.ediamme.edc.uoc.gr/ellinoglossi/.../i.../page60.html).
- 34) Εκπαιδευτικά βοηθήματα: Schoolltime gr., 2009, Α' Τόμος

## Ξενόγλωσση

1. Bass M. B., 1990, “From transactional to transformational leadership: learning to share the vision”, *Organizational Dynamics*, 18(3).
2. Cohen S., 2004, “Social relationship and health”, *American Psychologist*, 59, 676- 684
3. Conelli & Travaglione, 2004, σελ. 50-60.
4. Drakopoulos, S. & Theodossiou, I., 1997, «Job satisfaction and target earnings», *Journal of Economic Psychology*, tome18, part 6, pp.694-704.
5. Dulewicz & Higgs, 1999, σελ. 240.
6. Goleman, D. (ed.), Jossey – Bass, 2001, «The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations», 2001, San Francisco, pages 83-131.
7. Gowing, M. K. Measurement of individual emotional competence in Cherniss, C
8. Mayer & Salovey, 1997, «What is emotional intelligence: Theory, finding and implication», *Psychological Inquiry*, σελ. 15, 197-215.
9. Mayer-Salovey & Caruso, 2008, « Emotional intelligence: New ability or eclectic traitw? », *American Psychologist*, σελ. 63,503-517.
10. Norton R., 1978, «Foundation of a communicator style construct», *Human Communication Research*.
11. Pondy L.R., 1969, «Varieties in organisational conflict», *Administrative Science Quarterly*, 14(4).
12. Schein, Edgar H., *Sloan Management Review*, «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», and 25:2, 1984.
13. Shen Y.E., 2009, Relationships between self- efficacy, social support and stress coping strategies in Chinese primary and secondary school teachers. *Stress and Health*, 25, 129- 138.
14. Theis A. M., 1994, *Organizations Kommunikation, Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*, Westdeutscher Verlag, Opladen σελ. 35.
15. Y Winkin, 1993, «Γενική Παρουσίαση» στο *Επικοινωνία*, Αθήνα, (επιμ.) Εκδόσεις μάγια, σελ. 32.
16. Yasmi Y., 2007, « Institutionalisation of conflict capability in the management of natural resources: Theoretical perspectives and empirical experience in Indonesia», Wageningen: Wageningen University.
17. Yousef M. Carolyn –Luthans Fred, 2012, «*Journal of Word Business*», Τόμος 44, τεύχος 4 σελ. 555-570.

18. Wood J. T., 1999, *Interpersonal communication in everyday encounter*, Belmont, CA: Wadsworth
19. [https://www.cedr.com/about\\_us/library/releases.php?year=2004](https://www.cedr.com/about_us/library/releases.php?year=2004), CEDR, 2004
20. [https://www.cedr.com/about\\_us/library/releases.php?year=2004](https://www.cedr.com/about_us/library/releases.php?year=2004), CEDR, 2004

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο της έρευνας



Συμμετοχή στην έρευνα για το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως επικοινωνιακή πολιτική του ηγέτη ενός οργανισμού .

Αγαπητοί κύριοι και κυρίες σας καλώ να λάβετε μέρος σε μία έρευνα που πραγματοποιείται στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών Επιστήμες της Αγωγής του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας .

Στόχος της είναι να εξεταστεί το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους. Θα αξιολογηθεί πώς επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο σε προσωπικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο. Η συσχέτιση με την ευεξία και την ικανοποίηση του εργαζόμενου επηρεάζει το σύνολο των δεσμών που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο αναδεικνύοντας σε καθοριστικό παράγοντα την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων από το προσωπικό ενός οργανισμού.

