

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Η σπουδαιότητα της ενσυναίσθησης στη δυναμική της ομάδας. Από τη θεωρία στην πράξη. Εφαρμογές της ενσυναίσθησης και της δυναμικής της ομάδας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού».

ΤΣΕΡΚΕΖΗ ΕΛΕΝΗ Α.Μ.: 190

ΚΟΖΑΝΗ 2022

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Η σπουδαιότητα της ενσυναίσθησης στη δυναμική της ομάδας. Από τη θεωρία στην πράξη. Εφαρμογές της ενσυναίσθησης και της δυναμικής της ομάδας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού».

ΤΣΕΡΚΕΖΗ ΕΛΕΝΗ Α.Μ.: 190

Επιβλέπων Καθηγητής: Τζάρτζας Γεώργιος

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή: Τζάρτζας Γεώργιος
Τριαντάρη Σωτηρία
Κωτσαλίδου Ευδοξία

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων,
δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστική συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΕΛΕΝΗ ΤΣΕΡΚΕΖΗ

Υπογραφή.....

Ημερομηνία (Ημέρα-Μήνας-Έτος):

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT.....	2
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	8
Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ	8
1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	8
1.1.1. Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης	10
1.2. Μορφές ηγεσίας.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	18
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	18
2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη και η έννοια της ενσυναίσθησης	18
2.2. Τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη	21
2.2.1. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	28
Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	28
3.1. Η θεωρία του πεδίου του Kurt Lewin.....	28
3.1.1. Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα και η σπουδαιότητά τους	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	35
ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	35
4.1. Ιστορική ανασκόπηση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.....	35
4.2. Ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα στελέχη μιας επιχείρησης	38
4.3. Έρευνες που υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα της ενσυναίσθησης για μία επιτυχημένη διοίκηση της ομάδας και του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης	41
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	44
ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	51

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρά τον σημαντικό όγκο έρευνας σχετικά με την ηγεσία, εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα για το τι απαιτείται για να είναι ένας ηγέτης αποτελεσματικός. Τα ερωτήματα αναφορικά με το γιατί ευφυείς και έμπειροι ηγέτες δεν είναι πάντα επιτυχημένοι στην αντιμετώπιση εργασιακών απαιτήσεων και προβληματικών καταστάσεων στο χώρο της εργασίας τους αλλά και στην ίδια τους τη ζωή γενικότερα, εξακολουθούν να ταλανίζουν τον χώρο της επιστήμης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Πιθανόν αυτό που χρειάζονται οι σύγχρονοι ηγέτες είναι η επένδυση στη συναισθηματική νοημοσύνη παράλληλα με τη γνωστική όπως και η καλλιέργεια συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Παραδόξως, παρά την ενδελεχή έρευνα στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, ελάχιστες μελέτες έχουν γίνει πάνω στην επίδραση που έχει η προσωπικότητα ενός ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση στο ανθρώπινο δυναμικό του, και εδώ ακριβώς έγκειται και η πρωτοτυπία της παρούσας μελέτης.

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι, μέσα από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία να διερευνηθεί η επίδραση της ενσυναίσθησης του ηγέτη στη δυναμική των ομάδων, στη συνοχή τους και στην επιτυχία των κοινών στόχων, προς όφελος τόσο της εκάστοτε επιχείρησης όσο και του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η μέθοδος η οποία ακολουθήθηκε είναι αυτή της ερμηνευτικής. Με τη βοήθεια βιβλίων κοινωνιολογίας, ψυχολογίας, παιδαγωγικής, οικονομικών, διοίκησης και μάρκετινγκ αλλά και με την χρήση ερευνητικών εργαλείων όπως του scholar google, academia.edu, Science Direct κ.α. για την ανεύρεση των πλέον πρόσφατων επιστημονικών ερευνών, έγινε μία πρισματική προσέγγιση του θέματος για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ανάπτυξης της δυναμικής των ομάδων στις επιχειρήσεις.

Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στενή σχέση της συνοχής της ομάδας και ενός φωτισμένου ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο για την ποιοτική και ποσοτική απόδοση στην εργασία όσο και για την αντιμετώπιση τυχόν εντάσεων, τη διαχείριση κρίσεων και τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας, αλληλοκατανόησης και αγάπης μεταξύ των συναδέλφων.

Λέξεις-Κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία, δυναμική των ομάδων, αντιμετώπιση κρίσεων στην ομάδα, ενσυναίσθηση και ανθρώπινο δυναμικό.

ABSTRACT

Despite the considerable amount of research on leadership, there is still much uncertainty about what is required for a leader to be effective. Questions regarding why intelligent and experienced leaders are not always successful in dealing with work demands and problematic situations in their workplace as well as in their own lives in general, continue to plague the field of human resource management science.

Perhaps what modern leaders need is investing the emotional intelligence alongside the cognitive one, as well as cultivating specific personality traits. Surprisingly, despite the thorough research in the Hellenic and foreign literature, few studies have been taken place on examining the effect that the personality of a leader with high emotional intelligence and empathy has on his human resources, and this is precisely where the originality of the present study lies.

The present study aims, through the Greek and foreign literature, to investigate the effect of the leader's empathy on the dynamics of groups, their cohesion and the success of common goals, for the benefit of both; the company and its human resources.

The method followed is that of interpretation. With the help of books on sociology, psychology, pedagogy, economics, management and marketing, but also with the use of research tools such as scholar google, academia.edu, Science Direct etc. to locate the most recent scientific research, a prismatic approach to the subject was made in order to understand the relationship between emotional intelligence and the development of team dynamics in businesses.

The research showed that there is a close relationship between team cohesion and an enlightened leader with high emotional intelligence, both for qualitative and quantitative performance at work and for dealing with any tensions, managing crises and creating a climate of cooperation, mutual understanding and devotion among colleagues.

Key Words: emotional intelligence and leadership, group dynamics, crisis management in the group, empathy and human resources.

«Μπορεί κανείς να φοβηθεί ή να δείξει θάρρος, να επιθυμήσει, να οργισθεί ή να σπλαχνισθεί, γενικά μπορεί να νοιώσει ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεια... Όμως το να τα αισθανθεί όλα αυτά τη στιγμή που πρέπει, εν σχέσει με τα πράγματα που πρέπει, για τον λόγο που πρέπει και με τον τρόπο που πρέπει, αυτό έχει άμεση σχέση με την αρετή».

*Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια,
στο Τριαντάρη, 2020, σ.28.*

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Βλ.	:	βλέπε
εκδ.	:	έκδοση
επιμ.	:	επιμέλεια
Η/Υ	:	Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές
κλπ.	:	και λοιπά
μτφ.	:	μετάφραση
σ.	:	σελίδα/δες
C.Q.	:	Cultural Intelligence
E.Q.	:	Emotional Intelligence
Ed.	:	Editor
Eds.	:	Editors
et al.	:	et alia
I.Q.	:	Intelligence Quotient
p.	:	page/s
SWOT:		Strong, Weak (points), Opportunities, Threats

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το συναισθηματικό «κεφάλαιο» των επιχειρήσεων και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή ζωή απέκτησαν νόημα και δημιούργησαν τις βάσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται το οικοδόμημα μιας επιτυχημένης ηγεσίας, μόλις τα τελευταία χρόνια (Yukl, 2009).

Ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται *«η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του και για τους γύρω του»* (Goleman, 1998, σ.32). Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» δημιουργήθηκε από τον Daniel Goleman, ο οποίος θεώρησε ότι για να μπορέσει ένας άνθρωπος να επιτύχει στην προσωπική και επαγγελματική του ζωή οφείλει να διαθέτει εκτός από γνωστική και συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι θέσεις του Goleman απασχόλησαν έντονα τον επιστημονικό κόσμο και ειδικότερα τον χώρο της ψυχολογίας, της παιδαγωγικής και της διοίκησης των επιχειρήσεων (Fatt, 2002; Rogosic & Baranovic, 2016). Σύμφωνα με το μοντέλο που εμπνεύστηκε ο Goleman και επεξεργάστηκε στη συνέχεια με άλλους ερευνητές όπως τους Boyatzis & McKee (2013) (βλ. και Goleman & Boyatzis, 2017), η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις διαστάσεις, δύο ενδοπροσωπικής νοημοσύνης που είναι η αυτοεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση και δύο διαπροσωπικής ή κοινωνικής νοημοσύνης, που είναι η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων. Η αυτοεπίγνωση είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Η αυτοδιαχείριση είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του, ώστε να λειτουργούν υπέρ του και όχι εναντίον του. Η κοινωνική επίγνωση περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων με τους οποίους ζει ή/και συνεργάζεται και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Τέλος, η διαχείριση σχέσεων είναι η ικανότητα να επικοινωνεί το άτομο με τους άλλους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί στους συνεργάτες/συναδέλφους του τις αντιδράσεις που θέλει, δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις μέσα από τη διαδικασία αναγνώρισης της προσφοράς, παρακίνησης και ενίσχυσης (Goleman & Boyatzis, 2017; βλ. και Ιορδάνογλου, 2008).

Ανεξάρτητα αν αναφερόμαστε σε μία επιχείρηση που κυριολεκτικά έχει οικονομικά καταρρεύσει και προσπαθούμε να τη βοηθήσουμε να ανακάμψει ώστε να γίνει ξανά υγιής και ανταγωνιστική ή μιλάμε για μία μέση επιχείρηση που προσπαθούμε να την κάνουμε ηγέτιδα στον τομέα της, ή αναφερόμαστε σε μία επιχείρηση που είναι ήδη επιτυχημένη και στοχεύουμε να την ανεβάσουμε ακόμη περισσότερο, αυτό που χρειάζεται είναι συνεργασία, ανάληψη πρωτοβουλιών και υπαλλήλους που είναι διατεθειμένοι να κάνουν θυσίες για να επιτύχουν το όραμά της. Η κινητήρια δύναμη της συνεργασίας, της ανάληψης πρωτοβουλιών, των θυσιών, της υιοθέτησης του οράματος της εταιρίας και του συνεχούς αγώνα για επίτευξη των σκοπών της, είναι η φωτισμένη ηγεσία που με την ενσυναίσθησή της αποτελεί πρότυπο προς μίμηση και ταύτιση, ενισχύει και υποκινεί την ομάδα, δίνει λύσεις και αναλαμβάνει ευθύνες (Kotter, 2001, σ.51; Rosete & Ciarrochi, 2005).

Η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης ως στοιχείων μιας υγιούς και επιτυχημένης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και κινητήριας δύναμης των εργασιακών ομάδων είναι αδιαμφισβήτητη. Βέβαια, αν και η αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη και στον ρόλο που αυτή παίζει για την

δυναμική των ομάδων, την παρακίνηση και την επίτευξη των στόχων από ένα φωτισμένο ηγέτη διαφαίνεται ως μία νέα σχετικά σύλληψη, στην πραγματικότητα η προσέγγιση των ατόμων και η δημιουργία κινήτρων μέσω της ενσυναίσθησης είναι πάρα πολύ παλιά. Οι απόψεις του Goleman αποτελούν μεν μία τομή στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των ηγετών και στον τρόπο διοίκησης/μάνατζμεντ, όμως δεν είναι σκέψεις και θέσεις σύγχρονες αλλά στηρίζονται στις θέσεις που αιώνες πριν διατύπωσε ο μεγάλος Έλληνας στοχαστής, ο Αριστοτέλης, προσπαθώντας να σκιαγραφήσει την προσωπικότητα ενός ρήτορα με ήθος, αξίες και υψηλό φρόνημα. Συγκεκριμένα, ο Goleman εκθέτει εκείνα τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που αρχικά περιέγραψε και ανέλυσε ο Αριστοτέλης για το ρήτορα, συνθέτοντας στο πρόσωπό του τα στοιχεία εκείνα που καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό στην εργασία του, έναν μάνατζερ που έχει στόχους και οράματα, και μπορεί με τη χρήση αναγνώρισης των συναισθημάτων των ιδικών του και των άλλων, την χρήση πειθούς και ψυχολογικής ενίσχυσης να περάσει τους στόχους αυτούς και τα οράματα στους υφισταμένους του, χρησιμοποιώντας δημιουργικά τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσα στο εργασιακό του χώρο (Τριαντάρη, 2020).

Κατά τον μεγάλο φιλόσοφο ένας σωστός ηγέτης δεν πρέπει να αρκείται απλά στη μεταφορά πληροφοριών και στη διατύπωση στόχων αλλά θα πρέπει, μέσα από τη δυναμική του λόγου του, της παρουσίας του και του παραδείγματός του να δημιουργεί κίνητρα, να ευαισθητοποιεί συναισθήματα, να καθοδηγεί, να ανοίγει διαύλους επικοινωνίας και να συμβάλλει στην υιοθέτηση των στόχων και του οράματος από το κοινό του (Τριαντάρη, 2020, σ.28).

Όμως, θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι ο Αριστοτέλης συνδέει τη φωτεινή προσωπικότητα ενός μεγάλου ηγέτη που διαθέτει ενσυναίσθηση με το ήθος, τις αξίες και την ποιότητα του χαρακτήρα του. Ένας ηγέτης με «πραξιολογική» ηθική, που συμπεριλαμβάνει ως έννοια την καλή προαίρεση, την επιλογή πριν από την πράξη, τα ηθικά στοιχεία του χαρακτήρα του, τη γνώση και τη θετική συμπεριφορά του απέναντι στους υφισταμένους του, μπορεί να αξιολογεί, να λαμβάνει σωστές αποφάσεις, να δίνει λύσεις, να ακούει, να επιβραβεύει, να εμπνέει, να παρακινεί, να δημιουργεί όραμα (Τριαντάρη, 2021 σ.93).

Στην αυγή του 21^{ου} αιώνα η ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί διαρκή φροντίδα των επιχειρήσεων αφού αποτελούν προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας. Όσο οι δομές γίνονται πιο λιτές και ευέλικτες, η ύπαρξη ομάδων καθίσταται όλο και πιο απαραίτητη, καθώς τα άτομα που βρίσκονται σε μία εργασιακή ομάδα αλληλοεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται επιδιώκοντας την επίτευξη κοινών στόχων. Ένας πραγματικός ηγέτης, που διαθέτει υψηλή γνωστική αλλά και συναισθηματική νοημοσύνη, ενισχύει τη δυναμική των ομάδων, συντονίζει και συνεργεί στην υιοθέτηση του οράματος της επιχείρησης, ικανοποιεί τις κοινωνικές και άλλες ανώτερες ανάγκες στα πλαίσια της ομάδας και με τον τρόπο αυτό δημιουργεί κίνητρα, ανεβάζοντας το ηθικό των συναδέλφων του, το οποίο αναπτύσσεται μέσα από τη δυναμική και την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας (Ιορδάνογλου, 2008, σ.205; Kotter, 2001).

Έρευνες έχουν υπάρξει πολλές στο χώρο της ενσυναίσθησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την ηγεσία. Όμως, παρά την ενδελεχή έρευνα στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία δεν εντοπίσαμε κάποια μελέτη που να μεταφέρει τη θεωρία στην πράξη και συγκεκριμένα έρευνα που να αναφέρεται σε εφαρμογές της ενσυναίσθησης σε σχέση με τη δυναμική της ομάδας, όσον αφορά στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ερευνητικό αυτό κενό προσπαθεί να καλύψει και η παρούσα μελέτη.

Η μεθοδολογία η οποία ακολουθείται είναι αυτή της ερμηνευτικής. Μέσα από βιβλία μάνατζμεντ, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ψυχολογίας και κοινωνιολογίας καθώς και από διδακτορικές διατριβές και άρθρα της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας σε επιστημονικά περιοδικά, που εντοπίστηκαν με τη βοήθεια ερευνητικών εργαλείων όπως του Academia Edu., Scholar Google, Science Direct κ.α., έγινε μία πρισματική προσέγγιση του θέματος και αναπτύχθηκαν τρόποι εφαρμογής μιας μετασχηματιστικής ηγεσίας που στηρίζεται στην ενσυναίσθηση, ώστε να μεταφερθεί η θεωρία στην πράξη προς όφελος διττό: τόσο της επιχείρησης και των στόχων της όσο και του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στα είδη της ηγεσίας και στη σχέση τους με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και την εγκόλπωση του οράματος της εταιρίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η σχέση της ενσυναίσθησης και της ανθρωπιστικής παιδείας στη διοίκηση των οργανισμών. Στο ίδιο κεφάλαιο αναφορά γίνεται στις ικανότητες που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης βάσει του μοντέλου του Goleman (κοινωνικές δεξιότητες, αυτοέλεγχος, αυτογνωσία, κίνητρα συμπεριφοράς και ενσυναίσθηση).

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η σπουδαιότητα της δυναμικής των ομάδων στον εργασιακό χώρο ενώ στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο εντρυνούμε στην ενσυναίσθηση ως κινητήρια δύναμη για σύσφιξη των σχέσεων της ομάδας και μέσα από αυτήν στην επίτευξη του οράματος της εκάστοτε επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, η παρούσα μελέτη έρχεται να αποδείξει μέσα από μία ευρεία ερμηνευτική προσέγγιση την άποψη του Humes (στο Oachesu, 2016, σ.807) ότι «η τέχνη της επικοινωνίας είναι η γλώσσα της ηγεσίας».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η ηγεσία υπήρξε στο επίκεντρο των φιλοσοφικών ενδιαφερόντων και αναζητήσεων ήδη από την αρχαιότητα και κατά τον Αριστοτέλη η ύπαρξη ηγέτη συνυπάρχει ταυτόχρονα με τη δημιουργία κοινοτήτων, είτε υπό τη στενή μορφή της οικογένειας είτε υπό την ευρεία, της πόλης ή του κράτους. Η ανθρώπινη κοινωνία δεν αποτελεί μία γενική ή αφηρημένη έννοια/σχέση αλλά μία καθορισμένη μορφή συμβίωσης, ένα σύνολο διαρθρωμένο, που μπορεί να εμπεριέχει πολλά άλλα ανθρώπινα υποσύνολα όπως οικογένειες, επαγγελματικές ή κοινωνικές ομάδες κλπ. Η ένωση αυτή των ανθρώπων καθορίζεται από αναγκαίους φυσικούς/βιολογικούς λόγους ύπαρξης και κατά συνέπεια οργάνωσης σε σχέσεις κοινές μεταξύ τους, που πρώτος ο Αριστοτέλης τόνισε, καθώς θεωρεί ότι ο άνθρωπος είναι «*φύσει πολιτικὸν ζῷον*» και συμμετέχει σε κοινότητες, αποτελώντας μέρος της πόλεως, από μία έμφυτη, φυσική ροπή (Αριστοτέλης, 136, 1253a30-34). Ο μεγάλος φιλόσοφος, για να υπογραμμίσει περαιτέρω την ανάγκη των ανθρώπων να συμμετέχουν σε κοινότητες και να δημιουργούν ομάδες, αναφέρει ότι όποιος ζει μόνος του, ή δεν έχει ανάγκη κανένα λόγω της ατάρκειάς του, τότε αυτός ο άνθρωπος θα πρέπει να είναι ή θεός ή θηρίο¹. Ο Αριστοτέλης μάλιστα προχωρεί ένα βήμα περισσότερο, αναλύοντας τη σχέση του άρχοντα/ηγέτη/δεσπότη με τον αρχόμενο, που τον χαρακτηρίζει «*ἐκ φύσεως δούλον*». Κατά τον Αριστοτέλη, τόσο ο άρχων όσο και ο αρχόμενος βρίσκονται σε μία συνεχή διάδραση, καθώς τα συμφέροντά τους συμπίπτουν (στο Τριαντάρη, 2020).

Οι πρωτοποριακές αυτές απόψεις του Αριστοτέλη αναφορικά με την ηγεσία και το ρόλο του ηγέτη υιοθετούνται αυτούσιες θα λέγαμε, μέχρι τις ημέρες μας, παρά το γεγονός ότι έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πλήθος ορισμοί που προσεγγίζουν την ηγεσία και τον ρόλο του ηγέτη από διαφορετικές σκοπιές, ενώ δίνουν έμφαση σε διαφορετικές δραστηριότητες της διοίκησης. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο Bruce E. Winston (2003) εντόπισε ένα τεράστιο αριθμό, 26.000 άρθρων, που έδιναν ορισμούς με διαφορετικές αποχρώσεις για την ηγεσία.

Ο πρώτος ορισμός που διατυπώθηκε είναι από τον Henri Fayol που χαρακτηρίζει την ηγεσία ως «*τη σημαντικότερη περιοχή της ανθρώπινης δραστηριότητας που αποτελεί τη βασική λειτουργία οποιασδήποτε κοινωνίας*» (στο Wren, 1995; Βλ. και Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999, σ.166). Έκτοτε έχουν διατυπωθεί πλήθος ορισμοί όπως των Bernard & Ruth Bass (2009), που αναφέρονται στην ηγεσία ως «*αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και*

¹ «*Εἰ γὰρ μὴ αὐτάρκης ἕκαστος χωρισθεὶς, ὁμοίως τοῖς ἄλλοις μέρεσιν ἔξει πρὸς τὸ ὅλον, ὁ δὲ μὴ δυνάμενος κοινωνεῖν ἢ μηδὲν δεόμενος δι' αὐτάρκειαν οὐθὲν μέρος πόλεως, ὥστε ἢ θηρίον ἢ θεός*» (Αριστοτέλης, 136, 1253a30-34).

συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και ικανότητα για επίλυση προβλημάτων ή επιτυχία σκοπών», του Fiedler (στο Peters et al., 1985, p.275), που θεωρεί την ηγεσία ως «μία προσωπική σχέση στην οποία ένα άτομο διευθύνει, συντονίζει και επιβλέπει τα άλλα άτομα με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση κοινών στόχων», του Kotter (2001), που τη χαρακτηρίζει ως «το σύνολο των διαδικασιών που συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία ενός πολύπλοκου συστήματος προσώπων και τεχνολογιών», ενώ ο Massie (στο Μουστάκης, 2012) χαρακτηρίζει την ηγεσία ως «το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα».

Σημαντικός είναι ο ορισμός του Μπουραντά (στο Τριαντάρη, 2020), που θεωρεί την ηγεσία ως «διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και με κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Γενικότερα, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την ηγεσία ως «τον συντονισμό όλων των παραγωγικών πόρων, εμψύχων και αψύχων για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης και για την επίτευξη ειδικών αποτελεσμάτων».

1.1.1. Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης

Η ηγεσία, ως όρος διαφέρει από την διοίκηση. Συχνά οι όροι «ηγέτης», «διοικητής», «διαχειριστής», «διευθυντής», «υπεύθυνος», «επόπτης», «προϊστάμενος» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, παρόλο που δεν σημαίνουν ακριβώς το ίδιο. Διαφορετικές είναι επίσης και οι θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί για το φαινόμενο της ηγεσίας, που δείχνουν τις διαρκείς προσπάθειες των επιστημόνων να κατανοήσουν τη φύση της (Οκανταρίδου, 2007; Λανάρα, 2008; Winston, 2003).

Εννοιολογικά η διοίκηση (*management*) στην ελληνική της μετάφραση, έχει περισσότερο από κάθε άλλη έννοια, «ταλαιπωρηθεί» καθώς αποδίδει ως ορισμός την κοινή έννοια αλλά όχι και τις διαφορετικές αποχρώσεις που αφορούν τις δραστηριότητες της διοίκησης, ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων. Ο καθηγητής Σπυρίδων Ζευγαρίδης (στο Πετρίδου, 2001) επιχείρησε να διερευνήσει τις ρίζες της ορολογίας της Διοίκησης και τις σχέσεις των διεθνώς χρησιμοποιούμενων όρων με τους αντίστοιχους ελληνικούς. Όμως, όπως ο ίδιος παρατηρεί, οι όροι *management*, *administration*, *organization* κλπ. δεν μπορούν να αποδοθούν επακριβώς με όρους που προϋπάρχουν, ώστε να αποδίδουν κατ' ουσία το ίδιο νόημα που αποδίδουν στην αγγλική γλώσσα.

Η μεγαλύτερη σύγχυση, πάντα κατά τον Ζευγαρίδη, γίνεται μεταξύ των όρων *management* και *administration* καθότι στην ελληνική γλώσσα, πολλές φορές ο όρος «διοίκηση» (*management*) θεωρείται συνώνυμος με τον όρο «διεύθυνση» (*administration*). Στην πραγματικότητα η διοίκηση περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών που περιγράφουν τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών, βάσει αρχών και αξιωμάτων της επιστήμης της διοίκησης. Με τη σημασία αυτή η διοίκηση είναι ευρύτερη έννοια της διεύθυνσης, που θεωρείται ως μία από τις λειτουργίες της διοίκησης, αναφερόμενη κυρίως στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα (Πετρίδου, 2001).

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) παρουσιάζουν εν συντομία τις διαφορές που εντοπίζουν μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, υπό την έννοια του μάνατζμεντ.

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ

Η Γ Ε Σ Ι Α	MANATZMENT
<ul style="list-style-type: none"> • Πρώτη δημιουργία–νοητική • Προηγείται • Προαπαιτούμενα: Ποια πράγματα θέλω να εκτελέσω και γιατί • Καθορίζω τις αξίες και τους μακροπρόθεσμους/βραχυπρόθεσμους στόχους. • Ασχολούμαι με ζητήματα διοίκησης, οικοδόμησης της κουλτούρας της επιχείρησης, της ανάλυσης των προβλημάτων και της εκμετάλλευσης νέων ευκαιριών 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεύτερη δημιουργία–εφαρμογή • Έπεται της νοητικής-Γραμμική εξουσία. • Ζητούμενα: Πώς και με ποιόν τρόπο μπορώ να εκτελέσω καλύτερα τα πράγματα που έχω αποφασίσει, μέσω της ηγεσίας να κάνω. • Δρω με αξίες, ενσυναίσθηση, αρετές, δημιουργώ κίνητρα, ακούω, αναγνωρίζω, ενισχύω, επιβραβεύω, συσπειρώνω την ομάδα, μειώνω τις εντάσεις, μεταλαμπαδεύω το όραμα, ελέγχω, καθοδηγώ, έχω αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων

Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σ.17.

Σε γενικές γραμμές μπορεί να ειπωθεί ότι, η ηγεσία καθορίζει ποιο πρέπει να είναι το μέλλον, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς αυτό το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίησή του, παρά τα εμπόδια που θα ανακύψουν. Το μάνατζμεντ από την άλλη, στις σημαντικότερες πτυχές του, περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων (Kotter, 2001).

Ειδικότερα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει όλες εκείνες τις λειτουργίες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού, όπως ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση προσωπικού και κυρίως σύσφιξη και καθοδήγηση των ομάδων εργασίας, όπου ο εκάστοτε μάνατζερ οφείλει να δρα ως ενισχυτής/καθοδηγητής, στοχεύοντας στη βελτίωση της σύσφιξης των σχέσεων και στην ανάπτυξη της δυναμικής της ομάδας του. Εδώ ακριβώς, η προσωπικότητα του μάνατζερ είναι που παίζει καθοριστικό ρόλο (Ιορδάνογλου, 2008).

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί ο ηγέτης να εμπριέχει την έννοια του μάνατζερ. Πράγματι, ηγέτης/μάνατζερ είναι το άτομο που χρησιμοποιεί διαπροσωπικές δεξιότητες για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να διευκολύνει άλλα άτομα να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Ο ηγέτης ασκεί επιρροή στους άλλους, χρησιμοποιώντας ευέλικτες στρατηγικές και προσωπικούς τρόπους συμπεριφοράς. Ο ρόλος του είναι σημαντικός γιατί προωθεί τη δημιουργία

«δεσμών» μεταξύ των μελών του οργανισμού με κοινό στόχο την υψηλή απόδοση και το ποιοτικό αποτέλεσμα (Πετρίδου, 2001).

Έρευνα του Luthans και των συνεργατών του, πάνω σε 450 μάνατζερς κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όλοι έπρεπε να αποδώσουν σε τέσσερις διοικητικές ικανότητες (στο Τριαντάρη, 2020, σ.137):

- Στο *παραδοσιακό μάνατζμεντ*, που αφορά στη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και τον έλεγχο.
- Στην *επικοινωνία*, που αφορά στην ανταλλαγή πληθώρας πληροφοριών και μηνυμάτων με στόχο την καλύτερη διεκπεραίωση των διοικητικών εγγράφων.
- Στη *διαχείριση ανθρώπινων πόρων*, που σχετίζεται με την δημιουργία κινήτρων/υποκίνηση/παρακίνηση, την πειθαρχία, τη διαχείριση συγκρούσεων, την εκπαίδευση και τη στελέχωση και
- Στη *δικτύωση*, που αφορά στην κοινωνικοποίηση, στους τρόπους επικοινωνίας και ενίσχυσης των σχέσεων, τόσο εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όσο και με τους εξωτερικούς πελάτες/συνεργάτες.

Βάσει της ανωτέρω έρευνας συμπεραίνεται ότι ένας σύγχρονος ηγέτης/μάνατζερ, οφείλει να διακρίνεται για την ικανότητα στη λήψη αποφάσεων, για την επικοινωνιακή του δεινότητα, για την επιρροή του διαμέσου της πειθούς, για τη διαχείριση συγκρούσεων και για την καθοδήγηση της ομάδας των υφισταμένων του προς την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Υπό το πρίσμα αυτό ο σύγχρονος ηγέτης δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας, συνεργασίας και ομαλής λειτουργίας στον εργασιακό χώρο, καθώς δρα ως ενισχυτής/καθοδηγητής, ως πρότυπο προς μίμηση και ταύτιση και ως άτομο που δίνει λύσεις, δημιουργώντας ένα κλίμα ασφάλειας και ηρεμίας, προς όφελος του ανθρώπινου δυναμικού και της ίδιας της επιχείρησης της οποίας ηγείται (Τριαντάρη, 2020; βλ. και Τριαντάρη 2020a).

1.2. Μορφές ηγεσίας

Όπως προαναφέρθηκε, στόχος της ηγεσίας είναι μέσα από τη δύναμη της επιρροής, της πειθούς και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων μιας επιχείρησης, να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για ηθελημένη και συνειδητή καθοδήγηση των υπαλλήλων στη συνεισφορά της εργασίας, στην ανάληψη και περάτωση των καθηκόντων τους και στην επίτευξη και ολοκλήρωση των στόχων που έχουν αρχικά τεθεί (Τριαντάρη, 2020).

Στο πέρασμα των αιώνων η ηγεσία/διοίκηση των επιχειρήσεων έχει λάβει διάφορες μορφές, που έχουν εφαρμοσθεί με μεγαλύτερη ή/και μικρότερη επιτυχία. Σήμερα, εντοπίζονται τέσσερις² μορφές: η αυταρχική ηγεσία ή συναλλακτική, η δημοκρατική ή συμμετοχική ή μετασχηματιστική (*transformational leadership*), η ελεύθερη (γνωστή ως *laissez-faire*) και η γραφειοκρατική (Woods, 2004; Bhatti et al., 2012; Khan et al., 2015).

Αυταρχική ή συναλλακτική ηγεσία. Η μορφή αυτή της ηγεσίας κυριαρχούσε για χρόνια στον επαγγελματικό και όχι μόνο, χώρο. Στην αυταρχική ηγεσία ο ηγέτης είναι απόλυτος δεσπότης και κύριος, ανώτερος όλων και οι αποφάσεις του είναι αδιαπραγμάτευτες. Οι υφιστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν κατά γράμμα τις εντολές που λαμβάνουν και η επικοινωνία γίνεται εκ των άνω προς τα κάτω και όχι αμφίδρομα. Στη μορφή αυτή της ηγεσίας δεν υπάρχει δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, υπάρχει σχέση εξουσιαστή-εξουσιαζόμενου και οι υφιστάμενοι θεωρούνται υποδεέστεροι, όχι μόνο ιεραρχικά αλλά και ως προς τις ικανότητες και τα δικαιώματά τους. Παραλλαγή της αυταρχικής ηγεσίας θεωρείται η συναλλακτική ηγεσία, που για χρόνια εφαρμοζόταν στις επιχειρήσεις και όχι σπάνια εφαρμόζεται μέχρι σήμερα. Οι οργανισμοί που ακολουθούν τη συναλλακτική μορφή ηγεσίας θέτουν τους εκάστοτε στόχους και απαιτούν από το προσωπικό να τους επιτύχει, χωρίς να το ρωτήσουν. Οι αποφάσεις και οι εντολές δίνονται από την κορυφή προς τη βάση και η ιεραρχία τηρείται με ευλάβεια. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε μία επιχείρηση που εφαρμόζει συναλλακτική ηγεσία δεν ερωτώνται ούτε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, ελέγχονται με βάση την ποσοτική τους απόδοση και παρακινούνται από καθαρά εξωτερικά κίνητρα (Bhatti et al., 2012; Khan et al., 2015).

Η ελεύθερη ηγεσία (laissez-faire) αποτελεί περισσότερο οξύμωρο από ό,τι στυλ ηγεσίας, καθώς στηρίζεται στη λογική της μη ανάληψης ευθυνών ή κατευθύνσεων από τον εκάστοτε μάνατζερ. Στην ουσία, ο ρόλος του μάνατζερ στη μορφή αυτή ηγεσίας είναι μάλλον διακοσμητικός, καθώς είναι αδιάφορος τόσο απέναντι στους στόχους που θέτει η επιχείρηση όσο και στον τρόπο επίτευξής τους. Οι υπάλληλοι δρουν κατά βούληση ενώ δεν υπάρχει έλεγχος της δράσης τους ή/και των αποτελεσμάτων. Έρευνες κατέδειξαν ότι η μορφή αυτή ηγεσίας έχει χαμηλό ποσοστό επίτευξης των στόχων και επιτυχία ως προς τη διακυβέρνηση, καθώς δεν υπάρχουν κίνητρα ούτε ενίσχυση/ επιβράβευση ενώ ο ηγέτης αποποιείται οιασδήποτε ευθύνης.

Έρευνα που διενεργήθηκε στο Πακιστάν μεταξύ 278 τραπεζοϋπαλλήλων σχετικά με τη δέσμευσή τους απέναντι στους στόχους της τράπεζας που εργάζονταν

² Οι Khan et al. (2015) θεωρούν ότι η αυταρχική ηγεσία ξεχωρίζει από τη συναλλακτική και δεν μπορεί να θεωρηθεί ένα ενιαίο στυλ ηγεσίας καθώς υπάρχει μία κλιμάκωση στην επιβολή των απόψεων των ηγετών και στα περιθώρια ελευθερίας που δίδονται στους υπαλλήλους. Παρόλα αυτά και αυτοί συμφωνούν ότι η προσωπικότητα του ηγέτη είναι αυτή που καθορίζει το στυλ ηγεσίας αλλά και την απόδοση και διάθεση συνεργασίας των υπαλλήλων.

και στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζε ο οργανισμός, διαπίστωσε ότι η ελεύθερη ηγεσία κατέγραψε χαμηλό επίπεδο κινήτρων, λόγω μη παρέμβασης της ηγεσίας στην καθημερινή ρουτίνα των εργαζομένων. Χαμηλά ήταν και τα ποσοστά επίτευξης των στόχων σε σύγκριση με άλλα στυλ ηγεσίας και κυρίως με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Chaudhry & Javed, 2012).

Κατά τον Luthans (στο Chaudhry & Javed, 2012) για να επιφέρει θετικά αποτελέσματα η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας θα πρέπει οι υφιστάμενοι του ηγέτη να είναι εξειδικευμένοι επιστήμονες, που να παρακινούνται από ανιδιοτέλεια και εσωτερικά κίνητρα και να στοχεύουν κυρίως στην αυτοκαταξίωση. Στην περίπτωση αυτή δεν χρειάζονται κάποιον να τους υποδείξει πώς να δράσουν, αλλά συνεργάζονται μεταξύ τους με κίνητρο την ηθική βούληση και την επιστημονική τους σκέψη.

Οι Anders et al. (2007) προχωρούν «ένα βήμα» παραπάνω, χαρακτηρίζοντας την ελεύθερη ηγεσία όχι απλά ως «έλλειψη κατευθύνσεων ή/και μηδενική ηγεσία» αλλά ως «καταστροφική ηγεσία», καθώς εντόπισαν ότι η συγκεκριμένη μορφή συσχετίστηκε θετικά με τη σύγκρουση ρόλων, την ασάφεια ρόλων, την έλλειψη κινήτρων, την αδιαφορία απέναντι στο αποτέλεσμα ή/και την μειωμένη απόδοση στην εργασία.

Δημοκρατική ή συμμετοχική ή μετασχηματιστική ηγεσία. Στον 20^ο αιώνα παρατηρείται μία στροφή της ηγεσίας των επιχειρήσεων σε πιο δυναμικές/ποιοτικές μορφές, μεταξύ των οποίων κορυφαία είναι η δημοκρατική ηγεσία, που ονομάζεται συχνά και συμμετοχική ή μετασχηματιστική³. Στη δημοκρατική ηγεσία οι υπάλληλοι, ανεξαρτήτως βαθμίδος στην ιεραρχική κλίμακα, έχουν δικαίωμα να εκφράσουν απόψεις, παρατηρήσεις, ενστάσεις ή/και να καταθέσουν προτάσεις για επίτευξη των στόχων, για βελτίωση της αποδοτικότητας και της λειτουργίας των επί μέρους τμημάτων της εταιρίας. Οι προτάσεις μάλιστα από την βάση προς την κορυφή όχι μόνο επιτρέπονται αλλά ενίοτε εισακούονται και οι υπάλληλοι που τις κατέθεσαν μπορεί να αμειφθούν είτε υλικά είτε ηθικά. Η μορφή αυτή της ηγεσίας ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης και δημιουργεί μία νέα δυναμική στις κοινωνικές σχέσεις των εργαζομένων, καθώς προωθεί σχέσεις αλληλεγγύης και ανταποδο-τικότητας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι συνδεδεμένοι με τέτοιο τρόπο ώστε ο εσωτερικός εαυτός του ενός να σχετίζεται με τον εσωτερικό εαυτό των άλλων, όταν υπάρχει υποστήριξη, θετική ενίσχυση, ανατροφοδότηση, ελευθερία έκφρασης και φροντίδα του ενός συναδέλφου για τον άλλο, τότε ο χώρος εργασίας και η ίδια η επιχείρηση αποτελούν μία κοινότητα, στην οποία όλοι θέλουν να ανήκουν και να δημιουργούν. Μέσα σε τέτοιες «κοινότητες» γεννιέται η έμπνευση, εκφράζονται δημιουργικές ιδέες, χτίζονται συνεργασίες και δημιουργούνται εσωτερικά κίνητρα ενώ ενισχύεται το συναίσθημα του «ανήκειν» (Ιορδάνογλου, 2008, σ.203).

³ Ο όρος «μετασχηματιστική» όσον αφορά την ηγεσία, αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Burns στα 1978. Βέβαια ο Burns αναφερόταν στην πολιτική ηγεσία και μάλιστα ο ίδιος έκανε διάκριση ανάμεσα στην μετασχηματιστική και στη συναλλακτική ηγεσία. Κατά τον Burns η συναλλακτική ή διαπραγματευτική ηγεσία δεν είναι τίποτε περισσότερο από μία αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη-άρχοντα και αρχομένων, όπου ο ηγέτης ζητάει υπακοή με αντάλλαγμα επιθυμητές για εκείνους ανταμοιβές αλλά και ξεκαθαρίζοντας τους ρόλους που ο καθένας έχει και τα καθήκοντα που αναμένει από αυτούς. Η μετασχηματιστική ηγεσία κατά τον Burns στηρίζεται σε καθαρά ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής και στοχεύει στην ενεργοποίηση των υψηλών ηθικών αξιών που ενυπάρχουν στον άνθρωπο, όπως αυτών της φιλοπατρίας, της γενναιότητας και της προσφοράς στον συνάνθρωπο. Είναι η ηγεσία που εμπνέει και δημιουργεί ήρωες που θυσιάζονται για τον κοινό σκοπό. Έκτοτε ο όρος εννοιολογικά διευρύνθηκε και κάλυψε την έννοια της ηγεσίας σε όλες τις εφαρμογές και τις εκφάνσεις της, εστιάζοντας κυρίως στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων (Βακόλα, 2012, σ.323).

Στην περίπτωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι προτάσεις από τη βάση προς τα άνω, οι καινοτόμες ιδέες και η ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής κουλτούρας που στηρίζεται στον σεβασμό και στην αξιοπρέπεια της προσωπικότητας των εργαζομένων, αναγνωρίζονται, επιβραβεύονται και αξιοποιούνται κατάλληλα προς όφελος διττό: τόσο της επιχείρησης όσο και του ανθρώπινου δυναμικού της. Δεν είναι εξάλλου τυχαίο ότι η σωστή διοίκηση συνδέεται στενά με την υποκίνηση και στη μετασχηματιστική ηγεσία η επιβράβευση και η αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων των υπαλλήλων παίζουν καίριο ρόλο. Βάσει εξάλλου της Πυραμίδας των Αναγκών, κατά τον Maslow, οι ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης από τους άλλους αποτελούν την προϋπόθεση για να φθάσει κανείς στην κορυφή, που είναι η αυτοπραγμάτωση. Ειδικά στο χώρο της διοίκησης του προσωπικού, η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζει την προσφορά των υπαλλήλων και τους επιβραβεύει ανάλογα, δημιουργώντας εξωτερικά και κυρίως εσωτερικά κίνητρα με στόχο τη μεγαλύτερη απόδοση αλλά και ικανοποίηση. Κατά τον Baum «η πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντάς το έτσι σε μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Baum, 1995, p.220).

Στις ημέρες μας, η συναλλακτική μορφή ηγεσίας καταγράφει σε παγκόσμιο επίπεδο θετικά αποτελέσματα, τα οποία συνήθως είναι υψηλότερα των προσδοκιών, σε σύγκριση με τις άλλες μορφές ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης και της ελεύθερης ή *laissez-faire* ηγεσίας (Sadeghi & Pihie, 2012; Khan et al., 2015).

Έρευνες μεταξύ ιδιωτικών ή/και δημοσίων υπαλλήλων σε διαφορετικές επιχειρήσεις και οργανισμούς συμφωνούν ότι η δημοκρατική μορφή ηγεσίας είναι η καλύτερη όσον αφορά την απόδοση των υπαλλήλων και την επίτευξη των στόχων. Παράλληλα, μέσα στις υποομάδες της επιχείρησης που εφαρμόζει δημοκρατική μορφή ηγεσίας, υπάρχει συντονισμός, συνεργασία, ευγενής άμιλλα, ενώ αναπτύσσονται εσωτερικά κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση και εγκόλπωση του οράματος της εταιρίας και δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στη δυναμική της ομάδας (Xirasagar, 2008; Bhatti et al., 2012).

Οι Khan et al. (2015) υποστηρίζουν ότι τα άτομα με υψηλά πνευματικά και συναισθηματικά προσόντα, προτιμούν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ενώ οι χαμηλότερου επιπέδου το αυταρχικό στυλ. Βέβαια, και οι συγκεκριμένοι επιστήμονες θεωρούν ότι κανένα στυλ ηγεσίας δεν είναι αλάνθαστο ούτε μπορεί να εφαρμοσθεί οριζόντια σε όλους τους ανθρώπους, καθώς υπάρχουν εκτός από τις ατομικές διαφορές, διαφορές και στην κουλτούρα των λαών.

Το θέμα των διαφορών σε θέματα κουλτούρας και πολιτισμού, που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας αλλά και αποδοχής της συγκεκριμένης ηγεσίας από τους εκάστοτε εργαζόμενους/υπαλλήλους έθεσε πρώτος ο Bernard Bass το 1990 (στο Munley, 2011). Κατ' αυτόν, εάν ένας ηγέτης λαμβάνει υπόψη του τις εθνολογικές και πολιτισμικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των λαών τότε σίγουρα θα επιτύχει στην προσπάθειά του να γίνει αποδεκτός από τους υφισταμένους του. Οι απόψεις του Bass επιβεβαιώνονται από έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην διεθνή εμπορική σκακιέρα. Η επιτυχία των εταιριών αυτών συνυφαίνεται με την ικανότητά τους να εγκολπώνονται τις ιδιαιτερότητες και την κουλτούρα που χαρακτηρίζουν τους λαούς ανά την υφήλιο, μία κουλτούρα που διαφέρει κατά πολύ μεταξύ Ανατολής και Δύσης αλλά και μεταξύ ατόμων με διαφορετικές θρησκευτικές, πολιτικές και κοινωνικές διαφορές.

Αξίζει να αναφερθεί και μία μετα-ανάλυση 45 μελετών των Eagly et al. (2003), που διαπίστωσε ότι υπάρχει διαφορά στη μορφή ηγεσίας ως προς το φύλο. Συγκεκριμένα, οι επιστήμονες κατέγραψαν ότι οι γυναίκες μάνατζερς συνήθως

εφαρμόζουν μετασχηματιστική ηγεσία σε αντίθεση με τους άνδρες, που προτιμούν τη συναλλακτική στις περισσότερες των περιπτώσεων και πολύ σπανιότερα την ελεύθερη ηγεσία. Οι γυναίκες επικεφαλής είναι περισσότερο διαλλακτικές, συζητούν με τους υφισταμένους προβλήματα που προκύπτουν, διαχειρίζονται καλύτερα συγκρούσεις και ακούν προτάσεις από όπου και αν αυτές προέρχονται ενώ προχωρούν συχνά σε ανταμοιβές. Και στην μελέτη αυτή καταγράφηκαν θετικότερα αποτελέσματα ως προς την επίτευξη των στόχων από μία δημοκρατική ηγεσία, και κατ' επέκταση από τις γυναίκες μάνατζερς που την εφαρμόζαν.

Τέλος, ο Woods (2004) εξετάζοντας τη μετασχηματιστική σε σχέση με τη συναλλακτική ηγεσία θεωρεί ότι ναι μεν στην πρώτη έχουν «επενδύσει» οι σύγχρονες επιχειρήσεις για καλύτερα αποτελέσματα ως προς την επίτευξη των στόχων και για πιο δημοκρατικές διαδικασίες όσον αφορά τους υπαλλήλους, τη συνεργασία μεταξύ τους και την καθημερινότητά τους στον εργασιακό χώρο, όμως κατά τον ερευνητή είναι σχεδόν βέβαιο ότι στο άμεσο μέλλον θα γίνει μία στροφή στον παραδοσιακό τρόπο διακυβέρνησης του εκάστοτε οργανισμού με μία συναλλακτική μορφή, καθώς η πολυπλοκότητα στην λήψη αποφάσεων, η δυσκολία στην εφαρμογή στην πράξη μιας δημοκρατικής ηγεσίας αλλά και η αλλοτρίωση αυτής καθαυτής της έννοιας της δημοκρατίας θεωρεί ότι θα αποτελέσουν τροχοπέδη για την ουσιαστική εφαρμογή της δημοκρατικής μορφής της.

Γραφειοκρατική ηγεσία. Η γραφειοκρατική ηγεσία αποτελεί μία παραλλαγή της συναλλακτικής και της ελεύθερης ηγεσίας, που αναπτύχθηκε τα τελευταία μόλις χρόνια, κυρίως στο χώρο εργασίας του δημοσίου τομέα. Η γραφειοκρατική ηγεσία συνδέεται με έναν μάνατζερ που ακολουθεί κατά γράμμα τους κανονισμούς και την πολιτική του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, με συνεχείς ελέγχους και έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους υφισταμένους του. Στην προσπάθεια αποποίησης τυχόν ευθυνών ο συγκεκριμένος ηγέτης απαιτεί να ακολουθούνται οι νόρμες και οι κανόνες που έχει θέσει η διοίκηση της εταιρίας κατά καιρούς και δεν αποκλίνει ο ίδιος ούτε ανέχεται απόκλιση από τους υφισταμένους του, στο ελάχιστο από αυτές (Sullivan et al., 2009).

Η επίδραση των αρχαίων Ελλήνων σε κάθε επιστημονικό, πνευματικό, καλλιτεχνικό, ηγετικό τομέα είναι καταλυτική και στα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ηγεσίας, την οποία σκιαγραφεί με μοναδικό τρόπο ο Bass (1990, p.3) στο βιβλίο του *Handbook of Leadership*. Ο συγγραφέας, εμπνευσμένος από τους ήρωες των Ομηρικών Επών και κυρίως της Ιλιάδας αναφέρει χαρακτηριστικά «*Οι Έλληνες συνέλαβαν τα προσόντα που πρέπει να έχει ο τέλειος ηγέτης, τα οποία αναγνωρίζονται στους ήρωες της Ιλιάδας του Ομήρου. Ο Αγαμέμνων αποτελεί το πρότυπο δικαίου και απονομής της δικαιοσύνης, ο Αίας αντιπροσωπεύει την επιβλητική παρουσία που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, επιβάλλοντας την πειθαρχία και την τάξη, ο Νέστωρ είναι συνδεδεμένος με την σοφία και τη συμβουλευτική, ενώ ο Οδυσσεύς εκπροσωπεί την ικανότητα ελιγμού, πειθούς και εφευρετικότητας. Κορυφαίος ο Αχιλλεύς, εμπνέει με τη δυναμικότητα, τη μαχητικότητα, την παρορμητικότητα, την αγάπη και την αυτοθυσία προς τους συντρόφους του*» (Bass, 1990, p.3).