Σχετικά με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι :

- 1) Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται στο σύνολο του νοσηλευτικού προσωπικού
- 2) Είναι προσωπικό για τον καθένα και είναι σημαντικό να συμπληρωθεί ατομικά.
- 3) Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική
- 4) Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και η ταυτότητα των συμμετεχόντων θα παραμείνει ανώνυμη, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Η ανάλυση των ερωτήσεων αφορά το σύνολο των συμμετεχόντων και όχι ξεχωριστά το κάθε άτομο μεμονωμένα.
- 5) Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Το ενδιαφέρον εστιάζεται στην προσωπική σας άποψη.
- 6) Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 10 λεπτά της ώρας.
- 7) Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι διαθέσιμα μετά το πέρας της έρευνας σε όποιον τυχόν επιθυμεί να λάβει γνώση αυτών.

Συμφωνείτε να συμμετάσχετε στην έρευνα;

Συμφωνώ

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και την βοήθειά σας στην υλοποίηση αυτής της έρευνας. Ο κόπος και ο χρόνος που θα αφιερώσετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι πολύτιμος για τη διεξαγωγή της έρευνας και την ανάλυση κατ' επέκταση των δεδομένων που θα προκύψουν.

## **Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

### **1. Φύλο :**

Ανδρας   
Γυναίκα   
Άλλο

### **2. Ηλικία :** \_\_\_\_\_

### **3. Οικογενειακή κατάσταση :**

Άγαμος/η   
Έγγαμος/η   
Διαζευγμένος/η   
Χήρος/α

### **4. Βασικές σπουδές :**

1. Διδακτορικό   
2. Μεταπτυχιακό   
3. Πανεπιστήμιο   
4. Τ.Ε.Ι.   
5. Λύκειο   
6. Άλλο

### **5. Οργανισμός που εργάζεστε:** \_\_\_\_\_

### **6. Χρόνος Προϋπηρεσίας:** \_\_\_\_\_

**7. Τμήμα απασχόλησης στον οργανισμό:**

**8. Χρονικό διάστημα που εργάζεστε στο συγκεκριμένο τμήμα :**

**9. Κατοχή θέσης ευθύνης :**

Ναι

Όχι

**10. Εάν ναι, είστε :**

Διευθυντής

Υποδιευθυντή

Προϊστάμενος/η

Υπεύθυνος/

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ WONG & LAW EI scale**

**Διαφωνώ Απόλυτα 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7 Συμφωνώ Απόλυτα**

Σας παρακαλώ να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια με βάση αυτά που πιστεύετε για τον τρόπο κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων μέσα στο εργασιακό σας περιβάλλον .

SEA	1. Τις περισσότερες φορές αντιλαμβάνομαι το λόγο για τον οποίον αισθάνομαι το πώς νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7
OAE	2. Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους.	1	2	3	4	5	6	7
UOE	3. Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.	1	2	3	4	5	6	7
ROE	4. Μπορώ με τη λογική να ελέγχω το θυμό μου και να αντιμετωπίζω τις δυσκολίες.	1	2	3	4	5	6	7
SEA	5. Κατανοώ καλά τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
OAE	6. Αντιλαμβάνομαι καλά το πώς αισθάνονται οι άλλοι.	1	2	3	4	5	6	7
UOE	7. Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.	1	2	3	4	5	6	7
ROE	8. Νομίζω ότι είμαι απόλυτα ικανός στο να ελέγχω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
SEA	9. Πάντα καταλαβαίνω πώς πραγματικά αισθάνομαι.	1	2	3	4	5	6	7
OAE	10. Συγκινούμαι εύκολα με τη συγκίνηση των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
UOE	11. Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.	1	2	3	4	5	6	7
ROE	12. Ηρεμώ γρήγορα, όποτε θυμώνω.	1	2	3	4	5	6	7
SEA	13. Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι.	1	2	3	4	5	6	7
OAE	14. Κατανοώ καλά τα συναισθήματα των ανθρώπων που είναι γύρω μου.	1	2	3	4	5	6	7
UOE	15. Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο.	1	2	3	4	5	6	7
ROE	16. Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5	6	7



*Σας ευχαριστώ για τη βοήθεια σας*