Αναμφίβολα, και τα τέσσερα σύγχρονα είδη ηγεσίας καθώς και οι παραλλαγές τους έχουν τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματά τους. Σαφώς και το είδος ηγεσίας συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματα στην επίτευξη των στόχων που θέτει η εκάστοτε επιχείρηση και κρίνεται από αυτά. Παρόλα αυτά, είναι γενικά αποδεκτό ότι η δημοκρατική μορφή ηγεσίας προτιμάται από τα άτομα με υψηλό γνωστικό και συναισθηματικό προφίλ, με ηθικές βάσεις και αρχές και αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα (Khokhar & Kush, 2009; Khan et al., 2015).

Ειδικά στον χώρο της οικονομίας και των επιχειρήσεων, πολλοί θεώρησαν ότι η επικράτηση του *Homo Oeconomicus*, και γενικότερα η εκμάθηση τρόπων μέτρησης και προσέγγισης των οικονομικών διακυμάνσεων και του οικονομικού κύκλου των επιχειρήσεων, που συνδέονται με κάμψεις, υφέσεις και ανακάμψεις και στηρίζονται σε μαθηματικές και τεχνικές γενικότερα έννοιες, θα ήταν «η αρχή του τέλους» της ανθρωπιστικής παιδείας (Πετράκης, 2011; Καζαμίας, 2021; Begg et al., 1998; Abel et al., 2010).

Όμως, παρά τις μεγάλες προσδοκίες και τα υψηλά οράματα που έφερε μαζί της η νεωτερικότητα, που επένδυσε αποκλειστικά στην γνώση και στην παντοδυναμία της εκπαίδευσης ως σειράς ξερών πληροφοριών, ο άνθρωπος, συνεχίζει να εξελίσσεται, όχι μόνο ως «αποθήκη πληροφοριών» αλλά και ως πνεύμα και ως ψυχή και είναι αδύνατον να ορισθεί ολικά, με μόνο γνώμονα τις γνωστικές του ικανότητες, χωρίς την ανθρώπινη πλευρά του. Κατά τον Ανδρέα Καζαμία (2021) ο κάθε άνθρωπος για να επιτύχει στην ζωή του οφείλει κατά πρώτον να είναι Άνθρωπος και η παιδεία που λαμβάνει θα πρέπει να εκτείνεται πέρα από την «παιδεία της γνώσης» στην «παιδεία της ψυχής» που αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό της *conditio humana*.

Υπό το πρίσμα αυτό, η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης οφείλει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αγωγής, που θα εξασφαλίζει ηγέτες έξυπνους αλλά και με ενσυναίσθηση, καθώς οι άνθρωποι προτιμούν «να τους καθοδηγούν παρά να τους διοικούν, να τους εμπνέουν παρά να τους υποχρεώνουν, να τους αγαπούν παρά να τους φοβούνται» (Ρίνγκελμαν, 2015, σ.57).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη και η έννοια της ενσυναίσθησης

Στα τέλη του 20^{ου} αιώνα και συγκεκριμένα το 1995, που συμπίπτει με την έκδοση του πρώτου βιβλίου του, ο Daniel Goleman, ψυχολόγος και δημοσιογράφος, έρχεται να ταράξει τα νερά στον χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων αλλά και στον τομέα της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας και της εκπαίδευσης, με τις απόψεις του περί ύπαρξης μιας άλλης μορφής νοημοσύνης, της συναισθηματικής και της σπουδαιότητάς της σε κάθε έκφραση της ανθρώπινης ζωής (Goleman, 1998).

Ο Goleman, μέσα από την παρατήρηση και παράθεση συναισθηματικών αντιδράσεων από διάφορα άτομα που βίωσαν έντονες συναισθηματικές αναταράξεις στη ζωή τους, τονίζει ότι οι άνθρωποι διαθέτουν, πέρα από τη γνωστική και μία άλλη μορφή νοημοσύνης που συνδέεται άμεσα με το συναίσθημα. Ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται το συναίσθημα, τα άτομα αντιδρούν σε διάφορες καταστάσεις, αναπτύσσουν αυτογνωσία και μπορούν να φθάσουν ή όχι στην αυτοκαταξίωση⁴. Κατά τον ίδιο, η γνωστική νοημοσύνη σίγουρα αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη ενός έργου (ενός σκοπού), όμως δεν είναι αρκετή για να οδηγήσει σε υψηλές αποδόσεις. Απαραίτητη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, που εμπειρικλείει όλα εκείνα τα ανώτερα συναισθήματα και τις αξίες που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα άτομο ως προς τη συμπεριφορά του προς τους άλλους, ώστε να επιτευχθεί η ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων, η κατανόηση των θέσεων, στάσεων και συναισθημάτων των άλλων ατόμων και η συνεργασία με αυτούς. Η ανάπτυξη

⁴ Η αυτοκαταξίωση ή αυτοπραγμάτωση αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Αμερικανό ψυχολόγο Abraham Harold Maslow, ο οποίος για να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά ιεράρχησε τις ανάγκες με τη μορφή μιας πυραμίδας. Στη βάση της τοποθέτησε τις πρωτόγονες/βασικές ανάγκες των ανθρώπων, που αφορούν την επιβίωσή τους, όπως είναι η τροφή και η στέγη και όσο αυξανόταν τα ιεραρχικά επίπεδα των αναγκών τόσο οι ανάγκες γίνονται πιο «εκλεπτυσμένες», όπου την κορυφή της πυραμίδας καταλαμβάνει η αυτοκαταξίωση με την έννοια της εσωτερικής ισορροπίας και ικανοποίησης. Ο άνθρωπος που καταφέρνει να κερδίσει την ανώτατη βαθμίδα της κλίμακας των αναγκών δεν έχει ανάγκη από εξωτερικά κίνητρα και αναγνώριση αλλά ολοκληρώνεται από τον ίδιο τον εαυτό του, στηριζόμενος στην ηθική επίλυση των προβλημάτων, στον αυθορμητισμό του, στην αποδοχή των γεγονότων, στη δημιουργικότητα και στην έλλειψη προκαταλήψεων. Η αυτοκαταξίωση γενικότερα περιλαμβάνει την αυτοεκτίμηση, την αυτό-ολοκλήρωση και την ψυχική ευφορία. Ο ίδιος επιστήμονας τόνισε όμως ότι για να ανεβεί ο κάθε άνθρωπος ένα σκαλί στην ιεράρχηση των αναγκών θα πρέπει να έχει καλύψει το προηγούμενο επίπεδο. Σε περίπτωση που για κάποιο λόγο το προηγούμενο επίπεδο χαθεί, οφείλει να επιστρέψει πίσω να το καλύψει, για να μπορέσει να συνεχίσει την άνοδό του. Για παράδειγμα, αν το σπίτι κάποιου ανθρώπου πάρει φωτιά και καταστραφεί ή έχει χάσει τη δουλειά του, τότε ο άνθρωπος αυτός δεν θα προσπαθήσει να αγοράσει ένα πολυτελές αυτοκίνητο ή ένα πίνακα ζωγραφικής για να καλύψει τις αισθητικές του ανάγκες, αλλά θα «γυρίσει» πίσω για να εξασφαλίσει τροφή και στέγη που είναι πρωταρχικές ανάγκες και βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας (Mathes, 1981).

συναισθημάτων συμβάλλει στην ανάπτυξη εσωτερικών ιδιοτήτων όπως η ανθεκτικότητα, η αυτορρύθμιση, η αυτογνωσία, η αισιοδοξία και η προσαρμοστικότητα, που δημιουργούν μία προσωπικότητα ενός ηγέτη που όλοι τον θαυμάζουν, τον σέβονται και με τον οποίο θέλουν να ταυτιστούν (βλ. και Goleman, Boyatzis & McKee, 2013; Goleman & Boyatzis, 2017).

Ξεκάθαρα ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι η ενσυναίσθηση⁵, που είναι η ικανότητα να μπαίνει κανείς στη θέση του άλλου και να βιώνει τα συναισθήματα και τις ανάγκες του, είναι η απαραίτητη κινητήρια δύναμη για κάθε καλό, ειδικά στο χώρο της εργασίας. Με τη βοήθεια της ενσυναίσθησης μπορούν τα άτομα σε όλους τους τομείς και κυρίως στον επαγγελματικό χώρο να εμπνεύσουν, να κινητοποιήσουν και να επιτύχουν αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Stepanova, 2017; Fuller et al., 2021).

Ο Fuller και οι συνεργάτες του (Fuller et al., 2021) τονίζουν ότι οι σύγχρονοι ηγέτες οφείλουν να δεικνύουν ενσυναίσθηση, όχι απλά για να γίνουν αρεστοί στους υφισταμένους τους αλλά γιατί πραγματικά, αν αντιληφθούν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις δυνατότητες των άλλων, μπορούν να τους αναθέσουν την κατάλληλη εργασία που θα αποφέρει διπλά θετικά αποτελέσματα: θα ικανοποιήσει τους υπαλλήλους και θα ωφελήσει και τους στόχους της εταιρίας, καθώς θα αυξήσει την απόδοσή τους, θα δημιουργήσει κίνητρα και θα μειώσει τις συγκρούσεις. Παράλληλα, ο κάθε ηγέτης που στηρίζεται στην ενσυναίσθηση δημιουργεί διαύλους επικοινωνίας με το προσωπικό, κτίζει υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις και δεσμεύει συναισθηματικά τους υφισταμένους του, που θέλουν με την σειρά τους να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για να ευχαριστήσουν/ικανοποιήσουν τον ηγέτη τους. Επιπροσθέτως, οι ηγέτες με ενσυναίσθηση και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν πρότυπα προς μίμηση και ταύτιση, συσπειρώνουν την ομάδα γύρω τους και δουλεύουν όλοι, πρώτιστα για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και κατά δεύτερο λόγο για να καλύψουν τις εξατομικευμένες ανάγκες τους (Fuller et al., 2021).

Η ενσυναίσθηση όμως ως έννοια, αν και εισήχθη από τον Goleman στην επιστημονική κοινότητα μόλις στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, συλλήφθηκε ως ιδέα από τον μεγάλο φιλόσοφο Αριστοτέλη χιλιάδες χρόνια πριν. Ο Πλάτωνας θεωρούσε ότι οι αρετές και αξίες που εμπεριέχονται στην προσωπικότητα ενός ηγέτη είναι έμφυτες ενώ ο Αριστοτέλης υποστήριζε ότι οι αρχές και αξίες διδάσκονται και καλλιεργούνται. Ο Αριστοτέλης, εμπνευσμένος από τη δεινότητα του ρήτορα να ελκύει και να παρακινεί τα πλήθη μέσω της αντίληψης και χειραγώγησης των συναισθημάτων του ακροατηρίου, συνέλαβε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (Τριαντάρη, 2020).

Στα *Ηθικά Νικομάχεια* μάλιστα, ο Αριστοτέλης δίνει στην ουσία τον ορισμό της ενσυναίσθησης μέσα από την εξέταση και ανάλυση του όρου της μεσότητας. Συγκεκριμένα αναφέρει: «*Φυσικά μιλώ για την ηθική αρετή, γιατί αυτή είναι που αναφέρεται στα πάθη και στις πράξεις... Παραδείγματος χάριν μπορεί κανείς να*

⁵ Η ενσυναίσθηση ως όρος (*empathy*) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην τέχνη από Γερμανούς καλλιτέχνες στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Το 1909 ο Αμερικανός ψυχολόγος Edward Titchener (1867-1927) εισήγαγε τον όρο (*empathy*) μεταφράζοντας την γερμανική λέξη στα αγγλικά αλλά με βάση την ελληνική της ετυμολογία (από την πρόθεση «εν» και το ουσιαστικό «πάθος»). Για σχεδόν έναν αιώνα η έννοια της ενσυναίσθησης/εμπάθειας ήταν ταυτόσημη με την έννοια της συμπάθειας (*sympathy*). Το 1993, ο Buber διαχωρίζει τις έννοιες και χρησιμοποιεί την ενσυναίσθηση με την έννοια της ικανότητας ενός ατόμου να μπαίνει στη θέση ενός άλλου προσώπου και να βιώνει τα συναισθήματά του. Στη συνέχεια, η ενσυναίσθηση, ως δείκτης μιας υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, χρησιμοποιείται κυρίως από τους αγγλοσάξονες για να δηλώσει την ικανότητα ενός προσώπου να έχει ίδια αντίληψη των συναισθημάτων και διαθέσεων των άλλων προσώπων ενώ εδραϊώνεται πλέον ως επιστημονικός όρος διεθνώς (Debes, 2015).

φοβηθεί ή να δείξει θάρρος ή να επιθυμήσει, να οργισθεί ή να σπλαχνισθεί, γενικά να νοιώσει ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεια, και σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, και ούτε το ένα ούτε το άλλο από τα δύο αυτά είναι καλό. Να τα αισθανθεί όμως όλα αυτά τη στιγμή που πρέπει, εν σχέσει με τα πράγματα που πρέπει και με τον τρόπο που πρέπει, αυτό είναι κατά κάποιον τρόπο, το μέσον και το άριστο –αυτό το δεύτερο έχει άμεση σχέση με την αρετή» (στο Τριαντάρη, 2020, σ.28).

Με τον τρόπο αυτό ο Αριστοτέλης χαρακτήρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το μέτρο της ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής επικοινωνίας ενώ την προσδιόρισε σε σχέση με το χρόνο, με τις καταστάσεις και τα πράγματα, με την εμπειρία, με την εκμείευση και μετάδοση συναισθημάτων, με την αναγνώριση και τη συμπαράσταση στο μέτρο του δυνατού. Λίγο αργότερα ο Επίκτητος θέτει το μέτρο στην εκδήλωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενισχύοντας τον έλεγχο των συναισθημάτων μέσω της αυτοεπίγνωσης και της αυτορρύθμισης. Με τον αυτοέλεγχο ο άνθρωπος μπορεί να παρακολουθεί τα συναισθήματα των άλλων ενώ ταυτόχρονα ελέγχει το όριο των δικών του συναισθημάτων και με τον τρόπο αυτό αναπτύσσει μία κοινωνική και μία ατομική συναισθηματική νοημοσύνη. Ένας ηγέτης με υψηλή γνωστική αλλά και συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ξεσηκώσει τα πλήθη αγγίζοντας ευαίσθητες συναισθηματικές χορδές και μέσω της ψυχολογικής πειθούς, με έξυπνο, μεθοδευμένο και στοχευμένο τρόπο να εμπνεύσει, να παρακινήσει και να αποτελέσει το εφελτήριο για κάθε τι Ωραίο και Υψηλό, δημιουργώντας ταυτόχρονα το κατάλληλο περιβάλλον για εγκόλπωση του οράματος από τους γύρω του (Τριαντάρη, 2020; Βλ. και Τριαντάρη, 1995).

2.2. Τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σε ένα ηγέτη συνδυάζεται συνήθως με μία σειρά προσόντων που ο ίδιος διαθέτει. Τα στοιχεία αυτά της προσωπικότητας του ατόμου παίζουν καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Μία δυναμική προσωπικότητα ενός ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη εμπεικλείει όλες εκείνες τις αρετές του ήθους, της ενσυναίσθησης, της εργατικότητας, της αφοσίωσης στο έργο και στην πρόοδο της επιχείρησης μέσα από την πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού και της ομάδας της οποίας ηγείται. Ο σύγχρονος ηγέτης φέρει τα διακριτικά χαρακτηριστικά που τον κάνουν ξεχωριστό ως προσωπικότητα και ως κύρος, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η σοφία, η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, η αυτοεπίγνωση, η προάσπιση του δικαίου, ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων, η αυτοσυγκράτηση, η ρύθμιση επιθυμιών, επιλογών και πράξεων, η αυτοδιαχείριση, η αναγνώριση των θετικών στοιχείων των άλλων προσώπων (Ιορδάνογλου, 2008; Τριαντάρη, 2020a).

Ο φωτισμένος ηγέτης μεταδίδει τη γνώση του στους άλλους, συμβάλλει στην ανάπτυξη θερμών διαπροσωπικών σχέσεων και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση και ταύτιση (Τριαντάρη, 2020:133 & σ.135; βλ. και Τριαντάρη, 1995:19-20). Λαμβάνει αποφάσεις αλλά και διαπραγματεύεται. Αναθέτει ευθύνες αλλά αναλαμβάνει και τις δικές του. Έχει προσήνεια στην εργασία, γνωρίζει να ακούει και να επιχειρηματολογεί. Διαθέτει ευσυνειδησία, ειλικρίνεια και συναισθηματική σταθερότητα. Εργάζεται σκληρά και βοηθά τους άλλους να πιστέψουν στον εαυτό τους και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους, ακόμα και αν δεν τις γνωρίζουν. Με τον τρόπο αυτό επηρεάζεται θετικά η σκέψη των επί μέρους μελών της ομάδας, δημιουργούνται κίνητρα και διατηρούνται οι αυξημένες προσδοκίες για συνεργασία και επίλυση προβλημάτων προς επίτευξη του κοινού σκοπού (Άνθης & Κακλαμάνης, 2006; Kotter, 2001).

Ένας ηγέτης με αυτοεπίγνωση αναφορικά με τις ικανότητές του αλλά και με τα προσόντα της ηρεμίας, της ενσυναίσθησης και του έμπρακτου ενδιαφέροντος για τα προβλήματα και τις ανάγκες των συναδέλφων του, διαχειρίζεται αποτελεσματικά τυχόν εντάσεις εντός της ομάδας, δρώντας με επιχειρηματολογία και ηρεμία, ενώ αναθέτει την κατάλληλη εργασία στον κατάλληλο άνθρωπο. Με τον τρόπο αυτό, μειώνει και το τυχόν δικό του άγχος⁶, το οποίο εκμεταλλεύεται θετικά, χρησιμοποιώντας το ως αντισταθμιστική στρατηγική για την ενίσχυση του στόχου, τη γρήγορη επεξεργασία των πληροφοριών και την αντιμετώπιση επειγουσών καταστάσεων, που απαιτούν άμεση δράση (Eysenck et al., 2010; Sternberg, 2011).

⁶ Το άγχος (*stress*) είναι ένας μηχανισμός προειδοποίησης του ανθρώπινου οργανισμού ώστε να είναι σε ετοιμότητα να αντιδράσει σε δύσκολες ή επικίνδυνες καταστάσεις. Σε μικρή ένταση και σε αραιά χρονικά διαστήματα είναι ευεργετικό για τον άνθρωπο, καθώς αποτελεί μηχανισμό προστασίας της σωματικής και ψυχικής υγείας. Συχνά όμως μπορεί να εμφανισθεί σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα συμπτώματά του συνεχώς να μεγαλώνουν σε διάρκεια και οι σωματικές αλλά και ψυχικές αντιδράσεις του ατόμου να γίνονται ολοένα και εντονότερες. Τότε το άγχος μπορεί να αποβεί επιβλαβερικό τόσο για τη σωματική όσο και για την ψυχική υγεία, ενώ η ανεπιτυχής διαχείρισή του μπορεί να ενισχύσει αρνητικές συμπεριφορές, που στη συνέχεια να δημιουργήσουν εντάσεις με τα πρόσωπα του στενού ή/και ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος, οδηγώντας σε ένα φαύλο κύκλο με ακόμη μεγαλύτερες αρνητικές επιπτώσεις σωματικά και ψυχικά αλλά και στις σχέσεις με τον οικογενειακό, εργασιακό και ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο (Sternberg, 2011; Watson & Lindsey, 2012).

Η Τριαντάρη (2020, σ.137) με βάση τα στοιχεία που αναφέρει ο Αριστοτέλης για τα προσόντα ενός ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δίνει τον ακόλουθο ορισμό: *«Ηγέτης είναι το άτομο με διανοητικές και ηθικές αρετές, με γνώση και εμπειρία, που αναδεικνύονται στην επιχειρηματολογία του (γραφτή και προφορική), ο οποίος, διαμέσου της λογικής και της ψυχολογικής πειθούς, ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και επιτυγχάνει μία επικοινωνιακή αλληλεπίδραση, ώστε εκουσίως και εκ προαιρέσεως να κερδίζει την εμπιστοσύνη και την αποδοχή τους, ικανοποιώντας με την αξιακή του δύναμη τις ανάγκες τους»* (Τριαντάρη, 2020, σ.137).

Πράγματι, οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να προοδεύουν έχουν ανάγκη από ηγέτες που θα δημιουργούν την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και το κατάλληλο κλίμα με στόχο τη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, την εσωτερική επικοινωνία, τη σωστή διαχείριση της γνώσης, τη μεταλαμπάδευση του οράματος και της φιλοσοφίας της ανώτατης διοίκησης, την παρακίνηση για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση, συνεργασία και ενδυνάμωση της εσωτερικής επικοινωνίας, μεταξύ των μελών (Sullivan & Decker, 2009).

Κατά τον Ulrich (1997), οι ρόλοι που καλείται να παίξει ο σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον, δίνοντας έμφαση τόσο στις διαδικασίες όσο κυρίως στους ανθρώπους των οποίων προΐσταται και με τους οποίους συνεργάζεται. Ειδικότερα, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί ηγέτες που να προωθούν τη δημιουργία δεσμών μεταξύ των μελών της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας ευέλικτες στρατηγικές και προσωπικούς τρόπους συμπεριφοράς, που να μειώνουν τις εντάσεις και να μεταλαμπαδεύουν το όραμα. Η συνεργασία και η δημιουργία θερμών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα σε κατάλληλες εργασιακές συνθήκες, δημιουργούν κίνητρα, τα οποία εμπλέκουν δημιουργικά τους δύο πόλους, τον ηγέτη και την ομάδα, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν μέσα σε πνεύμα συνεργασίας, αλληλοβοήθειας και κατανόησης τους κοινούς στόχους. Σε μία τέτοια ομάδα ο ηγέτης παρέχει τις γνώσεις του, συντονίζει, ανατροφοδοτεί και καθοδηγεί ενώ ταυτόχρονα, με τη βοήθεια της ενσυναίσθησης και της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης παρακινεί, υποστηρίζει, εμπνέει την ομάδα και παράλληλα είναι σε θέση να αξιολογεί συνεχώς το έργο που επιτελείται.

Με τον Ulrich (1997) συμφωνεί και έρευνα των Aiston et al. (2010) η οποία καταγράφει τη στενή σχέση μιας επιτυχημένης ηγεσίας με την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει ένας ηγέτης. Κατά τον Swanepoel (2015) ένας ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη γεφυρώνει τα χάσματα μεταξύ των μελών της ομάδας που διοικεί, δημιουργεί κίνητρα, παράγει όραμα και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση και ταύτιση. Μέσα από την κατανόηση των αναγκών, των υποχρεώσεων αλλά και των δυσκολιών ή/και των φοβιών που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοί του, ο εκάστοτε ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δημιουργήσει ένα ζεστό κλίμα αποδοχής, ώστε όλοι, σαν ένας, να συναγωνίζονται χωρίς να ανταγωνίζονται για τον κοινό σκοπό, που είναι η πρόοδος και η ευημερία της εκάστοτε επιχείρησης.

Σκιαγραφώντας το προφίλ ενός επιτυχημένου ηγέτη, με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ο Steven J. Stein (2017) αναφέρει ότι το πρόσωπο αυτό *«προκαλεί πάθη, δημιουργεί κοινά αποδεκτούς στόχους, μοιράζεται το όραμα και χτίζει οργανισμούς που πετυχαίνουν τους στόχους τους μέσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη»* (Stein, 2017, p.35).

Χαρακτηριστική είναι η έρευνα του W. Lee Turner (στο Stein, 2017, p.35) που διεξήγαγε στο Πανεπιστήμιο Northcentral των ΗΠΑ για την απόκτηση Διδακτορικού Διπλώματος πάνω στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων. Ο Turner μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο έκαναν την προεκλογική τους εκστρατεία οι υποψήφιοι δήμαρχοι της Νέας

Υόρκης τα τελευταία 60 χρόνια. Και ενώ στην αρχή προσπαθούσαν να πείσουν τους ψηφοφόρους τους με εξωτερικά κίνητρα (με υποσχέσεις για μεγαλύτερες παροχές, ενίσχυση της μικρομεσαίας τάξης κλπ.) τα τελευταία χρόνια έκαναν στροφή προς την ενεργοποίηση εσωτερικών κινήτρων και ειδικότερα στο «άγγιγμα» ευαίσθητων χορδών της κοινωνίας όπως είναι η ισότητα στις αμοιβές, την εργασία και την υγεία, η δικαιοσύνη, η αναγνώριση της προσφοράς ειδικών κατηγοριών εργαζομένων, η δημιουργία έργων κοινής ωφέλειας κλπ. Κατά τον Turner, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη κέρδισαν στις περισσότερες των περιπτώσεων τις εντυπώσεις και εκλέχθηκαν αυτοί δήμαρχοι της πόλης (Turner, στο Stein, 2017, p.35).

2.2.1. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Με βάση την οπτική ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύχθηκαν δύο κατηγορίες μοντέλων: τα μοντέλα ικανοτήτων και τα μεικτά μοντέλα (Τριαντάρη, 2020, σ.32-34):

Μοντέλα Ικανοτήτων. Προσανατολίζονται στη γνωστική και νοητική δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης, με στόχο τη γνωστική επεξεργασία των συναισθηματικών πληροφοριών. Το πλέον γνωστό μοντέλο ικανοτήτων που βρήκε ευρεία εφαρμογή στα τέλη του 20^{ου} αλλά και στις αρχές του 21^{ου} αιώνα είναι το μοντέλο των Salovey & Mayer (1990), που φαίνεται ότι έχει επηρεασθεί από την αριστοτελική αντίληψη, που συνέλαβε τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσα από το πλέγμα αντιληπτικότητας και συναισθήματος. Βάσει του συγκεκριμένου μοντέλου η αντιληπτική διαδικασία εξαρτάται από την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, όπως αποτυπώνονται λεκτικά αλλά και μη λεκτικά, να τα επεξεργάζεται νοητικά με τη βοήθεια της επαγωγικής σκέψης και να τα συνδέει με τις ηθικές αξίες που το άτομο φέρει ως προσωπικότητα. Έτσι, το άτομο δεν εμπίπτει στην υπερβολή, βιώνοντας ακραίες συναισθηματικές καταστάσεις κατά τη διαδικασία της επικοινωνιακής αλληλόδρασης. Ειδικότερα, το μοντέλο ικανοτήτων ικανοποιεί τέσσερις διαστάσεις, δίνοντας έμφαση στις γνωστικές και συναισθηματικές ικανότητες και μεγαλύτερη βαρύτητα στην αντιληπτική και νοητική ικανότητα ως προς την αναγνώριση, την κατανόηση και την επεξεργασία των συναισθημάτων (Τριαντάρη, 2020, σ.32-34):

- *Την αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων.* Το άτομο αντιλαμβάνεται και αναγνωρίζει τα συναισθήματα που προσλαμβάνει λεκτικά αλλά κυρίως αυτά που εκπέμπει η γλώσσα του σώματος.
- *Τη χρήση των συναισθημάτων.* Το άτομο έχει την ικανότητα να σκέπτεται, να αναλύει, να επεξεργάζεται, να συνθέτει και να κρίνει τις συναισθηματικές πληροφορίες που προσλαμβάνει.
- *Την κατανόηση των συναισθημάτων.* Το άτομο με τη δύναμη της γνωστικής του ικανότητας αναγνωρίζει, αναλύει συναισθήματα και συναισθηματικές αντιδράσεις.
- *Τη διαχείριση συναισθημάτων.* Το άτομο με τη βοήθεια της εγκράτειας και της φρόνησης διαχειρίζεται τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων ώστε να αποφεύγει λανθάνουσες αντιδράσεις και λανθάνοντα συναισθήματα.

Μεικτά Μοντέλα. Αφορούν κυρίως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τη συμπεριφορά και τις κοινωνικές ικανότητες αλλά και όλες εκείνες τις δεξιότητες που συμβάλλουν στην επιτυχή αλληλόδραση του ατόμου με το οικογενειακό, το κοινωνικό και το εργασιακό του περιβάλλον. Μεταξύ των μεικτών μοντέλων τα πλέον γνωστά είναι τα μοντέλα του D. Goleman και του R. Baron (βλ. και Goleman 1995; Baron et al., 2012).

Ο Goleman (1995) θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο ικανοτήτων που αφορούν στην αφ' εαυτού παρακίνηση του ατόμου για την επίτευξη των στόχων, στον έλεγχο των παρορμήσεων, στη ρύθμιση των διαθέσεων και στη διαχείριση του άγχους, προκειμένου να διαφυλαχθεί η ορθή σκέψη και να ενισχυθεί η θετική διάθεση, η αισιοδοξία και η ενσυναίσθηση. Κατά τον Goleman (1995) η συναισθηματική νοημοσύνη αναδεικνύεται και εδραιώνεται μέσα από δύο ειδών ικανότητες: τις προσωπικές και τις κοινωνικές.

Στις προσωπικές ανήκουν (Τριαντάρη, 2020, σ.35-37):

- *Η αυτοεπίγνωση.* Ως αυτοεπίγνωση νοείται η γνώση από το ίδιο το άτομο των συναισθημάτων του, που συμβάλλει στη σωστή διαχείρισή τους, στην ακριβή αξιολόγησή τους και στην αυτοπεποίθηση που είναι αναγκαία για να ωθηθεί το άτομο προς την αυτοπραγμάτωση.
- *Η αυτορρύθμιση.* Η αυτορρύθμιση αφορά τη διαχείριση των συναισθημάτων με προϋποθέσεις τον αυτοέλεγχο, την ευσυνειδησία, την αξιοπιστία, την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα.
- *Η παρακίνηση.* Σχετίζεται με την δημιουργία εσωτερικών κινήτρων στο ίδιο το άτομο και έχει ως προϋπόθεση τα κίνητρα της δέσμευσης, της πρωτοβουλίας, της επίτευξης των στόχων που τίθενται κάθε φορά καθώς και της αισιοδοξίας.

Στις κοινωνικές δεξιότητες ανήκουν:

- *Η ενσυναίσθηση.* Μέχρι μόλις πρόσφατα, στον 20^ο αιώνα, η δημιουργία επιχειρηματικών στελεχών εστιαζόταν γύρω από τη διοίκηση. Ειδικότερα τα άτομα διδάσκονταν πώς να καταστρώνουν επιχειρηματικά σχέδια, να καταρτίζουν προϋπολογισμούς, να οργανώνουν χρονοδιαγράμματα, να ελέγχουν και να αξιολογούν. Μόλις στα τέλη του προηγούμενου αιώνα άρχισε να γίνεται συνείδηση η ανάγκη δημιουργίας ηγετών που θα μπορούν να δημιουργήσουν και να μεταδώσουν οράματα και στρατηγικές, που να συσπειρώσουν την ομάδα γύρω τους και να αγωνιστούν όλοι μαζί, διοίκηση και προσωπικό, για τους κοινούς στόχους. Έτσι, τα νέα «φυτώρια» ηγετών οικοδομούν πάνω στην ενσυναίσθηση και στα όσα θετικά εμπερικλείονται σε αυτή. Οι ηγέτες με ενσυναίσθηση συμβάλλουν στη διαμόρφωση ευέλικτων εταιριών, με ευέλικτες φιλοσοφίες, που φροντίζουν να καλύπτουν τις ανάγκες τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών τους και να γίνονται ανταγωνιστικές. Οι εταιρίες με ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση παράγουν ταχύτερα και καλύτερα προϊόντα, χρησιμοποιούν λιγότερους πόρους, αναπτύσσουν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις με τους υπαλλήλους και τους πελάτες, παρακάμπτουν τη διογκωμένη γραφειοκρατία, ανταγωνίζονται και συχνά αναδεικνύονται νικήτριες σε σχέση ακόμη και με μεγάλες επιχειρήσεις (βλ. και Kotter, 2011, σ.177-178 & σ.183).
- *Η κοινωνική προσαρμοστικότητα.* Αφορά την ικανότητα επικοινωνίας με τους άλλους, την ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων και αλλαγών, την επιρροή στη σκέψη και στον ψυχισμό των άλλων, την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, τη συμμετοχικότητα, τη συνεργασία και την ομαδικότητα.

Ο Baron (Baron et al., 2012) έδωσε έμφαση στην ηθική, ψυχολογική και κοινωνική διάσταση του ανθρώπου, εστιάζοντας κυρίως στην εξωτερίκευση και τον έλεγχο των συναισθημάτων και στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Ο Baron επικεντρώνεται καθαρά στο συναίσθημα και στις ηθικές αξίες που οφείλουν να διέπουν τον κάθε άνθρωπο. Κατά αυτόν, το άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διακατέχεται από πέντε ικανότητες (Τριαντάρη, 2020, σ.34-35):

- *Ενδοπροσωπικές ικανότητες.* Αυτές αφορούν στη γνώση και διαχείριση του εαυτού, στη συμπεριφορά, στην ανεξαρτησία, στον αυτοσεβασμό, στην αυτοκαταξίωση. Η αυτοεπίγνωση, ως ιδέα, έχει τις ρίζες της στους αρχαίους χρόνους, όπως εκφράστηκε από το σοκρατικό «γνώθι σ' αυτόν». Στελέχη με μεγάλη ικανότητα στη συναισθηματική αυτογνωσία είναι σε επαφή με τα συναισθήματά τους αρχικά, αναγνωρίζοντας για παράδειγμα τον θυμό που τυχόν νοιώθουν ή τη ζήλια απέναντι σε κάποιον συνάδελφο και

αντιλαμβάνονται ότι τα αρνητικά αυτά συναισθήματα αποτελούν τροχοπέδη, τόσο στην απόδοσή τους στην εργασία όσο και στην ανάπτυξη υγείων διαπροσωπικών σχέσεων. Παράλληλα, η αυτογνωσία βοηθάει στην επιλογή της κατάλληλης θέσης σύμφωνα με τις ικανότητες, τις αξίες και τους στόχους τους. Έτσι ο ηγέτης που γνωρίζει τον εαυτό του, μπορεί να αρνηθεί μία δελεαστική από οικονομική άποψη θέση εργασίας, επιλέγοντας μία άλλη που είναι πιο κοντά στις προσωπικές του αξίες. Στελέχη με αναπτυγμένη την αυτογνωσία έχουν την ικανότητα να αξιολογούν με ακρίβεια τον εαυτό τους, να δέχονται καλοπροαίρετη κριτική χωρίς να αισθάνονται ότι απειλούνται και να βελτιώνουν την απόδοσή τους αλλά και τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Επιπροσθέτως, οι ηγέτες που έχουν αγγίξει την αυτοκαταξίωση γνωρίζουν τις ικανότητές τους, δεν χρειάζονται εξωτερικές αμοιβές για να κινητοποιηθούν προς τους στόχους που έχουν θέσει ενώ παρουσιάζουν τις απόψεις τους χωρίς τον φόβο της αποτυχίας ή της αρνητικής κριτικής (Τριαντάρη, 2020; βλ. και Ιορδάνογλου, 2008, σ.118).

- *Διαπροσωπικές ικανότητες.* Οι ικανότητες αυτές αφορούν στη διαχείριση των σχέσεων με τους άλλους όπως για παράδειγμα είναι η κοινωνική υπευθυνότητα και η ενσυναίσθηση. Η κοινωνική επίγνωση και η ενσυναίσθηση θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας ενός σύγχρονου ηγέτη. Στελέχη με την ικανότητα της κοινωνικής επίγνωσης και ενσυναίσθησης μπορούν να μπουκ στην θέση του άλλου, να αντιληφθούν τα πράγματα από τη δική του οπτική γωνία και με τον τρόπο αυτό να είναι αποτελεσματικότεροι στην επικοινωνία τους με τους συναδέλφους, πελάτες ή ακόμη και με άτομα από εντελώς διαφορετικές κουλτούρες. Η παγκοσμιοποίηση και η αυξανόμενη ανάγκη συνεργασίας με άτομα από διαφορετικούς τομείς, κράτη ή κουλτούρες καθιστά σημαντική αρετή το να αντιλαμβάνεται κανείς και να χειρίζεται τη διαφορετικότητα, όχι σαν πρόβλημα αλλά σαν ευκαιρία για καλύτερη και παραγωγικότερη συνεργασία. Η κατανόηση, η συνεργασία και η εξυπηρέτηση προϋποθέτουν ενσυναίσθηση και κατανόηση των αναγκών και συναισθημάτων του άλλου, είτε αυτός είναι πελάτης είτε είναι συνεργάτης (Τριαντάρη, 2020).

Η ενσυναίσθηση επομένως αποτελεί το βάθρο αλλά και το εφιαλτήριο από το οποίο θα ξεπηδήσουν οι σχέσεις εμπιστοσύνης, κατανόησης και συνεργασίας σε κάθε τομέα της εργασιακής καθημερινότητας (βλ. και Ιορδάνογλου, 2008).

Έρευνα σε επικεφαλής φαρμακευτικής εταιρίας που δραστηριοποιείται σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης κατάγραψε ότι οι ηγέτες που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη καταγράφουν καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας της οποίας ηγούνται (Kasari & Mihiotis, 2014).

Οι Rockstuhl et al. (2011) προχωρούν ένα βήμα παραπάνω, υποστηρίζοντας ότι εκτός από την γνωστική νοημοσύνη (IQ) και την συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) υπάρχει και μία ακόμη νοημοσύνη, η κοινωνική νοημοσύνη (Cultural Intelligence-CQ). Κατά τους επιστήμονες, η κοινωνική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός της γνωστικής με τη συναισθηματική νοημοσύνη, που θα πρέπει να διακατέχει τους ηγέτες που δρουν ή συνεργάζονται με συναδέλφους ή/και πελάτες στο εξωτερικό, ώστε να μπορούν, γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες της κάθε φυλής και του κάθε πολιτισμού, να δρουν ανάλογα, διαχειριζόμενοι με σεβασμό και ευγένεια τους συνεργάτες ή/και τους πελάτες τους στα διαφορετικά μέρη του κόσμου.

- *Προσαρμοστικότητα.* Από τις πλέον σημαντικές ικανότητες είναι η ικανότητα προσαρμογής και διαχείρισης δύσκολων προβλημάτων, ξαφνικών αλλαγών

αλλά και η δυνατότητα ευελιξίας. Στην προσαρμοστικότητα ανήκει και η ικανότητα των στελεχών να οργανώνουν τις ομάδες των υφισταμένων τους, να συντονίζουν τις ενέργειές τους, να δημιουργούν κίνητρα, να επιβραβεύουν, να κάνουν σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες του καθενός μέλους της ομάδας και να δημιουργούν διόδους θετικής επικοινωνίας.

- *Διαχείριση του άγχους.* Η διαχείριση του άγχους αφορά στην αντιμετώπιση στρεσογόνων καταστάσεων που δημιουργούν ψυχολογική πίεση που μπορεί να φτάσει μέχρι και σε σωματικά προβλήματα (Τριαντάρη, 2020; βλ. και Sternberg, 2011 καθώς και υποσημ.5).
- *Γενική διάθεση.* Με τον όρο «γενική διάθεση» νοείται το σύνολο των ηθικών αξιών που δημιουργούν ένα πλέγμα ασφάλειας, αισιοδοξίας και ευδαιμονίας (Τριαντάρη, 2020).

Ανεξαρτήτως ποιο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης εφαρμόζεται από τον εκάστοτε ηγέτη, αυτός οφείλει να είναι επιστημονικά καταρτισμένος και να ενημερώνεται συνεχώς, όχι μόνο σε θέματα των αρμοδιοτήτων του αλλά και σε θέματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και σε θέματα ψυχολογίας, να είναι σε θέση να συντονίζει τους υφισταμένους του, να ρυθμίζει λειτουργικά ζητήματα, να συνεργάζεται με όλους, τόσο τους ιεραρχικά ανωτέρους του όσο και τους υφισταμένους του, να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση ώστε να προλαμβάνει δύσκολες καταστάσεις, να δίνει λύσεις, να δημιουργεί κίνητρα, να κατευθύνει αλλά και να ελέγχει, προάγοντας τη συνεργασία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επίτευξη των κοινών σκοπών (Leithwood et al., 2008).

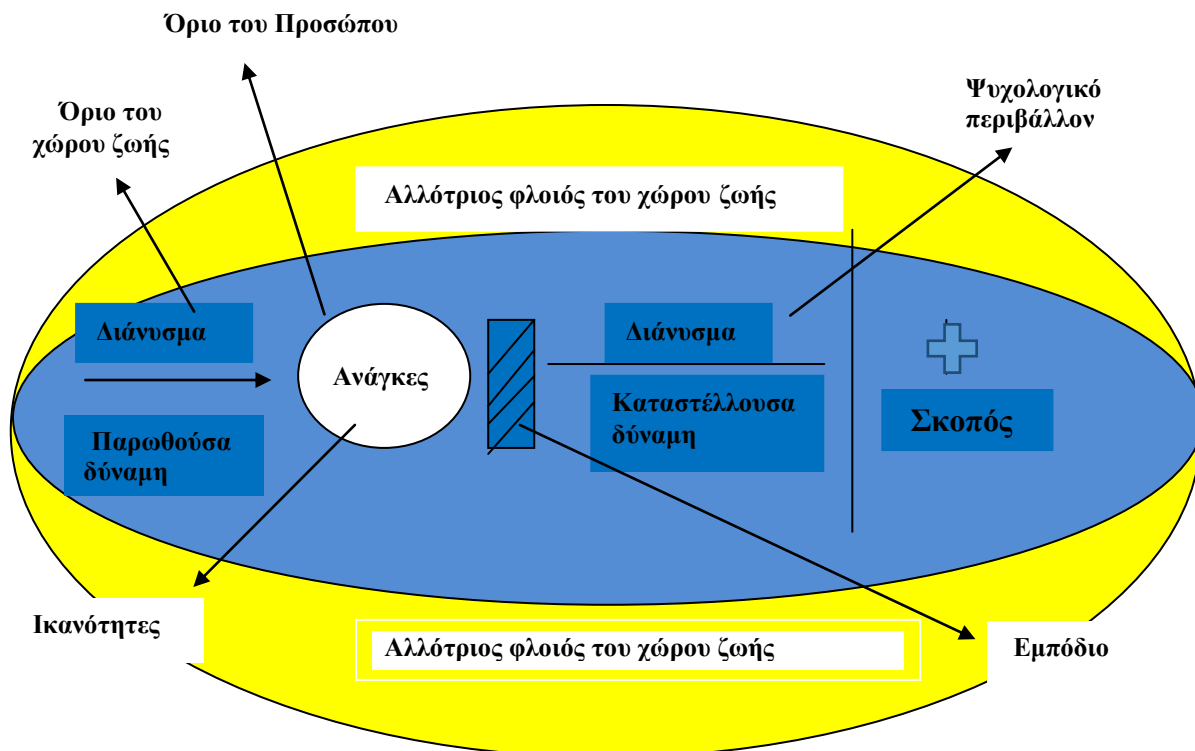
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

3.1. Η θεωρία του πεδίου του Kurt Lewin

Η δυναμική της ομάδας, ως έννοια και όρος που υπογραμμίζει την αποτελεσματική συνεργασία σε κάθε τομέα της ανθρώπινης δράσης, την ευγενή άμιλλα και την υγιή ανταγωνιστικότητα, ξεπήδησε από τον χώρο της ψυχολογίας και κυριάρχησε σε πλήθος επιστημονικούς τομείς όπως της παιδαγωγικής, της κοινωνιολογίας αλλά και της διοίκησης των επιχειρήσεων για περισσότερα από 50 χρόνια (Burnes, 2004).

Ειδικά στον χώρο των επιχειρήσεων, η δυναμική της ομάδας αποτελεί προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας της εκάστοτε επιχείρησης. Η δυναμική της ομάδας είναι κάτι τελείως διαφορετικό από τη δυναμική των επί μέρους μελών της. Τον όρο «δυναμική της ομάδας» ή «δυναμική του πεδίου» εμπνεύστηκε πρώτος ο Kurt Lewin (1890-1947). Ο Lewin «είδε τον χώρο της ζωής ενός ατόμου» υπό την μορφή που αναπτύσσεται στην επόμενη Εικόνα (Lewin, 1944; Βλ. και Deutsch, 1992).



Εικόνα 1: Ο χώρος της ζωής ενός ατόμου

Πηγή: Σολωμού-Νικολαΐδου, 1998, σ.225.

Ο επιστήμονας ανέπτυξε την τοπολογική θεωρία (*topological theory*) ή θεωρία του πεδίου (*field theory*), χρησιμοποιώντας έννοιες από τη Γεωμετρία και τη Φυσική, τις οποίες θεωρούσε χρησιμότερες για την παρουσίαση της δομής των ψυχολογικών καταστάσεων και εξαιτίας της δυναμικής την οποία έκρυβαν (Σολωμού-Νικολαΐδου, 1998; βλ. και Skorda & Panitsides, 2016).

Ο Lewin υποστήριξε ότι τα άτομα και οι ομάδες δρουν και αλληλοεπιδρούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, σε ένα συγκεκριμένο χώρο, ανάλογα με τις συνθήκες που βιώνουν. Ειδικότερα, σύμφωνα με την Εικόνα I, εντός του χώρου της ζωής περιλαμβάνονται (Πασσάκος, 1980, σ.460-461; Σολωμού-Νικολαΐδου, 1998, σ.219-221):

1. Το πρόσωπο, με πυρήνα του το συνειδητό «Εγώ», ως κεντρική εστία των ικανοτήτων και αναγκών του.
2. Το ψυχολογικό περιβάλλον, που συνίσταται από ό,τι πράγματι επηρεάζει τη συμπεριφορά του προσώπου σε κάθε χρονική στιγμή και που είναι δυνατόν και να απουσιάζει από το πραγματικό του περιβάλλον.
3. Οι σκοποί, που προσπαθεί να επιτύχει το πρόσωπο και που έχουν ιδιαίτερη θέση εντός του χώρου ζωής. Υπάρχουν επίσης εμπόδια για την επίτευξη των σκοπών, δυνάμεις που προωθούν και δυνάμεις που καταστέλλουν ή/και περιορίζουν τις ψυχολογικές κινήσεις του προσώπου εντός του χώρου του, που παρουσιάζεται με τη μορφή διανυσμάτων (βλ. Εικόνα I).
4. Ο αλλότριος φλοιός του χώρου ζωής, που περιβάλλει το ψυχολογικό περιβάλλον, καθώς και αντικείμενα του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος άσχετα από το ψυχολογικό περιβάλλον του προσώπου.

Όλη αυτή η εικόνα του χώρου ζωής, αποτελεί, όπως τονίζει ο Lewin, «μία δυναμική πραγματικότητα που χαρακτηρίζει κάθε φορά την όλη κατάσταση ενός προσώπου σε δεδομένο χρόνο σε σχέση με τα άλλα πρόσωπα» (στο Σολωμού-Νικολαΐδου, 1998, σ.120).

Στο ψυχολογικό σύστημα του Kurt Lewin, παρεπόμενα, πρωταρχικό ρόλο παίζει η έννοια του ζωτικού χώρου, του χώρου ζωής (*life space*). Με αυτόν τον όρο ο Lewin εννοεί την ολότητα της συμπεριφοράς ενός ατόμου σε δεδομένη στιγμή, σε σχέση με τα άλλα πρόσωπα που υπάρχουν και δρουν στον συγκεκριμένο χώρο. Η ολότητα της συμπεριφοράς περιλαμβάνει από το ένα μέρος στοιχεία του περιβάλλοντος, όπως τα βλέπει το πρόσωπο, και από το άλλο στοιχεία του δρώντος προσώπου μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Ο ζωτικός χώρος λοιπόν, αποτελεί ένα σύστημα το οποίο, παρόλες τις υφιστάμενες αλλαγές και μετακινήσεις στο εσωτερικό του, δεν χάνει την ολοκλήρωσή του. Τις επερχόμενες αλλαγές μέσα στο ζωτικό χώρο, οι οποίες στη συνέχεια διαρρυθμίζονται για να επέλθουν νέες διαρρυθμίσεις, ο Lewin τις ονομάζει *γνωστικές δομές*. Για να μπορέσει να εκμεταλλευθεί ένας ηγέτης/καθοδηγητής την δυναμική αυτή που αναπτύσσεται μέσα στην ομάδα θα πρέπει να οργανώσει και να αναδιοργανώσει τις γνωστικές δομές των αντιλήψεων του κάθε ατόμου της ομάδας χωριστά, υπερπηδώντας τα εμπόδια που μπορεί να εμφανισθούν, είτε με τη σωστή καθοδήγηση είτε με τη δημιουργία κινήτρων. Από την άλλη, ο σωστός ηγέτης θα πρέπει να δρα ως ενισχυτής/καθοδηγητής της ομάδας ως ολότητας, μεταλαμπαδεύοντας το όραμα, δημιουργώντας κοινούς στόχους, ενισχύοντας τους δεσμούς της ομάδας και βελτιώνοντας τη συμπεριφορά των μελών της ώστε να επιτευχθεί η ψυχολογική μετακίνησή τους, εντός του χώρου της ζωής, από τη μία περιοχή στην άλλη. Αυτή η μετακίνηση, η συσπείρωση της ομάδας και επίτευξη των στόχων μπορεί να γίνει με

τη μεταβολή των γνωστικών δομών μιας κατάστασης και με τη μεταβολή των προωθήσεων (Φράγκος, 1994; Deutsch, 1992; Burnes, 2004).

- *Η μεταβολή στις γνωστικές δομές:* Η μεταβολή στις γνωστικές δομές επέρχεται με τη διασύνδεση μιας γνωστικής περιοχής μεταξύ του προσώπου και του επιδιωκόμενου σκοπού. Η διασύνδεση αυτή είναι άγνωστη. Το πρόσωπο δηλαδή έχει ένα συγκεκριμένο σκοπό, αλλά αγνοεί τα μέσα για την επίτευξή του. Γι' αυτό το σκοπό διαφοροποιεί τα επιμέρους στοιχεία μεταξύ του εαυτού του και του σκοπού, βρίσκει τις σχέσεις μεταξύ των στοιχείων και τελικά οργανώνει την άγνωστη μέχρι εκείνη τη στιγμή περιοχή. Στην προσπάθεια αυτή σπουδαίο ρόλο παίζει η διαφοροποίηση των στοιχείων, η διάκριση δηλαδή κάθε στοιχείου και στη συνέχεια η συσχέτισή του με άλλα. Μεταβολή όμως στις γνωστικές περιοχές είναι δυνατό να επέλθει με την εξεύρεση παρακαμπτήριων οδών, όταν μεταξύ του ατόμου και του επιδιωκόμενου σκοπού παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο. Όταν δηλαδή το άτομο βρει κάποιο εμπόδιο στην επίτευξη του σκοπού του, προσπαθεί να βρει τρόπους για να παρακάμψει το εμπόδιο (βλ. και Εικόνα Ι).
- *Οι μεταβολές των προωθήσεων:* Κατά τον Lewin σπουδαίο ρόλο για την ανάπτυξη της δυναμικής της ομάδας και της επίτευξης των στόχων παίζουν οι μεταβολές των προωθήσεων, των συγκινησιακών δηλαδή καταστάσεων που συνοδεύονται από συμπάθεια ή αντιπάθεια μεταξύ των μελών της ομάδας. Η επερχόμενη μεταβολή του ζωτικού χώρου γίνεται, όχι με την αλλαγή της γνωστικής δομής, αλλά με την αλλαγή των καταστάσεων που ευνοούν τη συμπάθεια ενός προσώπου (ή και την αντιπάθεια, με αντίστοιχα αποτελέσματα).

Εκτός όμως από τα δύο είδη μεταβολών που προαναφέρθηκαν, ο Lewin, μίλησε και για τη δυναμική που διαμορφώνεται, λόγω μετατόπισης του ατόμου από μια ομάδα σε άλλη ομάδα, από μεταβολή της ιδεολογίας, από την εκμάθηση αλλά και ενίσχυση με τη δημιουργία κινήτρων, για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί. Κατά τον Lewin, η δυναμική που αναπτύσσεται σε ένα συγκεκριμένο χώρο, σε μία συγκεκριμένη στιγμή ενός ατόμου, σε συνδυασμό με τη δυναμική των στοιχείων της προσωπικότητάς του, μπορεί να συμβεί αντίστοιχα και σε μία ομάδα. Για να μπορέσει κανείς να αντιληφθεί και να διαμορφώσει ανάλογα, τη συμπεριφορά μιας ομάδας, θα πρέπει να κατανοήσει τη δυναμική της και κατ' επέκταση όλες τις πλευρές του ζωτικού χώρου της ομάδας (Skorda & Panitsides, 2016; Burnes, & Bargal, 2017).

Σημαντικό κατά τον Lewin είναι και το επίπεδο φιλοδοξίας του ατόμου, που αποτελεί ένα εσωτερικό κίνητρο, που αν ενισχυθεί κατάλληλα μπορεί να αυξήσει την ατομική προσπάθεια αλλά και να ενισχύσει τη δυναμική της ομάδας υπό τη μορφή της έμπνευσης, της παρακίνησης, της συσπείρωσης γύρω από τον ηγέτη. Ο Lewin επεξεργάστηκε ιδιαίτερα την έννοια του *επιπέδου φιλοδοξίας* καθώς επιτείνει την εκάστοτε προσπάθεια για επίτευξη όλου και υψηλότερων στόχων (Σολωμού-Νικολαΐδου, 1998).

Οι θέσεις του επηρέασαν με τρόπο καθοριστικό τη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων και ειδικότερα τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Δεν είναι τυχαίο ότι κατά τον Burnes (2004, p.978): «Ο κλινικός Freud και ο πειραματιστής Lewin είναι οι δύο άνδρες των οποίων τα ονόματα θα προηγούνται για αιώνες μπροστά από άλλους, στην ιστορία της σύγχρονης ψυχολογίας» (Burnes, 2004, p.978).

Πράγματι, είναι παραδεκτό, μετά από μισό και πλέον αιώνα από τις απόψεις που έθεσε ο Lewin, ότι ο εκάστοτε ηγέτης στην προσπάθεια συσπείρωσης της ομάδας

γύρω από το πρόσωπό του και στην κοινή μετακίνηση για την υπερπήδηση τυχόν εμποδίων και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τρεις επιπλέον παράγοντες: τη συνάφεια, την άσκηση και την ενίσχυση (Φράγκος, 1994, σ.291-299; Καψάλης, 1995, σ.302-304; Burnes, & Bargal, 2017):

- *Η συνάφεια.* Η σχεδόν ταυτόχρονη συνύπαρξη των ερεθισμάτων και των απαντήσεων αποτελεί τη συνάφεια. Η συνάφεια ανάμεσα σε ερεθίσματα και απαντήσεις παίζει σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη πολλών δεξιοτήτων, στη κατανόηση και γνώση εννοιών, στη μείωση του άγχους και στην αύξηση της αυτοπεποίθησης. Όταν το άτομο γνωρίζει ότι του δίνονται λύσεις σε απορίες με παράλληλη υποστήριξη/ενίσχυση, νοιώθει ασφάλεια, εδραιώνει τη μάθηση στον συγκεκριμένο τομέα και προχωρεί ένα βήμα παραπάνω. Επιπλέον, όταν ένα άτομο εντάσσεται σε μία ομάδα μεταφέρει στην ομάδα του τις εμπειρίες που απέκτησε από τις άλλες ομάδες στις οποίες ήταν ενταγμένο παλαιότερα. Η γνώση αυτή μπορεί να ενισχύσει τη δυναμική της καινούριας ομάδας ως συνόλου και να δημιουργήσει αισθήματα ασφάλειας στα μέλη της απέναντι σε τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν, λόγω της κατακτηθείσας εμπειρίας (βλ. και Skorda & Panitsides, 2016).
- *Η άσκηση/ανατροφοδότηση.* Η επανάληψη των αντιδράσεων στα παρεχόμενα ερεθίσματα αποτελεί την άσκηση/ανατροφοδότηση. Η πρώτη αντίδραση σε ένα ερέθισμα σπάνια μπορεί να επιφέρει την εδραίωση της γνώσης. Απαιτούνται πολλές αντιδράσεις ή απαντήσεις καθώς και η εξοικείωση σε ένα ερέθισμα για να αποκτήσει το άτομο την εμπειρία, την ικανότητα χειρισμού δύσκολων θεμάτων, τη διάκριση (μεταξύ του τι είναι καλό και τι καλύτερο) και την αίσθηση ότι κατέχει τη γνώση σε ένα συγκεκριμένο τομέα.
- *Η ενίσχυση.* Η ενίσχυση κατά τον Lewin αποτελεί το «κλειδί» για την εδραίωση μίας συγκεκριμένης συμπεριφοράς και για την περαιτέρω παρακίνηση των μελών μιας ομάδας. Με τον όρο «ενίσχυση» στην ψυχολογία εννοούμε την ανταμοιβή με τη μορφή κινήτρων, που μπορεί να είναι εξωτερική (οικονομικά κίνητρα, ανέλιξη στην ιεραρχική βαθμίδα κλπ.) ή/και εσωτερική (αναγνώριση, επιβράβευση λεκτική/ηθική). Ο ρόλος της ενίσχυσης ανάγεται ουσιαστικά στο νόμο του αποτελέσματος, που διατυπώθηκε αρχικά από τον Thorndike. Σύμφωνα με αυτόν τον νόμο (σε δεδομένες καταστάσεις) αμειβόμενες ενέργειες τείνουν να επαναληφθούν, ενώ μη αμειβόμενες τείνουν να διακοπούν (Landy, 2005). Η ενίσχυση διακρίνεται σε *θετική* ή *αρνητική*. Ονομάζουμε «θετική ενίσχυση» τη διαδικασία με την οποία μία αμοιβή ή μία δραστηριότητα έχει ως σκοπό τη συνέχιση μιας αντίδρασης του υποκειμένου. Αντίθετα «αρνητική ενίσχυση» είναι η διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης προχωρεί σε μία δραστηριότητα, για να απαλείψει μία μη επιθυμητή συμπεριφορά του υποκειμένου (βλ. και Καψάλης, 1995; Podsakoff et al., 2006; Sternberg, 2011).

Ο Kurt Lewin στη θεωρία του στηρίχθηκε κατά βάση στη θετική ενίσχυση. Ο ηγέτης γι' αυτόν πρέπει να είναι ενισχυτής και να βοηθά στην ανατροφοδότηση της ομάδας (*feed back*) ενώ παράλληλα θα την καθοδηγεί (Burnes, 2004).

3.1.1. Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα και η σπουδαιότητά τους

Η υποκίνηση είναι ένα από τα κύρια στοιχεία που μεταλαμπαδεύουν το όραμα της εκάστοτε επιχείρησης και ενεργοποιούν το άτομο τόσο για συνεργασία με τα άλλα άτομα της ομάδας όσο και για την εγκόλπωση και επίτευξη των στόχων (Manuel, 2021).

Οι Koene et al. (2002) θεώρησαν ότι η ηγεσία είναι η τέχνη στις κινητοποιήσεις των άλλων ώστε να επιθυμούν να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες.

Τα κίνητρα μπορούν να χωρισθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- *Στα εξωτερικά κίνητρα*, που αφορούν αποκλειστικά τις εξωτερικές αμοιβές όπως είναι π.χ. οι οικονομικές απολαβές, η ιεραρχική ανέλιξη, κάποιον μόνον που συνδέεται με συγκεκριμένους στόχους, αλλά και επιβραβεύσεις προφορικές ή άλλου είδους όπως ρεπό, ελαστικό ωράριο, εργασία από το σπίτι, επιπλέον μέρες αδείας κλπ. Τα εξωτερικά κίνητρα, εκτός από θετικά μπορεί να είναι και αρνητικά, που στην ουσία λαμβάνουν τη μορφή ενός είδους τιμωρίας (π.χ. επίπληξη, μείωση μισθού, πειθαρχικές κυρώσεις, απόλυση κλπ.) (Μαυρομμάτη, 2017; Michaelson, 2005). Έρευνες έχουν καταδείξει ότι στις 100 περιπτώσεις υποκίνησης, η θετική υποκίνηση έχει θετικά αποτελέσματα τουλάχιστον κατά 90% ενώ αντίθετα η αρνητική υποκίνηση (επίπληξη, πειθαρχικές κυρώσεις, μειώσεις μισθών, απολύσεις και αντίστοιχες γενικότερα τιμωρίες) έχουν από 0%-10% θετική απόκριση. Μετα-ανάλυση των Podsakoff et al. (2006) και πρόσφατη σχετικά έρευνα των Podsakoff et al. (2017) συνέκρινε τη συμπεριφορά των ηγετών σε σχέση με την απόδοση των υφισταμένων τους και την προσωπική ικανοποίηση των δευτέρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η απόδοση αλλά και η συμπεριφορά των εργαζομένων συνδεόταν άμεσα με την επιβράβευση-ενίσχυση και τη θετική στάση του ηγέτη, που συνέβαλε στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος στην ομάδα και στη μέγιστη δυνατή συνεργασία και απόδοση της ομάδας ως συνόλου. Αντίθετα, στην περίπτωση επιβολής «τιμωρίας» η βελτίωση στην απόδοση ήταν μηδενική και μηδενική καταγράφηκε και η ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο στην μετα-ανάλυση που έλαβε χώρα το 2006 (Podsakoff et al., 2006) όσο και στην πιο πρόσφατη έρευνα του Podsakoff και των συνεργατών του, που έγινε το 2017. Κατά τους Ruggieri & Scaffidi (2013), η επιτυχία ή αποτυχία του ηγέτη στην περίπτωση αυτή οφείλεται στην ικανότητά του να παρακινεί με τον σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό του ώστε να θέλουν να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων και ικανοτήτων τους, που μπορεί να φτάσει και τα όρια του αλτρουϊσμού ή/και της αυτοθυσίας προκειμένου να ικανοποιήσουν τον ηγέτη τους. Η αφοσίωση αυτή στον ηγέτη και η απόδοση σε σωματική και πνευματική προσφορά δεν κινητοποιείται τόσο από τις εξωτερικές αμοιβές και τα εξωτερικά εν γένει κίνητρα όσο από τη δεύτερη κατηγορία κινήτρων, που είναι τα εσωτερικά.
- *Στα εσωτερικά κίνητρα*, που στοχεύουν αποκλειστικά στην ενεργοποίηση «εσωτερικά» του ατόμου ώστε να επιτύχει τον επιθυμητό στόχο. Τα κίνητρα αυτά συνδέονται άμεσα με την προσωπικότητα του καθενός, με την εσωτερική αυτοεκτίμηση και με το επίπεδο

αυτοπραγμάτωσης το οποίο έχει κατακτήσει το άτομο. Εδώ μάλιστα, όταν η επίτευξη των στόχων, πέρα από την εσωτερική ικανοποίηση που το άτομο νοιώθει, αποφέρει και την επικρότηση/αναγνώριση από τους συναδέλφους ή/και την ηγεσία, τότε δημιουργούνται οι βάσεις για περαιτέρω κινητοποίηση και εγρήγορση για την επίτευξη ακόμη υψηλότερων στόχων (Μαυρομάτη, 2017; Allan et al., 2016). Κατά τον Choi (2006) η ενεργοποίηση των εσωτερικών κινήτρων συνδέεται άμεσα με έναν χαρισματικό ηγέτη ο οποίος έχει τη δύναμη να εμπνέει τους υφισταμένους του με τη βοήθεια της ενσυναίσθησης, που κατ' αυτόν αποτελεί τον πυρήνα κάθε επιτυχημένης διακυβέρνησης.

Κατά τους Allan, Autin & Duffy (2016) στα εσωτερικά κίνητρα ανήκει επίσης η δυνατότητα επιλογής εργασίας που ταιριάζει με την ψυχοσύνθεση και τις ικανότητες του κάθε ατόμου. Στην περίπτωση αυτή η εργασία είναι μεν βιοποριστικό επάγγελμα αλλά αντιμετωπίζεται ως χαρά, ικανοποίηση, ενδιαφέρον για πρόοδο και κοινωνική αποδοχή, που με τη σειρά τους δημιουργούν νέα κίνητρα για αφοσίωση και ενδιαφέρον για υψηλές αποδόσεις. Σε μελέτη τους οι συγκεκριμένοι επιστήμονες μεταξύ εργαζομένων μέσης ηλικίας (40-55 ετών) κατέγραψαν ότι η εργασιακή βούληση συσχετίστηκε θετικά με τις ικανότητες και την αυτοκαταξίωση που προσφέρει ένα επάγγελμα που ενδιαφέρει τους εργαζόμενους και αρνητικά, ως απόδοση, ενδιαφέρον και αφοσίωση από μία εργασία που δεν ταιριάζει με τα ενδιαφέροντα και την προσωπικότητα του δείγματος. Επίσης, στην ίδια έρευνα καταγράφηκε ότι οι στόχοι επιτεύχθηκαν από όσους είχαν κοινωνική αναγνώριση αλλά και ελευθερία κινήσεων και θετική ενίσχυση.

Ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων παγιώνει την ενεργό συμμετοχή, ενισχύει την εσωτερική διάθεση για μεγαλύτερη αφοσίωση στην εργασία και για επίτευξη των εκάστοτε στόχων. Ο συνδυασμός αυτός μπορεί να αφορά αφενός την ψυχολογική στήριξη και ενίσχυση των εργαζομένων σε θέματα που άπτονται προσωπικών προβλημάτων όπως π.χ. τη δυνατότητα ελαστικού ωραρίου ή εργασίας από το σπίτι, σε περίπτωση που είναι και οι δύο γονείς εργαζόμενοι και δεν έχουν πού να αφήσουν τα παιδιά τους, και αφετέρου τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού και τη δυνατότητα συμμετοχής σε συζητήσεις όπως επίσης και την κατάθεση προτάσεων από τη βάση προς την κορυφή της ηγεσίας. Τέλος σημαντικό ρόλο παίζει ο ορθολογικός καταμερισμός της εργασίας, ένα άνετο και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, η κατάρτιση προγραμμάτων με στόχο τη βελτίωση περαιτέρω των εργασιακών υποδομών, η αναγνώριση και αξιοκρατική εξέλιξη καθώς επίσης και η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως ολόπλευρων προσωπικοτήτων με παράλληλη ενίσχυση των διαπροσωπικών τους σχέσεων μέσα στην ομάδα. Αυτά είναι μερικά από τα κίνητρα που μπορούν να βελτιώσουν τόσο το κλίμα όσο και την απόδοση των υπαλλήλων, που όταν νοιώθουν ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά της διοίκησης, επιθυμούν να ανταποδώσουν τις ευεργεσίες που δέχθηκαν (Πέλεχας & Αντωνιάδης, 2013; Βλ. και Στέφα, 2014).

Ο Lewin, με τη θεωρία του πεδίου, εστίασε στον τρόπο ενίσχυσης της δυναμικής του κάθε προσώπου και παρεπόμενα της ομάδας στην οποία ανήκει το άτομο, από ένα ηγέτη με έντονη τη συναισθηματική του νοημοσύνη, ο οποίος θα βρει τρόπους να ενώσει τα μέλη της κάθε ομάδας, να εισχωρήσει «θετικά» στο πεδίο του χώρου ζωής του κάθε ανθρώπου, να τον ενεργοποιήσει ως μονάδα και να τον ενισχύσει σε τέτοιο βαθμό ώστε να εμπιστευθεί τον ηγέτη, να εμπνευσθεί, να συνεργασθεί με τα μέλη της ομάδας και όλοι μαζί, ως «ένα» να παλέψουν για τον κοινό σκοπό (Lewin, 1944; Burnes, 2004).

Την θεωρία του Lewin την επέκτεινε περισσότερο ο Foulkes (1898-1976), ο οποίος ισχυρίζεται ότι η ομάδα είναι διαφορετική από τα επιμέρους μέλη της και οι σχέσεις που αναπτύσσονται σε μία ομάδα θα πρέπει να μελετώνται συνολικά και όχι εξατομικευμένα, έξω από την ομάδα στην οποία ανήκουν τα μέλη. Και αυτό γιατί, ναι μεν οι συμμετέχοντες σε μία ομάδα επικοινωνούν και εκφράζονται ατομικά, ωστόσο, όπως τονίζουν οι Skorda & Panitsides (2016, p.91): *«Αυτή η έκφραση βρίσκει νόημα μέσα από την ομαδική συνθήκη. Το δίκτυο αυτό [της επικοινωνίας] περιλαμβάνει το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον των μελών, το ασυνείδητο και το συνειδητό, όπως επίσης λεκτικές και μη λεκτικές δράσεις, στοιχεία τα οποία σφυρηλατούν την ανάπτυξη της ομάδας».*

Με τον τρόπο αυτό, οι αλλαγές στην ομάδα επιτυγχάνονται μέσα από το μοίρασμα των εμπειριών των μελών της αλλά και μέσω του κοινού στόχου, των κινήτρων που ενεργοποιούν τη δυναμική της ομάδας και του βαθμού της αυτοκαταξίωσης που ο καθένας από τα μέλη, εξατομικευμένα, αλλά και η ομάδα ως σύνολο βιώνει.

Εξάλλου, η θεωρία της εξέλιξης της αλτρουιστικής συμπεριφοράς υποστηρίζει ότι η αλτρουιστική συμπεριφορά συνδέεται με την καταπάτηση του «Εγώ» για χάρη του «Εσύ» και κατ' επέκταση του «Εμείς» και στηρίζεται στα οφέλη της απόδοσης που αποκομίζει αυτός που την προσφέρει. Η αλτρουιστική ώθηση αποτελεί ένα ισχυρότατο κίνητρο με πολύ θετικές συνέπειες. Η ενσυναίσθηση είναι ένας ιδανικός μηχανισμός για να βασισθεί σε αυτόν ο λεγόμενος κατευθυνόμενος αλτρουισμός, ο αλτρουισμός που έρχεται δηλαδή ως απάντηση στις ανάγκες, στις αγωνίες και τα θέλω των άλλων. Η αντίληψη της συναισθηματικής κατάστασης του άλλου ενεργοποιεί αυτόματα δράσεις στον παρατηρητή, ο οποίος στη συνέχεια βρίσκει τους τρόπους να βοηθήσει τον συμπάσχοντα άνθρωπο και έτσι να εδραιώσει μία θερμή διαπροσωπική σχέση, να δημιουργήσει γέφυρες επικοινωνίας και να καταλήξει με την αναγνώριση της προσφοράς του ηγέτη και την αφοσίωση από τον ευεργετημένο υπάλληλο (De Waal, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

4.1. Ιστορική ανασκόπηση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι λεπτοί χειρισμοί που απαιτούνται για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης, η δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων και η διαχείριση των ανθρώπων της επιχείρησης αποτέλεσαν το εφελτήριο για τη δημιουργία ενός επιμέρους κλάδου της διοίκησης των επιχειρήσεων, αυτού του ανθρώπινου δυναμικού.

Την ίδια περίοδο με τη δημοσίευση του βιβλίου του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη ξεκινά η συζήτηση για την ανάγκη συμμετοχής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική της επιχείρησης, με κύριο στόχο την ενεργοποίηση και εκμετάλλευση της δυναμικής των ομάδων. Μάλιστα αρχίζει να υιοθετείται στο εξωτερικό ο όρος «στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», αναδεικνύοντας την αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων μιας επιχείρησης και μεταβάλλοντας το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό-μεταρρυθμιστικό (Kotter, 2001, σ.95-97).

Στη στροφή αυτή συνέβαλε το ενδιαφέρον των επιστημόνων για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε σχέση με τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, ο Γερμανός καθηγητής ψυχολογίας που δίδασκε στο Πανεπιστήμιο του Harvard, Hugo Munsterberg, η πολιτική επιστήμονας Mary Parker Follett και ο ψυχολόγος Walter Dill Scott πρότειναν τη θέση ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να στηρίζουν τις πολιτικές τους πάνω σε αυτή, θέση που εφάρμοσαν με επιτυχία οι βιομήχανοι Henry Ford και S. Rowntree στις αρχές του 20^{ου} αιώνα (Πετρίδου, 2001, σ.147).

Παράλληλα με την εξέλιξη των θεωριών περί ανθρώπινης συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις, αναδείχθηκε και η ανάγκη διαχείρισης των ανθρώπων ώστε να συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά στην επιτυχία του εκάστοτε οργανισμού. Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και στις αρχές του 20^{ου} άρχισαν να διορίζονται στις βιομηχανίες τα επονομαζόμενα «στελέχη πρόνοιας» (*Welfare officers*), δηλαδή οι υπεύθυνοι που είχαν στόχο να βοηθούν τους εργάτες στα προβλήματα που αντιμετώπιζαν στην εργασία τους, να τους επισκέπτονται όταν ήταν άρρωστοι και να θεσμοθετούν επιδόματα ασθένειας και ανεργίας. Τα επόμενα χρόνια και όταν πλέον η εργασία είχε γραφειοκρατικά οργανωθεί (1920-1940) αναδεικνύεται ο ρόλος του γραφειοκράτη-ανθρωπιστή, που έχει ως αρμοδιότητα να επιλέξει το προσωπικό, να αναθέσει αρμοδιότητες και να το εκπαιδεύσει κατάλληλα, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τα ερευνητικά ευρήματα που τονίζουν την ανάγκη παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων ώστε να είναι πιο παραγωγικοί (Ιορδάνογλου, 2008, σ.156).

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, στη Βόρεια Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παίρνει πιο επίσημη μορφή λόγω της στελέχωσής

της από εξειδικευμένα άτομα με πανεπιστημιακές σπουδές. Τα στελέχη αυτά αναλαμβάνουν συχνά και καθήκοντα διαμεσολαβητή/διαπραγματευτή σε περιπτώσεις αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων (Ιορδάνογλου, 2008, σ.156-158).

Παράλληλα, στην Άπω Ανατολή η αναγνώριση της ομάδας ως μίας ιδιαίτερης δυναμικής και η εφαρμογή των απόψεων του Deming⁷ στην Ιαπωνία, που μόλις είχε αρχίσει να «ανδρώνεται» εκ νέου μετά την καταστροφή που είχε υποστεί με τη λήξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, επηρέασε τη δυναμική της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων παγκοσμίως (Anderson et al., 1994).

Κατά τον W.E. Deming, η ποιότητα σε μία εταιρία είναι συνδυασμός της προσφοράς εργασίας σε κλίμα ενσυναίσθησης, συνεργασίας και ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων (Anderson et al., 1994). Όταν η κάθε επιχείρηση έχει ως αρχή της τα λόγια του καθηγητή του Μάρκετινγκ W.E. Deming «*Είμαστε εδώ για να δημιουργήσουμε έναν άλλο κόσμο*» (στο Sollecito & Johnson, 2013, p.1), οι νόμοι τηρούνται, οι στόχοι και το όραμα της εταιρίας γίνονται όραμα του καθενός εργαζόμενου ξεχωριστά και η εταιρία μεγαλουργεί.

Παρόμοιες θέσεις αναφορικά με την εφαρμογή της δυναμικής των ομάδων στον εργασιακό χώρο από τους εκάστοτε ηγέτες υποστήριξε και ο Thomas Moore (στο Ιορδάνογλου, 2008, σ.159) «*οι επιχειρήσεις δεν κατανοούν την ψυχή βλέπουν τη δουλειά άλλων πολιτισμών και προσπαθούν να μιμηθούν τις μεθόδους τους. Αυτό που δεν καταλαβαίνουν είναι ότι η μέθοδος δεν είναι το παν. Ένας άλλος πολιτισμός μπορεί να έχει επιτυχία στον παραγωγικό και στον επιχειρηματικό τομέα επειδή φροντίζει με επιμέλεια τις ανάγκες της καρδιάς. Ίσως να μην αρκεί η αντιγραφή επιφανειακών στρατηγικών όταν μας λείπει η βαθύτερη αξιολόγηση των συναισθημάτων και της ευαισθησίας που θεμελιώνει την εργασία στην καρδιά του ανθρώπου και όχι μόνο στο μυαλό*».

Στο σημείο βέβαια αυτό θα πρέπει να τονισθεί ότι δεν αρκεί μόνο η εφαρμογή μίας ηγεσίας που να στηρίζεται τόσο στη γνωστική όσο και στη συναισθηματική νοημοσύνη. Σημαντικό ρόλο παίζει η κουλτούρα, το ύφος και το είδος του πολιτισμού και του ανθρώπινου δυναμικού στο οποίο βρίσκει η συγκεκριμένη ηγεσία εφαρμογή. Ο ηγέτης που αντιλαμβάνεται, αποδέχεται, αξιοποιεί και ενσωματώνει στη δυναμική της ομάδας του την «πολιτισμική νοημοσύνη» θεωρείται ένας επιτυχημένος ηγέτης. Η πολιτισμική νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση συνύπαρξης με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες, φαινόμενο συχνό στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον (Ιορδάνογλου, 2008, σ.70).

Τη θέση αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει έρευνα των Gutierrez et al. (2012), η οποία κατέγραψε διαφορές στην απόδοση όσον αφορά την εργασία ανάλογα με τον

⁷ Ο W. Edwards Deming, Αμερικανός καθηγητής, στατιστικολόγος και συγγραφέας, κλήθηκε από τοιάπωνα αυτοκράτορα για να συμβάλει στην αναστήλωση των επιχειρήσεων της χώρας που είχαν υποστεί φοβερές καταστροφές εξαιτίας του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Η αιτία που κλήθηκε ο Deming για το σκοπό αυτό είναι γιατί θεωρήθηκε ο εμπνευστής και θεμελιωτής της ολικής ποιότητας, που τον κατέστησε κορυφαίο στον χώρο του μάρκετινγκ και της διοίκησης των επιχειρήσεων. Ο Deming υποστήριξε ότι για να προχωρήσει οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του πόσο μικρή ή μεγάλη είναι ή αν δραστηριοποιείται στην εγχώρια ή/και στη διεθνή αγορά ή αν χρησιμοποιεί τα πλέον σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα, είναι αναγκαίο να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της. Μάλιστα είχε καταγράψει συγκεκριμένα βήματα που θα πρέπει να ακολουθούνται από τους εκάστοτε ηγέτες/μάντζερς με στόχο την ενεργοποίηση, υποκίνηση και συναισθηματική εμπλοκή των εργαζομένων στο όραμα της εταιρίας. Τα βήματα αυτά ονομάστηκαν «τα 14 σημεία του Deming», τα οποία άλλαξαν τα δεδομένα στον τρόπο εργασίας, παραγωγής και υιοθέτησης των στόχων των ιαπωνικών εταιριών, που στην πορεία τις κατέστησαν πρώτες μεταξύ των πρώτων στην παγκόσμια αγορά (Anderson et al., 1994).

πολιτισμό, τα ήθη και τα έθιμα μιας περιοχής και τον τρόπο αντιμετώπισης αυτών των ιδιαιτεροτήτων από τους εκάστοτε μάνατζερς. Συγκεκριμένα οι επιστήμονες διαπίστωσαν ότι υπάρχει διαφορά στην παραγωγή, στην απόδοση και στον βαθμό αφοσίωσης στην εργασία μεταξύ λαών με διαφορετικό πολιτισμικό-κοινωνικό υπόβαθρο και ειδικότερα μεταξύ των εργαζομένων σε εταιρίες της Δύσης και των εργαζομένων σε χώρες της Ανατολής όπως είναι η Ινδία και η Κίνα. Μάλιστα, όταν οι ηγέτες λάμβαναν υπόψη τις ιδιαιτερότητες καθώς και τον τρόπο σκέψης και ζωής των υφισταμένων τους τύχαιναν καλύτερης αποδοχής από αυτούς, ευκολότερης μεταλαμπάδευσης του οράματος της εταιρίας, πίστης και αφοσίωσης στο πρόσωπό τους (Gutierrez et al., 2012).

4.2. Ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα στελέχη μιας επιχείρησης

Με δεδομένη την αλληλεπίδραση του ατόμου και του περιβάλλοντος στην εργασιακή απόδοση, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί το κλειδί για κάθε σωστή και επικεντρωμένη στο στόχο ηγεσία. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αποτελέσει το μοχλό της συναισθηματικής ανάπτυξης τόσο για τα στελέχη όσο και για την επιχείρηση αυτή καθ' αυτή, προσπαθώντας να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης που απαιτούν υψηλό βαθμό λογικής σκέψης και στα συναισθήματα των ανθρώπων που τις υλοποιούν (Gardner & Stough, 2002).

Κατά την Ιορδάνογλου (2020, σ.138-140), οι προκλήσεις για τον εκάστοτε ηγέτη/μάνατζερ σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης εντοπίζονται στα εξής:

- Να κάνει ορατά τα αόρατα συναισθήματα, δηλαδή τα συναισθήματα που δεν εκφράζονται από τους εργαζόμενους και συνήθως είναι αρνητικά.
- Να προσπαθεί να διαχειριστεί τα αρνητικά συναισθήματα μόλις εμφανιστούν, ώστε να μην πάρουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις, καθώς και να αναζητά και να αντιμετωπίζει τις αιτίες πίσω από αυτά τα συναισθήματα, ώστε ανάλογα να τις αποδυναμώνει ή να τις ενισχύει, προς όφελος του εργαζομένου αλλά και της επιχείρησης.
- Να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τα καταστροφικά συναισθήματα, όπως είναι ο θυμός, ο φόβος, η απογοήτευση, το άγχος, η ζήλια κλπ., που αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά αντίστοιχα και τα δημιουργικά συναισθήματα που συμβάλλουν στη δυνατότητα της επιχείρησης να προχωρήσει, όπως το πάθος, την εμπιστοσύνη στην ποιότητα της επιχείρησης και στο πρόσωπο του μάνατζερ, την αφοσίωση στην εργασία αλλά και το αίσθημα υπερηφάνειας για την επίτευξη των οραμάτων και των σκοπών της εταιρίας.
- Να εντοπίζει από ποια στελέχη ή από ποια τμήματα της επιχείρησης ενεργοποιούνται τα δημιουργικά συναισθήματα και ποιες είναι οι πηγές των καταστροφικών συναισθημάτων, ώστε να μπορεί να ενισχύει τα πρώτα και να ελαχιστοποιεί τα δεύτερα.
- Να δημιουργεί κλίμα ελεύθερης έκφρασης συναισθημάτων κι όχι ένα περιβάλλον όπου η έκφραση συναισθημάτων να θεωρείται απαγορευμένη, αντιεπαγγελματική ή θέμα ταμπού.
- Να διατυπώνει ξεκάθαρα το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης αλλά ταυτόχρονα να προσπαθεί να εξασφαλίσει και την καθημερινή εφαρμογή τους στην πράξη.
- Να επιδιώκει και να καλωσορίζει κάθε σχόλιο των εργαζομένων, είτε θετικό είτε αρνητικό, ώστε να αποφεύγει την «συναισθηματική τους παραίτηση» από τα εταιρικά δρώμενα αλλά και να τους «αποφορτίζει συναισθηματικά».
- Να προσπαθεί να κερδίσει και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων επικοινωνώντας έγκαιρα, τόσο τα καλά όσο και τα κακά νέα.

- Να ακούει προσεκτικά κάθε εργαζόμενο, με διάθεση να κατανοήσει όχι μόνο τα λόγια αλλά και τα συναισθήματα πίσω από τα λόγια.
- Να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες, τις ανάγκες και τα θέλω των συναδέλφων καθώς και τα συναισθήματά τους σε κάθε διαδικασία αλλαγής⁸.
- Να επιδιώκει τη συνεχή επικοινωνία και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με τους ανωτέρους αλλά και τους υφισταμένους του, εφαρμόζοντας την αρχή «*συζητάμε με τους ανθρώπους και όχι για τους ανθρώπους*».
- Να εφαρμόζει στρατηγικές εναλλαγής ρόλων και θέσεων, να εποπτεύει, να ενισχύει, να ανατροφοδοτεί και να επιβραβεύει ώστε να καλλιεργείται η ενσυναίσθηση των συναδέλφων μέσα από την κατανόηση των δυσκολιών και ιδιαιτεροτήτων κάθε θέσης και ρόλου, σε κλίμα αγάπης και συναδελφοσύνης.
- Να σέβεται την διαφορετικότητα του κάθε ατόμου και να στρέφεται ενάντια σε προκαταλήψεις και στερεότυπα.
- Να στοχεύει στη συνεχή ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων συναδέλφων του μέσα από διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, αλλά και διαδικασιών προσωπικής καθοδήγησης (*coaching*).
- Να επιδιώκει την ενίσχυση δικτύου σχέσεων της εταιρίας με άλλες αντίστοιχες εταιρίες ή φορείς ώστε να εξασφαλίζεται η γρήγορη και ουσιαστική πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες.
- Να αναζητά και να προκαλεί ευκαιρίες ομαδικής συνεργασίας μεταξύ στελεχών και μεταξύ τμημάτων και συνεχούς επαφής τους σε εργασιακό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο.
- Να παρατηρεί με προσοχή τις δυναμικές που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας, ώστε να αποφεύγονται εντάσεις και «εμφύλιες» συγκρούσεις.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά και επικοινωνία από την πλευρά της ηγεσίας είναι στην ουσία μία διαδικασία μετάδοσης και κατανόησης μηνυμάτων, που επηρεάζει τη συμπεριφορά και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα των ανθρώπων στην εργασία τους. Η επικοινωνία, ως μορφή ανταλλαγής μηνυμάτων, καλύπτει όλο το φάσμα: από μία επιστολή, διοικητικά έγγραφα, εισηγητική έκθεση μέχρι τη διαπροσωπική επικοινωνία δύο ή περισσότερων προσώπων στο πλαίσιο της κάθετης και οριζόντιας επικοινωνίας στη διοίκηση. Η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί την

⁸ Η διαδικασία αλλαγής αυτή καθ' αυτή συναντά συνήθως ισχυρή αντίσταση από τους υπαλλήλους, κυρίως τους αρχαιότερους στην υπηρεσία, γιατί απαιτεί αλλαγή συνηθειών μινών ή/και ετών, νέες γνώσεις και νέα πρωτόκολλα που θα πρέπει να ακολουθηθούν. Η αντίσταση αυτή στην αλλαγή εξηγείται εξαιτίας της προσκόλλησης των εργαζομένων σε μία καθημερινή ρουτίνα που δεν θέλουν να διακόψουν γιατί την έχουν συνηθίσει και δεν απαιτεί νέες γνώσεις και νέα προσπάθεια, αδιαφορώντας τις περισσότερες φορές αν η επιχείρηση οδεύει προς την καταστροφή. Ειδικά στη σημερινή εποχή, με την εκρηκτική αύξηση που καταγράφει η τεχνολογική πρόοδος και ο εμπορικός ανταγωνισμός, ο οποίος βρίσκεται στον κολοφώνα του, απαιτείται όλοι οι εργαζόμενοι να βρίσκονται σε επαγρύπνηση, να ενημερώνονται συνεχώς και να αναπτύσσονται σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Για να μπορέσουν οι σύγχρονοι μάντζερς να αφυπνίσουν και να ενεργοποιήσουν τους υφισταμένους τους ώστε να συμπράξουν δημιουργικά μαζί τους σε οποιαδήποτε αλλαγή απαιτείται, θα πρέπει να έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, να πιστέψουν πρώτοι αυτοί ότι η εκάστοτε αλλαγή είναι αναγκαία για τη διασφάλιση της υγείας της εταιρίας και στη συνέχεια να εφαρμόσουν ειδικούς χειρισμούς ώστε η μεταβατική αυτή περίοδος από την προ στην μετά αλλαγής κατάσταση να στεφθεί με επιτυχία (Kotter, 2001, σ.64).

υποδομή της οικονομικής και κοινωνικής ζωής και ανάπτυξης μιας επιχείρησης, καθώς προάγει και βελτιώνει τις ανθρώπινες σχέσεις, με αφετηρία πάντα τη σωκρατική μαιευτική μέθοδο, η οποία βασίζεται στο διάλογο, τις ερωτήσεις, την ενεργητική ακρόαση και με προσανατολισμό τη διανοητική και ψυχολογική λειτουργία ανθρώπων και ομάδων. Η επικοινωνία αυτή, που εδραιώνεται μέσα και έξω από την επιχείρηση με την εξωτερική συναισθημάτων, την εκδήλωση λόγων, πράξεων και έργων, αποκτά ένα αμφίδρομο και διαδραστικό χαρακτήρα, με στόχο να λυθούν εκείνα τα προβλήματα που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης και εμποδίζουν τη δυναμική που αναπτύσσεται μέσα στην εργασιακή ομάδα (Τριαντάρη, 2021).

Βέβαια, ο εκάστοτε ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, για να μπορέσει να εμπνεύσει τους υφισταμένους του αλλά και να έχει θετική εισήγηση και να εισακούγεται μεταξύ των μελών της διοίκησης, οφείλει να αφογκράζεται τις ανάγκες των συναδέλφων του, να «ακούει» ενεργητικά και να συνδυάζει τη δύναμη του λόγου με πράξεις. Η αριστοτελική αντίληψη για τη δύναμη του λόγου περικλείεται στην εξής φράση: *«δύναμις τοῦ λέγειν καὶ τοῦ ἀκούειν καὶ τοῦ ποιεῖν»* (στο Τριαντάρη, 2020a, σ.120).

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι το κύριο εργαλείο και ο πλέον καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση των διαθέσεων, στάσεων και προθέσεων στην ανάπτυξη ή όχι μιας δυναμικής της ομάδας εργασίας είναι η ενεργή/αμφίδρομη επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό. Κάθε επικοινωνία που στηρίζεται σε μία υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση από την πλευρά της διοίκησης επιτυγχάνει (Τριαντάρη, 2020a, σ.120-121):

- Τη διαχείριση της συμπεριφοράς, όπου οι εργαζόμενοι κατευθύνουν τη συζήτηση και υπάρχει η δυνατότητα έκφρασης συναισθημάτων, σκέψεων και επιχειρημάτων ισότιμα και ανεμπόδιστα.
- Υπάρχει αποδοχή των θετικών σημείων της συζήτησης και επιβράβευση ως προς τις ιδέες, θέσεις και προτάσεις για ευκολότερη και ουσιαστική επίτευξη των στόχων που συχνά τίθενται από κοινού με το προσωπικό.
- Υπάρχει τυπική και άτυπη ανατροφοδότηση ως προς το σημείο διασαφήνισης για το τι ακριβώς πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι και το πώς μπορούν και πόσο μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Υπάρχει η δυνατότητα έκφρασης, αμοιβαία, των συναισθημάτων, όπου τα μέλη της ομάδας εξωτερικεύουν χωρίς φόβο και πάθος τα συναισθήματά τους αναφορικά με την ικανοποίηση ή και τυχόν απογοήτευση από τα τεκταινόμενα στον εργασιακό χώρο και συγκεκριμένα στην ομάδα εργασίας τους.
- Ο μάνατζερ με λογικά επιχειρήματα αλλά και με ψυχολογική υποστήριξη χαράζει τις κατευθυντήριες και καθοδηγητικές γραμμές που αφορούν τα όσα πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ενώ πάντοτε υπάρχει εκ μέρους του ανατροφοδότηση αλλά και ενίσχυση με τη μορφή κινήτρων και κυρίως αναγνώριση των προσπαθειών εκ μέρους των συναδέλφων του.

Γενικότερα η επικοινωνία που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση είναι ένα λειτουργικό σύστημα στην επιχείρηση, που συμβάλλει σημαντικά τόσο στο πεδίο αποδοχής και ενεργοποίησης των εργαζομένων να αποδεχτούν και να επιτελέσουν με ζήλο τα καθήκοντά τους ώστε να επιτύχουν τους εκάστοτε στόχους, όσο και στο συσχετισμό και τον έλεγχο καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Παράλληλα, σε ένα ευθύγραμμο, ισότιμο και εναλλασσόμενο κυκλικό σχήμα επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι επικοινωνούν και μοιράζονται τις εμπειρίες τους,

γεγονός που τους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύσσουν το ήθος τους, να βελτιώνουν τα επιχειρήματά τους και να διαμορφώνουν ορθή κρίση απέναντι στα κρίσιμα προβλήματα (Τριαντάρη 2020; Τριαντάρη 2020a).

4.3. Έρευνες που υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα της ενσυναίσθησης για μία επιτυχημένη διοίκηση της ομάδας και του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης

Αδιαμφισβήτητα, η συνεργασία και η δυναμική των ομάδων εργασίας όταν γίνονται σε πνεύμα ενσυναίσθησης, ανταλλαγής σκέψεων και απόψεων με ειλικρίνεια, έλλειψη φόβου και θετική ενίσχυση, αποφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα (Phipps et al., 2014). Η έκφραση και ανταλλαγή συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους: προφορικά, γραπτά αλλά και με τη γλώσσα του σώματος. Η γραπτή είναι η επικοινωνία που εφαρμόζεται κατά κόρο στις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και η οποία στηρίζεται στις εκάστοτε νόρμες και αρχές που η επιχείρηση και ο οργανισμός έχουν θέσει. Η προφορική επικοινωνία γίνεται συνήθως μεταξύ των μελών της ομάδας όπου ανταλλάσσονται απόψεις και ιδέες ενώ ισχύει το ίδιο και για την ανατροφοδότηση. Σημαντικό ρόλο παίζει και η επικοινωνία με τη γλώσσα του σώματος (Τριαντάρη 2020a).

Σε αντίστοιχο «μήκος κύματος» κινείται και η άποψη των Sigman et al. (2012). Οι επιστήμονες θεωρούν ότι η ικανότητα να διοικεί κανείς το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης απαιτεί ο ηγέτης να διαθέτει τόσο γνωστικά και ηγετικά όσο και συναισθηματικά προσόντα ώστε να ανοίγει διόδους επικοινωνίας με το προσωπικό του, να επιτυγχάνει σύμφωνη της δυναμικής της ομάδας ή των ομάδων του, να αποτελεί πρότυπο προς μίμηση και ταύτιση, να εμπνέει, να παρακινεί και να μεταλαμπαδεύει το όραμα της επιχείρησης ενώ οφείλει να θέτει καθημερινά τις βάσεις για την ανάπτυξη ενός θετικού «ψυχολογικού κεφαλαίου» μεταξύ αυτού και των συναδέλφων του.

Έρευνα των Spencer & Spencer (1993) (στο Ιορδάνογλου, 2008 σ.63), που ανέλυσε δεδομένα από 286 οργανισμούς με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων στις ΗΠΑ και σε άλλες χώρες της Δύσης, βρήκε 21 ικανότητες που διέκριναν τους καλύτερους ηγέτες από τους μέτριους. Από αυτές μία ήταν «η τεχνική δεξιότητα», δύο συνδέονταν με τη γνωστική ικανότητα και κυρίως με την αναλυτική και τη θεωρητική σκέψη, ενώ όλες οι υπόλοιπες ήταν καθαρά συναισθηματικές ικανότητες. Στις συναισθηματικές ικανότητες εξέχουσα θέση φαίνεται να κατέχουν η προσαρμοστικότητα, η αποδοχή της μοναδικότητας του προσώπου, η συνεργασία, η συναισθηματική εμπλοκή, η ενσυναίσθηση, σε θέματα κυρίως προσωπικά που όμως αντανακλούν στην απόδοση στην εργασία π.χ. αρρώστιες των παιδιών, έλλειψη κυλιόμενου ωραρίου, μονογονεϊκές οικογένειες κλπ., αλλά και η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, όπως επίσης ο σωστός χειρισμός δύσκολων καταστάσεων αλλά και η έμπνευση.

Στη διδακτορική διατριβή της η Barbara Alston (2009) κατέδειξε ότι η συναισθηματική εμπλοκή του ηγέτη συμβάλλει στην αποδοχή του ίδιου αλλά και των στόχων της επιχείρησης από την ομάδα και στην επίτευξη των στόχων αυτών. Εταιρίες με μάνατζερς με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση όχι

μόνο συσπειρώνουν την ομάδα γύρω τους αλλά η επίτευξη των στόχων θεωρείται από όλους προσωπική επιτυχία και ικανοποίηση.

Επιπροσθέτως, τονίζεται από την διδάκτορα Alston (2009) ότι, εκτός από τις πολύ μικρές επιχειρήσεις όπου όλοι οι συνάδελφοι γνωρίζονται μεταξύ τους και εκ των πραγμάτων υπάρχει σύσφιξη σχέσεων και ανταλλαγή απόψεων, στις μεγάλες επιχειρήσεις ο «συνασπισμός και η σύμπλευση» ηγεσίας και υφισταμένων είναι πάντα ένας πανίσχυρος συνδυασμός από την άποψη της πληροφόρησης και της εμπειρίας αλλά και των σχέσεων, του κύρους και φυσικά των ηγετικών ικανοτήτων καθώς τα άτομα από μόνα τους, ανεξάρτητα από το πόσο ικανά ή χαρισματικά είναι, ποτέ δεν διαθέτουν όλα τα προσόντα που χρειάζονται για να ξεπεραστούν νέα θέματα που μπορεί να προκύψουν στην επιχείρηση, είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά από τον ανταγωνισμό, τυχόν τάσεις αδράνειας, παραίτησης αλλά και επιτυχούς κατάστροφησης νέων σχεδίων και φιλόδοξων προσπαθειών αναβάθμισης της εταιρίας και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η συνεργασία, η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών, η από κοινού κατάστροφηση σχεδίων και η αντιμετώπιση προβλημάτων είναι απαραίτητα στοιχεία ώστε μία υψηλού συναισθηματικού επιπέδου ηγεσία να εξασφαλίσει τους στόχους που έχει θέσει (Alston, 2009).

Ακόμη και στην περίπτωση που μία εταιρία βρίσκεται στο στάδιο του σχεδιασμού και της οργάνωσης, η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων, η φωνή και οι απόψεις τους όταν εισακούγονται, μπορεί να προβλέψουν κινδύνους, να καταγράψουν τυχόν ευκαιρίες και δυνατότητες που ανοίγονται εμπρός τους, να αποφύγουν απειλές και να εξασφαλίσουν καλύτερες συνεργασίες αλλά και μεγαλύτερη αφοσίωση στους κοινούς σκοπούς. Δεν είναι τυχαίο ότι συχνά, εταιρίες με υψηλό συναισθηματικό προφίλ από την πλευρά της διοίκησης, επιζητούν την κατάθεση απόψεων των υπαλλήλων τους κατά τη διάρκεια δημιουργίας ενός σχεδιαγράμματος SWOT⁹, ώστε να καλύψουν όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές των ευκαιριών, των δυνατοτήτων αλλά και των κινδύνων που ανοίγονται μπροστά τους ώστε να εξασφαλίσουν τη μέγιστη επιτυχία του εγχειρήματός τους.

Μία πτυχή που σπάνια λαμβάνεται υπόψη και που παρά την ενδελεχή έρευνά μας δεν εντοπίστηκε να συνδέεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η εκμετάλλευση από την πλευρά της διοίκησης της σύγχρονης τεχνολογίας, σε συνδυασμό με τις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων. Τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας στην εργασία είναι πάμπολλα: γρήγορη και ασφαλής ολοκλήρωση των διαδικασιών, απλούστευση και ελαχιστοποίηση του χρόνου επιτέλεσής τους, μείωση της γραφειοκρατίας, μείωση του κόστους λόγω της μείωσης των εργατικών χεριών, διευκόλυνση της επικοινωνίας εντός της εταιρίας αλλά και προς τους πελάτες και εξωτερικούς συνεργάτες, ευελιξία συναλλαγών, μαζική παραγωγή, μεγαλύτερη αποδοτικότητα, βελτίωση του ελέγχου, αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών αναφορικά με τη διαφάνεια, την αξιοπιστία και την εγκυρότητά τους (Λύτρας, 1989; Ρόμπινς & Ουέμπστερ, 2002).

Η πανδημία του COVID-19 που χτύπησε με ιδιαίτερη σφοδρότητα την υγεία όλου του πλανήτη άλλαξε τα δεδομένα στον τρόπο ζωής και εργασίας και έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη για εύρεση εναλλακτικών τρόπων εργασίας όπως αυτών από την ασφάλεια και την άνεση του σπιτιού. Η χρήση υπολογιστών και η ασύρματη επικοινωνία συνέβαλαν τα μέγιστα στη συνέχιση της εργασίας από το σπίτι, σε πολλές επιχειρήσεις. Η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας συνέβαλε διττά: αφενός

⁹ Η SWOT Analysis προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strong, Weak, Opportunities, Threats που δηλώνει τα δυνατά, τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορεί να προκύψουν σε ένα επιχειρησιακό σχέδιο. Η καταγραφή των σημείων αυτών αποτελεί απαραίτητο στοιχείο ενός προσεγγμένου σχεδίου δράσης που εγγυάται υψηλά ποσοστά επιτυχίας (Barrow, 2014).

έδωσε τη δυνατότητα της αδιάλειπτης εργασίας εξ αποστάσεως και αφετέρου εξασφάλισε την υγεία μέσα στην απομόνωση και την ασφάλεια του σπιτιού. Οι Ayedee et al. (2021) θεωρούν ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και με σωστό σχεδιασμό όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους έδωσαν κίνητρα και προώθησαν την χρήση της τεχνολογίας ώστε οι υπάλληλοί τους να συνεχίσουν απρόσκοπτα την εργασία τους αλλά και να ενημερώνονται συνεχώς πάνω στις δυνατότητες που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία.

Αντίστοιχη έρευνα των Brown & Nwagbara (2021) κατέδειξε ότι οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη εκμεταλλεύθηκαν τις καλές σχέσεις μεταξύ της ηγεσίας και του προσωπικού τους ώστε να συνεχίσουν απρόσκοπτα τις εργασιακές δραστηριότητες και να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις προκλήσεις και την παγκόσμια ύφεση που προκάλεσε η πανδημία στην αυγή του 21^{ου} αιώνα.

Έρευνα των Hill et al. (2003) συγκρίνει την παραδοσιακή εργασία χωρίς και με υπολογιστές και καταγράφει τις δυνατότητες χρήσης τους καθώς και τα πλεονεκτήματα που έχει η δουλειά από το σπίτι.

Οι Shu et al. (2011) και οι Diaz et al. (2012) εξέτασαν την επίδραση της τεχνολογίας στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, τη στάση τους απέναντι στη χρήση Η/Υ και την ικανοποίηση από την εργασία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει ως «δίκικο μαχαίρι»: οι νέοι και πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία στηρίζονται σε αυτή και θεωρούν ότι μειώνει το εργασιακό άγχος, βοηθάει στη μείωση των λαθών, στην καλύτερη συνεργασία και στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία συνήθως παρουσιάζουν άρνηση, φοβία, ακόμη και στρες, που μπορεί να φτάσει σε μείωση της ικανοποίησης και της απόδοσής τους αν αναγκαστούν να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις. Εδώ ακριβώς η σωστή διαχείριση του προσωπικού ανάλογα με τις ικανότητες, την πείρα και τις ανάγκες τους, που στηρίζεται στη σωστή κρίση ενός ηγέτη που προτάσσει την συναισθηματική νοημοσύνη ως ασπίδα για κάθε ενέργειά του, μπορούν να επιτύχουν «θαύματα» στη συσπείρωση και τη δυναμική της ομάδας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ίσως ακουστεί κοινότυπο, αλλά παρά το γεγονός ότι ο όρος «ενσυναίσθηση» έχει εισαχθεί στην επιστημονική κοινότητα από τον Goleman μόλις στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, συλλήφθηκε ως ιδέα από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους και ειδικότερα από τον Αριστοτέλη αιώνες πριν, όπως εξάλλου και κάθε είδος επιστήμης και ηθικής. Συγκεκριμένα, στα *Ηθικά Νικομάχεια* ο Αριστοτέλης δίνει τον ορισμό της ενσυναίσθησης εμπνευσμένος από την ηθική που πρέπει να διακρίνει τους ρήτορες. Ειδικότερα, χαρακτηρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το μέτρο της ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής επικοινωνίας πάντοτε όμως σε σχέση με το χρόνο, τις καταστάσεις, τα πράγματα, την εμπειρία, την εκμείωση και τη μετάδοση συναισθημάτων προς τους γύρω. Λίγο αργότερα ο Επίκτητος θέτει το μέτρο στην εκδήλωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενισχύοντας τον έλεγχο των συναισθημάτων μέσω της αυτοεπίγνωσης και της αυτορρύθμισης. Με τον αυτοέλεγχο ο άνθρωπος μπορεί να παρακολουθεί τα συναισθήματα των άλλων ενώ ταυτόχρονα ελέγχει το όριο των δικών του συναισθημάτων και με τον τρόπο αυτό αναπτύσσει μία κοινωνική και μία ατομική συναισθηματική νοημοσύνη. Προφανώς εμπνευσμένος από τις θέσεις του Αριστοτέλη, ο Goleman έδωσε τον δικό του ορισμό για την ενσυναίσθηση, στηριζόμενος στη θέση ότι ένας ηγέτης για να επιτύχει θα πρέπει να εμπνέει τους συνεργάτες του, να αποτελεί πρότυπο προς μίμηση και ταύτιση, να δημιουργεί όραμα αλλά και να μεταλαμπαδεύει το όραμα της εταιρίας στην οποία ηγείται (Τριαντάρη, 2020; Τριαντάρη, 2020a; Τριαντάρη, 2021).

Η άποψη ότι εκτός από τη γνωστική υπάρχει και η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία παίζει καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων, στην ενίσχυση της δυναμικής της ομάδας και κατ' επέκταση σε μία επιτυχημένη ηγεσία, άρχισε να εδραιώνεται ως θέση και να αποτελεί το εφαλτήριο για κάθε επιτυχημένη διοίκηση σε όλους τους χώρους του μάρκετινγκ, της διοίκησης και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τα τελευταία χρόνια. Αποτέλεσμα της θέσης αυτής ήταν, να ενισχυθεί η μορφή διοίκησης που στηρίζεται στη δημοκρατική/μετασχηματιστική ηγεσία, στην οποία κυριαρχεί ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης, η ισότιμη μεταχείριση όλων, η δημιουργία κινήτρων, κυρίως εσωτερικών, η αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων και των προσωπικών αναγκών των υπαλλήλων και η ενίσχυση της δυναμικής της ομάδας.

Μία δυναμική προσωπικότητα ενός ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη εμπρικλείει όλες εκείνες τις αρετές του ήθους, της ενσυναίσθησης, της εργατικότητας, της αφοσίωσης στο έργο και στην πρόοδο της επιχείρησης μέσα από την πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού και της ομάδας, της οποίας ο συγκεκριμένος μάνατζερ ηγείται. Ο σύγχρονος ηγέτης φέρει τα διακριτικά χαρακτηριστικά που στηρίζονται στην ηθική που υπάρχει έμφυτη σε κάθε άνθρωπο και που τον κάνουν ξεχωριστό ως προσωπικότητα και ως κύρος, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η σοφία, η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, η αυτοεπίγνωση, η προάσπιση του δικαίου, ο αυτοέλεγχος των συναισθημάτων, η αυτοσυγκράτηση, η ρύθμιση επιθυμιών, επιλογών και πράξεων, η αυτοδιαχείριση και η αναγνώριση των θετικών στοιχείων των άλλων προσώπων.

Ο φωτισμένος ηγέτης μεταδίδει τη γνώση του στους άλλους, συμβάλλει στην ανάπτυξη θερμών διαπροσωπικών σχέσεων και αποτελεί πρότυπο προς μίμηση και ταύτιση. Λαμβάνει αποφάσεις αλλά και διαπραγματεύεται. Αναθέτει ευθύνες αλλά αναλαμβάνει και τις δικές του. Έχει προσηνεία στην εργασία, γνωρίζει να ακούει και

να επιχειρηματολογεί. Διαθέτει ευσυνειδησία, ειλικρίνεια και συναισθηματική σταθερότητα. Εργάζεται σκληρά και βοηθά τους άλλους να πιστέψουν στον εαυτό τους και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους, ακόμα και αν δεν τις γνωρίζουν. Με τον τρόπο αυτό επηρεάζεται θετικά η σκέψη των επί μέρους μελών της ομάδας, δημιουργούνται κίνητρα και διατηρούνται οι αυξημένες προσδοκίες για συνεργασία και επίλυση προβλημάτων, προς επίτευξη του κοινού σκοπού. Ένας ηγέτης με αυτοεπίγνωση αναφορικά με τις ικανότητές του αλλά και με τα προσόντα της ηρεμίας, της ενσυναίσθησης και του έμπρακτου ενδιαφέροντος για τα προβλήματα και τις ανάγκες των συναδέλφων του, διαχειρίζεται αποτελεσματικά τυχόν εντάσεις εντός της ομάδας, δρώντας με επιχειρηματολογία και ηρεμία, ενώ αναθέτει την κατάλληλη εργασία στον κατάλληλο άνθρωπο. Με τον τρόπο αυτό, μειώνει και το τυχόν δικό του άγχος, το οποίο εκμεταλλεύεται θετικά, χρησιμοποιώντας το ως αντισταθμιστική στρατηγική για την ενίσχυση του στόχου, τη γρήγορη επεξεργασία των πληροφοριών και την αντιμετώπιση επειγουσών καταστάσεων, που απαιτούν άμεση δράση.

Ειδικότερα, ο Kurt Lewin, με τη θεωρία του πεδίου που ανέπτυξε ο ίδιος, εστίασε στον τρόπο ενίσχυσης της δυναμικής του κάθε προσώπου και παρεπόμενα της ομάδας στην οποία ανήκει το άτομο, από ένα ηγέτη με έντονη τη συναισθηματική του νοημοσύνη, ο οποίος θα βρει τρόπους να ενώσει τα μέλη της κάθε ομάδας, να εισχωρήσει «θετικά» στο πεδίο του χώρου ζωής του κάθε ανθρώπου, να τον ενεργοποιήσει ως μονάδα και να τον ενισχύσει σε τέτοιο βαθμό ώστε να εμπιστευθεί τον ηγέτη, να εμπνευσθεί, να συνεργασθεί με τα μέλη της ομάδας και όλοι μαζί, ως «ένα», να παλέψουν για τον κοινό σκοπό (Lewin, 1944; Burnes, 2004).

Οι θέσεις του επηρέασαν με τρόπο καθοριστικό τη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων και ειδικότερα τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Πράγματι, είναι παραδεκτό, μετά από μισό και πλέον αιώνα από τις απόψεις που έθεσε ο Lewin, ότι, ο εκάστοτε ηγέτης στην προσπάθεια συσπείρωσης της ομάδας γύρω από το πρόσωπό του και στην κοινή μετακίνηση για την υπερπήδηση τυχόν εμποδίων και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τρεις επιπλέον παράγοντες: τη *συνάφεια*, την *άσκηση* και την *ενίσχυση* (Φράγκος, 1994, σ.291-299; Καψάλης, 1995, σ.302-304; Burnes, & Bargal, 2017).

Η σχεδόν ταυτόχρονη συνύπαρξη των ερεθισμάτων και των απαντήσεων αποτελεί τη συνάφεια. Η *συνάφεια* ανάμεσα σε ερεθίσματα και απαντήσεις παίζει σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη πολλών δεξιοτήτων, στη κατανόηση και γνώση εννοιών, στη μείωση του άγχους και στην αύξηση της αυτοπεποίθησης. Όταν το άτομο γνωρίζει ότι του δίνονται λύσεις σε απορίες με παράλληλη υποστήριξη/ενίσχυση, νοιώθει ασφάλεια, εδραιώνει τη μάθηση στον συγκεκριμένο τομέα και προχωρεί ένα βήμα παραπάνω. Επιπλέον, όταν ένα άτομο εντάσσεται σε μία ομάδα, μεταφέρει στην ομάδα του τις εμπειρίες που απέκτησε από τις άλλες ομάδες στις οποίες ήταν ενταγμένο παλαιότερα. Η γνώση αυτή μπορεί να ενισχύσει τη δυναμική της καινούριας ομάδας ως συνόλου και να δημιουργήσει αισθήματα ασφάλειας στα μέλη της απέναντι σε τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν, λόγω της κατακτηθείσας εμπειρίας. Η επανάληψη των αντιδράσεων στα παρεχόμενα ερεθίσματα αποτελεί την *άσκηση/ανατροφοδότηση*. Η πρώτη αντίδραση σε ένα ερέθισμα σπάνια μπορεί να επιφέρει την εδραίωση της γνώσης. Απαιτούνται πολλές αντιδράσεις ή απαντήσεις καθώς και η εξοικείωση σε ένα ερέθισμα για να αποκτήσει το άτομο την εμπειρία, την ικανότητα χειρισμού δύσκολων θεμάτων, τη διάκριση (μεταξύ του τι είναι καλό και τι καλύτερο) και την αίσθηση ότι κατέχει τη γνώση σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Τέλος η *ενίσχυση* (κυρίως η θετική) κατά τον Lewin αποτελεί το «κλειδί» για την εδραίωση μίας συγκεκριμένης συμπεριφοράς και για την

περαιτέρω παρακίνηση των μελών μιας ομάδας (Burnes, 2004; βλ. και Skorda & Panitsides, 2016).

Με τον όρο «ενίσχυση» στην ψυχολογία εννοούμε την ανταμοιβή με τη μορφή κινήτρων, που μπορεί να είναι εξωτερική (οικονομικά κίνητρα, ανέλιξη στην ιεραρχική βαθμίδα κλπ.) ή/και εσωτερική (αναγνώριση, επιβράβευση λεκτική/ηθική). Ο Kurt Lewin στη θεωρία του στηρίχθηκε κατά βάση στη θετική ενίσχυση. Ο ηγέτης γι' αυτόν πρέπει να είναι ενισχυτής και να βοηθά στην ανατροφοδότηση της ομάδας (*feed back*) ενώ παράλληλα οφείλει να την καθοδηγεί (Burnes, 2004; βλ. και Skorda & Panitsides, 2016).

Μία σειρά ερευνών που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια της παρούσας μελέτης, πάνω στο είδος της διοίκησης, τις ικανότητες, τα προσόντα του ηγέτη και τη δυναμική της ομάδας, που κατά τον Lewin είναι κάτι τελείως διαφορετικό από τη δυναμική των επιμέρους μελών της, καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της ενσυναίσθησης σε μία επιτυχημένη διοίκηση.

Μετα-ανάλυση των Podsakoff et al. (2006) και πρόσφατη σχετική έρευνα των Podsakoff et al. (2017) συνέκρινε τη συμπεριφορά των ηγετών σε σχέση με την απόδοση των υφισταμένων τους και την προσωπική ικανοποίηση των δευτέρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η απόδοση αλλά και η συμπεριφορά των εργαζομένων συνδεόταν άμεσα με την επιβράβευση-ενίσχυση και τη θετική στάση του ηγέτη, που συνέβαλε στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος στην ομάδα και στη μέγιστη δυνατή συνεργασία και απόδοση της ομάδας ως συνόλου. Αντίθετα, στην περίπτωση επιβολής «τιμωρίας» η βελτίωση στην απόδοση ήταν μηδενική και μηδενική καταγράφηκε και η ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο στην μετα-ανάλυση που έλαβε χώρα το 2006 (Podsakoff et al., 2006) όσο και στην πιο πρόσφατη έρευνα του Podsakoff και των συνεργατών του, που έγινε το 2017 (Podsakoff et al., 2017). Η αφοσίωση αυτή στον ηγέτη και η απόδοση σε σωματική και πνευματική προσφορά δεν κινητοποιείται τόσο από τις εξωτερικές αμοιβές και τα εξωτερικά εν γένει κίνητρα όσο από τη δεύτερη κατηγορία κινήτρων, που είναι τα εσωτερικά.

Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι, εξαιτίας της πολυπλοκότητας των σχέσεων, των κοινωνικών, πολιτισμικών και λοιπών επιδράσεων αλλά και της μοναδικότητας της προσωπικότητας του κάθε ανθρώπου και φυσικά της σύγχρονης τεχνολογίας που συνδράμει τα μέγιστα στην απόδοση σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, ο τρόπος αντιμετώπισης της δυναμικής της ομάδας από τους εκάστοτε ηγέτες διαφέρει τόσο από επιχείρηση σε επιχείρηση όσο και από περιοχή σε περιοχή. Για παράδειγμα, έρευνες κατέδειξαν ότι ο πολιτισμός και η κουλτούρα των Ανατολικών λαών είναι τελείως διαφορετικά από τα αντίστοιχα της Δύσης και αυτό αντανακλάται στον τρόπο διοίκησης των αντίστοιχων επιχειρήσεων από την πλευρά της ηγεσίας αλλά και στον τρόπο αποδοχής (θετικής ή αρνητικής) του συγκεκριμένου τρόπου διοίκησης από την πλευρά των υπαλλήλων. Τη συναισθηματική αυτή νοημοσύνη που συνδυάζεται με τη μελέτη του πολιτισμού, των κοινωνικών αντιλήψεων και συμπεριφορών των λαών οι Rockstuhl et al. (2011) την ονομάζουν «κοινωνική/πολιτισμική νοημοσύνη». Ο ηγέτης που αντιλαμβάνεται, αποδέχεται, αξιολογεί και ενσωματώνει στη δυναμική της ομάδας του την «πολιτισμική νοημοσύνη», θεωρείται ένας επιτυχημένος ηγέτης. Η πολιτισμική νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση συνύπαρξης με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες, φαινόμενο συχνό στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον (Ιορδάνογλου, 2008).

Τη θέση αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει έρευνα των Gutierrez et al. (2012), η οποία κατέγραψε διαφορές στην απόδοση όσον αφορά την εργασία ανάλογα με τον πολιτισμό, τα ήθη και τα έθιμα μιας περιοχής και τον τρόπο αντιμετώπισης αυτών

των ιδιαιτεροτήτων από τους εκάστοτε μάνατζερς. Συγκεκριμένα οι επιστήμονες διαπίστωσαν ότι υπάρχει διαφορά στην παραγωγή, στην απόδοση και στον βαθμό αφοσίωσης στην εργασία μεταξύ των λαών με διαφορετικό πολιτισμικό-κοινωνικό υπόβαθρο και ειδικότερα μεταξύ των εργαζομένων σε εταιρίες της Δύσης και των εργαζομένων σε χώρες της Ανατολής, όπως είναι η Ινδία και η Κίνα. Μάλιστα, όταν οι ηγέτες λάμβαναν υπόψη τις ιδιαιτερότητες καθώς και τον τρόπο σκέψης και ζωής των υφισταμένων τους τύχαιναν καλύτερης αποδοχής από αυτούς, ευκολότερης μεταλαμπάδευσης του οράματος της εταιρίας, πίστης και αφοσίωσης στο πρόσωπό τους (Gutierrez et al., 2012).

Οι Koene et al. (2002) θεώρησαν ότι η ηγεσία είναι η τέχνη της κινητοποίησης των άλλων ώστε να επιθυμούν να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες αλλά και για να ικανοποιήσουν τον ηγέτη τους. Ένας σημαντικότατος παράγοντας στην κινητοποίηση/ ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η *αφοσίωση* και η *αγάπη* των μελών της ομάδας προς τον ηγέτη τους. Αυτή η αφοσίωση σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να φθάσει μέχρι τα όρια του *αλτρουισμού*, που καταπατά το «Εγώ» για χάρη του «Εσύ» και αγγίζει τον κολοφώνα του όταν επιτυγχάνεται το «Εμείς».

Κατά τους Ruggieri & Scaffidi (2013), η επιτυχία (ή αποτυχία) του ηγέτη στην περίπτωση αυτή οφείλεται στην ικανότητά του να παρακινεί (ή όχι) με τον σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε να θέλουν να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων και ικανοτήτων τους, που μπορεί να φτάσει και τα όρια του αλτρουισμού ή/και της αυτοθυσίας προκειμένου να ικανοποιήσουν τον ηγέτη τους. Οι Πέλεχας & Αντωνιάδης (2013) θεωρούν ότι η αφοσίωση στο πρόσωπο του ηγέτη οφείλεται στην προσωπική εμπλοκή του σε θέματα που άπτονται, πέρα από τον εργασιακό, και του προσωπικού κύκλου των υφισταμένων. Κατά τους επιστήμονες σημαντικό ρόλο παίζει ο ορθολογικός καταμερισμός της εργασίας, ένα άνετο και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, η κατάρτιση προγραμμάτων με στόχο τη βελτίωση περαιτέρω των εργασιακών υποδομών, η αναγνώριση και αξιοκρατική εξέλιξη καθώς επίσης και η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως ολόπλευρων προσωπικοτήτων, με παράλληλη ενίσχυση των διαπροσωπικών τους σχέσεων μέσα στην ομάδα.

Κατά την Στέφα (2014) οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι από τη συμπεριφορά της διοίκησης μειώνουν ή/και εξαλείφουν τυχόν εντάσεις μέσα στην ομάδα γιατί θεωρούν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια από την ηγεσία, ενώ επιθυμούν να ανταποδώσουν τις ευεργεσίες που δέχθηκαν από αυτήν.

Στη διδακτορική διατριβή της η Barbara Alston (2009) κατέδειξε ότι η συναισθηματική εμπλοκή του ηγέτη συμβάλλει στην αποδοχή του ίδιου αλλά και των στόχων της επιχείρησης από την ομάδα και στην επίτευξη των στόχων αυτών. Εταιρίες με μάνατζερς με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση, όχι μόνο συσπειρώνουν την ομάδα γύρω τους, αλλά η επίτευξη των στόχων θεωρείται από όλους προσωπική επιτυχία και ικανοποίηση. Στην κατεύθυνση αυτή κινείται και η έρευνα του De Waal (2008), ο οποίος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αντίληψη της συναισθηματικής κατάστασης του άλλου ενεργοποιεί αυτόματα δράσεις στον παρατηρητή, ο οποίος στη συνέχεια βρίσκει τους τρόπους να βοηθήσει τον συμπάσχοντα άνθρωπο και έτσι να εδραιώσει μία θερμή διαπροσωπική σχέση, να δημιουργήσει γέφυρες επικοινωνίας και να καταλήξει στην αναγνώριση της προσφοράς του ηγέτη και στην αφοσίωση από τον ευεργετημένο υπάλληλο.

Σημαντικό ρόλο στην αποδοχή της προσωπικότητας του ηγέτη και στη σύσφιξη της δυναμικής της ομάδας παίζει και το είδος της επικοινωνίας. Ο εκάστοτε ηγέτης οφείλει να καλύπτει σωστά και με σεβασμό στην προσωπικότητα των συναδέλφων του όλες τις *μορφές της επικοινωνίας*: την προφορική, τη γραπτή αλλά και τη γλώσσα

του σώματος. Οι υφιστάμενοι διαισθάνονται τα όσα ένας επικεφαλής θέλει να πει και να τονίσει, από τη γλώσσα του σώματος, η οποία συχνά είναι πιο «εύγλωττη» από την ίδια τη λεκτική επικοινωνία. Έρευνες κατέδειξαν ότι άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μεταφέρουν τις ιδέες, τα συναισθήματα και τα οράματά τους πιο εύκολα και πιο ουσιαστικά με τη γλώσσα του σώματος από ό,τι με τη λεκτική ή τη γραπτή επικοινωνία. Μάλιστα οι Ingram & Cangemi (2012) σε έρευνά τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν και έντονη γλώσσα του σώματος, που συμβάλλει στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ασφάλειας και αγάπης μεταξύ των μελών της ομάδας τους. Η Kathy Beydler (2017) καταγράφει συγκεκριμένες κινήσεις, στάσεις και συμπεριφορές, που ενισχύουν τον λόγο των ατόμων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ ο Batool (2013) θεωρεί ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν καλύτερα τη γλώσσα του σώματος σε σχέση με τους αυταρχικούς.

Όπως προαναφέρθηκε, συνήθως η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας εφαρμόζεται από ηγέτες με έντονη την ενσυναίσθησή τους. Δεν είναι εξάλλου τυχαίο ότι στη συγκεκριμένη μορφή η συμμετοχή όλων των υπαλλήλων και η κατάθεση προτάσεων και ιδεών για βελτίωση της παραγωγής, μείωση ή εξάλειψη της γραφειοκρατίας και τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν αλλά και αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρονται, είναι κάτι περισσότερο από βέβαιη. Ακόμη και στην περίπτωση που μία εταιρία βρίσκεται στο στάδιο του σχεδιασμού και της οργάνωσης, η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων, η φωνή και οι απόψεις τους όταν εισακούγονται, μπορεί να προβλέψουν κινδύνους, να καταγράψουν τυχόν ευκαιρίες και δυνατότητες που ανοίγονται εμπρός τους, να αποφύγουν απειλές και να εξασφαλίσουν καλύτερες συνεργασίες αλλά και μεγαλύτερη αφοσίωση στους κοινούς σκοπούς. Δεν είναι τυχαίο ότι συχνά, εταιρίες με υψηλό συναισθηματικό προφίλ από την πλευρά της διοίκησης, επιζητούν την κατάθεση απόψεων των υπαλλήλων τους κατά τη διάρκεια δημιουργίας ενός σχεδιαγράμματος SWOT, ώστε να καλύψουν όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές των ευκαιριών, των δυνατοτήτων αλλά και των κινδύνων που ανοίγονται μπροστά τους ώστε να εξασφαλίσουν τη μέγιστη επιτυχία του εγχειρήματός τους. Αξίζει να αναφερθεί ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη της διοίκησης της Κεντρικής Τράπεζας στις ΗΠΑ, η εμπλοκή όλου του προσωπικού και η κατάθεση προτάσεων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν το προφίλ και το πελατολόγιο της Τράπεζας, την έσωσαν από βέβαιη πτώχευση (Bage & Graham, 2012).

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι όταν μία εργασιακή ομάδα είναι «δεμένη», οι εντάσεις μειώνονται, η επικοινωνία είναι αμίδρομη και δίνεται η δυνατότητα σε όλους, νέους και παλαιούς συναδέλφους, να εκμεταλλευθούν την εμπειρία των συναδέλφων τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση των εταιριών που στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό τους εισάγοντας ηλεκτρονικούς υπολογιστές και γενικότερα την τελευταία εξέλιξη της τεχνολογίας. Έρευνες έχουν καταγράψει ότι οι υπάλληλοι, σε γενικές γραμμές αντιδρούν στις αλλαγές στον εργασιακό χώρο, είτε λόγω έλλειψης γνώσεων είτε λόγω του ό,τι αισθάνονται πιο ήρεμοι και ασφαλείς όταν επαναλαμβάνουν απλά την καθημερινή τους ρουτίνα. Όμως οι Ayedee et al. (2021) που εξέτασαν τις επιχειρήσεις που κατάφεραν να αντισταθούν στην γενική ύφεση που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19, παρατήρησαν ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και με σωστό σχεδιασμό, όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, έδωσαν κίνητρα και προώθησαν την χρήση Η/Υ, που σταδιακά όχι μόνο έγινε αποδεκτή από τους υπαλλήλους αλλά την υιοθέτησαν και στην προσωπική τους ζωή.

Οι Brown & Nwagbara (2021) παρατηρούν ότι όπου δόθηκε η δυνατότητα στους υπαλλήλους να δουλέψουν από το σπίτι ώστε να αποφύγουν τον κίνδυνο να εκτεθούν στον θανατηφόρο ιό και υπήρξε κατανόηση εκ μέρους της διοίκησης των προσωπικών προβλημάτων τους, τα γεγονότα αυτά αποτέλεσαν ένα ισχυρό κίνητρο για εκμάθηση της νέας τεχνολογίας αλλά και αύξηση του αισθήματος ικανοποίησης όσον αφορά τη θέση της διοίκησης απέναντί τους.

Στις έρευνες αυτές παρατηρείται ότι η σωστή διαχείριση του προσωπικού ανάλογα με τις ικανότητες, την πείρα και τις ανάγκες τους, από ένα ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, δρα ως ασπίδα σε κάθε αρνητικό συναίσθημα ενώ ταυτόχρονα συσπειρώνει και ενεργοποιεί τη δυναμική της ομάδας, προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και των ίδιων των εργαζομένων.

Ανεξαρτήτως ποιο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης εφαρμόζεται από τον εκάστοτε ηγέτη, αυτός οφείλει να είναι επιστημονικά καταρτισμένος και να ενημερώνεται συνεχώς, όχι μόνο σε θέματα των αρμοδιοτήτων του αλλά και σε θέματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και σε θέματα ψυχολογίας, να είναι σε θέση να συντονίζει τους υφισταμένους του, να ρυθμίζει λειτουργικά ζητήματα, να συνεργάζεται με όλους, τόσο τους ιεραρχικά ανωτέρους του όσο και τους υφισταμένους του, να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση ώστε να προλαμβάνει δύσκολες καταστάσεις, να δίνει λύσεις, να δημιουργεί κίνητρα, να κατευθύνει αλλά και να ελέγχει, προάγοντας τη συνεργασία, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επίτευξη των κοινών σκοπών (Leithwood et al., 2008).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αδιαμφισβήτητα, η ενσυναίσθηση και η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν εφόδια μιας φωτισμένης ηγεσίας, που τα χρησιμοποιεί για την ενίσχυση της δυναμικής της ομάδας, τη μεταλαμπάδευση του οράματος και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Όμως, τα λόγια του Αριστοτέλη ακούγονται τόσο σύγχρονα, στην εποχή του τεχνοπολιτισμού, των ταχύτατων εξελίξεων, του τεράστιου ανταγωνισμού αλλά και της ψυχικής απομόνωσης, προβληματίζοντας και τους πλέον αισιόδοξους: *«Πώς θα μπορούσε ένας ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη να εμπνεύσει τις τόσο διαφορετικές προσωπικότητες, τις τόσο διαφορετικές ηλικίες και γνωστικο-συναισθηματικά υπόβαθρα των υφισταμένων του με το σωστό παράδειγμα, με τη χρήση των κατάλληλων μέσων, με τη σωστή επιβράβευση, με το σωστό τρόπο μεταλαμπάδευσης του οράματος της εταιρίας και στην κατάλληλη στιγμή, χωρίς να δημιουργήσει εντάσεις και ανταγωνισμό αλλά συσπειρώνοντας την ομάδα, σαν μία 'γροθιά', γύρω του»;*

Καθώς δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη φόρμουλα ή μία συγκεκριμένη τακτική που να εξασφαλίζει την επιτυχία του εγχειρήματος, νέες έρευνες και ειδικές μελέτες, που να εστιάζουν στους επιμέρους τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και στους τρόπους καλλιέργειας και εκμετάλλευσής της από τους εκάστοτε ηγέτες, απαιτούνται από τη σύγχρονη επιστημονική κοινότητα.

Όμως, παρά την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης φύσης και το δαιδαλώδες των ανθρώπινων σχέσεων, που αποκλείουν την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης τεχνικής με τη μορφή πανάκειας, σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης, όσον αφορά την ενσυναίσθηση, θέλουμε να πιστεύουμε, ότι η προσωπικότητα και κυρίως η ηθική του ηγέτη μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη σύσφιξη των σχέσεων της ομάδας του και στην απόσπαση της αγάπης και αφοσίωσης στο πρόσωπό του, κατά τα ρήματα του Αριστοτέλη: *«πάντα να αγωνίζεσαι να γίνεις καλύτερος»*, θέση που εφάρμοσε σε όλη τη ζωή του ο μαθητής του, ο Μέγας Αλέξανδρος. Όταν ο μεγαλύτερος στρατηλάτης όλων των εποχών διέσχισε τις έρημες και αφιλόξενες περιοχές της Κεντρικής Ασίας η έλλειψη νερού ταλάνιζε όλο τον στρατό. Ένας στρατιώτης βρήκε λίγο νερό, το έβαλε στο κράνος του και το προσέφερε στον Αλέξανδρο να πιει. Εκείνος, ενθουμούμενος τα λόγια του δασκάλου του: *«Η αρετή του βασιλιά θα πρέπει να είναι τόσο ανώτερη ώστε να υπερτερεί της αρετής όλων των πολιτών μαζί»*, αρνήθηκε λέγοντας ότι αν οι στρατιώτες του διψούν τότε αυτός θα είναι ο τελευταίος που θα πιει. Αλλά και η αντίδρασή του απέναντι στη σύζυγο και τη γυναίκα του Δαρείου, που μη γνωρίζοντας ποιος είναι ο Αλέξανδρος, γονάτισαν μπροστά στον μεγαλόσωμο και επιβλητικό Παρμενίωνα, φίλο και στρατηγό του Αλεξάνδρου, προσκυνώντας τον ως βασιλέα, αποδεικνύει την μοναδική του προσωπικότητα. Έντρομες, όταν κατάλαβαν το λάθος τους άρχισαν να εκλιπαρούν τον Αλέξανδρο να τις λυπηθεί. Ο Αλέξανδρος λέγοντας το περίφημο: *«Και αυτός Αλέξανδρος εί»* όχι μόνο δεν τις μείωσε αλλά επέτρεψε να διατηρήσουν όλα τα αξιώματα που είχαν μέχρι εκείνη τη στιγμή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική-Ελληνόγλωσση

Ανθης, Χ. & Κακλαμάνης, Θ. (2006). *Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση*. Πρακτικά 1^{ου} Συνεδρίου. 12-14 Μαΐου 2006, σ.1-9.

Αριστοτέλης, *Πολιτικά Α'*, (μτφ. Μαγγίνας Σ.Χ.), τ.44^{ος}, σειρά: «Βιβλιοθήκη των Ελλήνων», Αθήνα: Ελληνικός Εκδοτικός Οργανισμός.

Βακόλα Μ.Ν.Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, 1^η εκδ., Αθήνα: Rosili.

Ιορδάνογλου Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και προοπτικές*, Αθήνα: Κριτική Επιστημονική Βιβλιοθήκη.

Καζαμιάς Α.Μ. (2021). *Ο Σωκράτης και η Ανθρωπιστική Παιδεία στη Νεωτερικότητα. Κρίση Παιδείας και Δημοκρατίας* (Χαραλαμπίκης Χ. πρόλογος), τ.1^{ος}, σειρά: «Νέα Ανθρωπιστική Παιδεία» (Τζάρτζας Γ. επιμ.), Αθήνα: Ίων.

Καψάλης Α.Γ. (1995). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*, τ.6^{ος}, σειρά: «Παιδαγωγική και Εκπαίδευση», Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη Ο.Ε.

Λανάρα Β.Α. (2008). *Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών, Θεωρητικό και Οργανικό Πλαίσιο*, 7^η εκδ., Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Γ.Β. Παρισιάνος.

Λύτρας Α.Ν. (1989). «Μικρομεσαίοι», στη *Σύγχρονη Ελληνική Κοινωνία: Προέλευση, Σύνθεση, Κοινωνικός Ρόλος των Μικροπαραγωγών του Δευτερογενούς Τομέα (Τ.Δ.Τ.) 1950-1981*, Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Μαυρομάτη, Κ. (2017). *Η σημασία των κινήτρων των εργαζομένων στους Δήμους*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ, Τμήμα Οικονομικών

Επιστημών & Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Μουστάκης Β. (2012). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, 1^η εκδ., Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Οκανταρίδου, Α. (2007). *Business Excellence: Διερεύνηση του Ρόλου της Ηγεσίας Οργανισμών που Στοχεύουν στην Κατάκτηση της Επιχειρηματικής Αριστείας. Η Περίπτωση της Τεχνομετόν Α.Ε.*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Θεσσαλονίκη: ΠΑ.ΜΑΚ. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, 1^η εκδ., Αθήνα: Γ. Μπένου.

Πασσάκος Κ.Γ. (1980). *Εισαγωγή εις την Παιδαγωγικής Ψυχολογίας*, τ.2^{ος}, Αθήνα: Αρμός.

Πέλεχας, Ε. & Αντωνιάδης, Α. (2013). Συγκριτική μελέτη ικανοποίησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο νοσοκομεία της Ελλάδας, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 30(3):325-334.

Πετράκης Ε.Π. (2011). *Η Ελληνική Οικονομία και η Κρίση: Προκλήσεις και Προοπτικές*, Αθήνα: Quaestor Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.

Πετρίδου Ευ. (2001). *Διοίκηση. Μάνατζμεντ. Μία εισαγωγική προσέγγιση*, 2^η εκδ., Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Ρίνγκελμαν, Δ. (2015). Leadership. Τι είναι καλύτερο: Να σ' αγαπούν ή να σε φοβούνται; *Fortune Greece*, 19:57.

Ρόμπινς Κ. & Ουέμπστερ Φ. (2002). *Η εποχή του τεχνοπολιτισμού. Από την κοινωνία της πληροφορίας στην εικονική ζωή*, (Μεταξά Κ. μτφ.; Παπαθανασόπουλος Στ. επιστ. επιμ.), σειρά: «Επικοινωνία και Κοινωνία», Αθήνα: Καστανιώτης.

Σολωμού-Νικολαΐδου Β. (1998). *Το κάπνισμα και η ορθόδοξη χριστιανική αγωγή στην παιδική και εφηβική ηλικία*, σειρά: «Χριστιανοπαιδαγωγικές Μελέτες και Έρευνες», Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη Ο.Ε.

- Στέφα, Ζ. (2014). *Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση προσωπικού: περίπτωση νοσοκομείου "Ευαγγελισμός"*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης.
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α.. (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ. Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, 2^η εκδ., Αθήνα: Rosili.
- Τριαντάρη Σ. (1995). *Η επίδραση της αρχαιοελληνικής γνώσης και της χριστιανικής πίστης στον Ιωάννη Φιλόπονο (6^{ος} αιώνας μ.Χ.)*, Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ., Θεολογική Σχολή.
- Τριαντάρη Σ. (2020). *Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο ηγέτη*, Θεσσαλονίκη: Κ. και Μ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη Σ.Α. (2020a). *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας. Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας*, Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη Σ.Α. (2021). *Ηθική στη Λήψη Αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Φράγκος Χ.Π. (1994). *Ψυχοπαιδαγωγική*, Αθήνα: Gutenberg.

Ξένη-Ξενόγλωσση

- Abel A.B., Bernanke B.S. & Croushore D. (2010). *Μακροοικονομική*, τ.2^{ος} (Λαντούρης Γ. μτφ.), Αθήνα: Κριτική, Επιστημονική Βιβλιοθήκη.
- Aiston B.A., Dastoor B.R. & Sosa-Gey J. (2010). Emotional intelligence and leadership: a study of human resource managers, *International Journal of Business and Public Administration*, 7(2):61-74.
- Allan B.A., Autin K.L. & Duffy R.D. (2016). Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints, *Frontiers in Psychology*, available at <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00071/full>.
- Alston B.A. (2009). An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices, *A Dissertation for a Doctorate in Business Administration*, USA: Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Anders S., Stale E., Aasland T., Schanke M. & Hilde H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1):80-92.
- Anderson J.C., Rungtusanatham M. & Schroeder R.G. (1994). A theory of quality management underling the Deming management method, *Academy of Management Review*, 19(3), abstract.
- Ayedee N., Kumar A., Buttan A. & Shaikh A.A. (2021). Role of Emotional Intelligence and Strategic Human Resource Management during COVID-19 Pandemic, *Academy of Strategic Management Journal*, available at https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3884429.
- Bage C. & Graham D. (2012). Rescuing Bank of America: The Case for an Organizational Development Nexus Approach, *Academia* available at cynthiabage.portfolio.BAC-with-cover-page-v2.pdf.

- Baron R.A., Banscombe N.R. & Byrne E. (2012). *Κοινωνική Ψυχολογία* (μτφ. Ε. Μπελεζίνη; επιμ. Α. Γιώτσα), Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- Barrow C.J. (2014). *Developing the Environment: Problems & Management*, London & New York: Routledge.
- Batool B.F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership, *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3):84-94.
- Baum T. (1995). *Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction*. London Chapman and Hall.
- Bass B.M. & Bass R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*, 4rd ed., New York, London, Toronto, Sydney: Free Press.
- Begg D., Fisher S. & Dornbusch R. (1998). *Εισαγωγή στην Οικονομική*, τ.1^{ος} (Πανταζίδης Στ. μτφ.), Αθήνα: Κριτική, Επιστημονική Βιβλιοθήκη.
- Beydler K.W. (2017). The Role of Emotional Intelligence in Perioperative Nursing and Leadership: Developing Skills for Improved Performance, *AORN Journal*, 106(4):317-323, Elsevier Inc.
- Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N. & Hashmi, M.A. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2): 192-201.
- Brown C. & Nwagbara U. (2021). Leading Change with the Heart: Exploring the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in the Era of Covid-19 Pandemic, *Economic Insights – Trends and Challenges*, 10(3):1-12.
- Burnes B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-Appraisal, *Journal of Management Studies*, 41(6):977-1002.
- Burnes B. & Bargal D. (2017). Kurt Lewin: 70 Years on, *Journal of Change Management, Reframing Leadership and Organizational Practice*, 17(2):91-100.

- Chaudhry A.Q. & Javed H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, *International Journal of Business and Social Science*, 3(7):258-264.
- Choi J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), abstract.
- De Waal F.B.M. (2008). Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy. *Annual Review of Psychology*, 59:279-300.
- Debes R. (2015). “From *Einfühlung* to Empathy. Sympathy in Early Phenomenology and Psychology”, in Schliesser E. (Ed.), *Sympathy. A History*, Oxford, New York: Oxford University Press, p.286-322.
- Deutsch M. (1992). Kurt Lewin: The Tough-Minded and Tender-Hearted Scientist, *Journal of Social Issues*, 48(2):31-43.
- Diaz I., Chiaburu D.S., Zimmerman R.D. & Boswell W.R. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work, *Journal of Vocational Behavior*, Elsevier, 80:500-508.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. & van Engen M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men, *Psychological Bulletin*, 129(4):569-591.
- Eysenck M.W. (2010). *Βασικές Αρχές Γνωστικής Ψυχολογίας* (Ε. Βασιλάκη επιμ.; Μ. Κουλεντιανού μτφ.), Αθήνα: Gutenberg.
- Fatt P.T. (2002). Emotional Intelligence: for human resource managers, *Management Research News*, 25(11):57-74.
- Fuller M., Kamans E., van Vuuren M., Wolfensberger M. & de Jong M. (2021). Conceptualizing Empathy Competence: A Professional Communication Perspective, *Journal of Business and Technical Communication*, 35(3):333-368.

- Gardner L. & Stough C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2):68-78.
- Goleman, D. (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»; (μτφ. Α. Παπασταύρου; επιμ. Ι.Ν. Νέστορος & Χ. Ξενάκη), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman D., Boyatzis R. & McKee A. (2013). *Primal Leadership. Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Goleman D. & Boyatzis R.E. (2017). Emotional Intelligence. Emotional Intelligence has 12 Elements. Which do you need to work on? *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, available at <https://www.proveritas.com.au/downloads/Emotional-Intelligence-12-Elements.PDF>.
- Gutierrez B., Spencer S.M. & Zhu G. (2012). Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian and Western leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1), available at <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527601211195637/full/html>.
- Hill, E.J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocation Behavior*, 63(2):220-241.
- Ingram J. & Cangemi J. (2012). Emotions, Emotional Intelligence and Leadership: A Brief, Pragmatic Perspective, *Education*, 132(4):771-778.
- Kasapi Z. & Mihiotis A. (2014). Emotional Intelligence Quotient and Leadership Effectiveness in the Pharmaceutical Industry: A New Template, *International Journal of Business Administration*, 5(1):15-26.

- Khan M.S., Khan I., Qureshi Q.A., Ismail H.M., Rauf H., Latif A. & Tahir M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review, *5(3):87-93*.
- Khokhar, C.P. & Kush, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives. *Europe's Journal of Psychology*, *5(1):1-11*.
- Koene A.S., Vogelaar L.W. & Soeters J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, *13: 193-215*.
- Kotter J.P. (2001). *Ηγέτης στις Αλλαγές*, (Εμπέλογλου Ν.Μ. πρόλογος; Σοκοδήμος Α. μτφ, Ανδρέου Μ. επιμ.), τ.7^{ος}, σειρά: Business Management, Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- Landy F.J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence, *Journal of Organizational Behavior*, *26(4):411-424*.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership, *School Leadership & Management*, *28(1): 27-42*.
- Lewin, K. (1944). "The Dynamics of Group Action", *Educational Leadership*, The Association for Supervision and Curriculum Development: 195-200 available at http://www.ascd.com/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_194401_lewin.pdf
- Manuel G. (2021). *Motivation in Organisations. Searching for a Meaningful Work-Life Balance*, 'Humanistic Management Series', USA: Taylor & Francis.
- Mathes E.W. (1981). Maslow's hierarchy of needs as a guide for living, *Journal of Humanistic Psychology*, *21(4):69-72*.
- Michaelson Ch. (2005). Meaningful Motivation for Work Motivation Theory, *Academy of Management Review*, *30(2)*, abstract.
- Munley A.E. (2011). Culture Differences in Leadership, *IUP Journal of Soft Skills*, *5(1):16-30*.

- Oachesu M. (2016). "Conflict Management, a New Challenge". 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 26-28 November 2015, Rome, Italy, *Procedia Economics and Finance*, 39:807-814.
- Peters L.H., Hartke D.D. & Pohimann J.T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter, *Psychological Bulletin*, 97(2):274-285.
- Phipps, T.A., Prieto, C.L. & Ndinguri, N.E. (2014). Emotional Intelligence: Is it Necessary for Leader Development? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(1):73-89.
- Podsakoff P.M., Bommer W.H., Podsakoff N.P. & MacKenzie S.B. (2006), *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2):113-142.
- Podsakoff P.M., Todor W.M. & Skov R. (2017). Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction (2017). *Academy of Management Journal*, 25(4):810-821, Elsevier Inc.
- Rockstuhl T., Seiler S., Ang S. van Dyne L. & Annen H. (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World, *Journal of Social Issues*, 67(4):825-840.
- Rogosic S. & Baranovic B. (2016). Social Capital and Educational Achievements: Coleman vs. Bourdieu, *Center for Educational Policy Studies Journal*, 6(2): abstract, available at <https://cepsj.si/index.php/cepsj/article/view/89>.
- Rosete D. & Ciarrochi J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5):388-399.
- Ruggieri S. & Scaffidi A.C. (2013). Leadership Style, Self-Sacrifice, and Team Identification, *Social Behavior and Personality: an international Journal*, 41(7):1171-1178.

- Sadeghi A. & Pihie Z.A.L. (2012). Transformational Leadership and its Predictive Effects on Leadership Effectiveness, *International Journal of Business and Social Science*, 3(&):186-197.
- Shu Q., Tu Q. & Wang K. (2011). The Impact of Computer Self-Efficacy and Technology Dependence on Computer-Related Technostress: A social Cognitive Theory Perspective, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 27(10):923-939.
- Skorda S. & Panitsides Eu.A. (2016). Group Dynamics in Adult Education: Trainers' & Trainees' Views, *Multilingual Academic Journal of Education and Social Science*, 4(2):90-102.
- Sollecito W.A. & Johnson J.K. (2013). The global evolution of continuous quality improvement: from Japanese manufacturing to global health services, *Improvement in Health*, 5(1):1-31.
- Stein S.J. (2017). *The EQ Leader. Instilling Passion, Creating Shared Goals, and Building Meaningful Organizations through Emotional Intelligence*, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Sternberg R.J. (2011). *Γνωστική Ψυχολογία*, (μτφ. Βραχωρίτου Ι.; επιμ. Ξανθάκου Γ. & Κάιλα Μ.), Αθήνα: Πολιτεία.
- Stepanova O.M. (2017). Empathy as the key to successful business correspondence, *Russian Foreign Economic Journal*, 2:119-124.
- Stretcher L.S., Hynes G.E. & Hill K.L. (2012), Strategies for Teaching Social and Emotional Intelligence in Business Communication, *Business and Professional Communication Quarterly*, 75(3):301-317.
- Sullivan, J.E. & Decker, J.Ph. (2009). *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*, (6^η εκδ.), (μτφ. & επιμ. Θάλεια Μπελλάλη), Αθήνα: Μ. Γκιούρδας.

- Swanepoel J.J.E. (2015). Exploring the theoretical link between cultural and emotional intelligence: a system analysis for human resource management, *South African Journal of Business Management*, 46(4), abstract.
- Ulrich D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston: Harvard Business School Press.
- Watson L.C. & Lindsey B.A. (2012). «Άγχος και Πανικός», στο Runge M.S. & Greganti M.A. (Eds.), *Netter's Internal Medicine*, Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, σ.1074-1080.
- Woods, A.P. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice*, 7(1):3-26.
- Wren D.A. (1995). Henri Fayol: learning from experience, *Journal of Management History (Archive)*, 1(3):5-12.
- Winston, E.B. (2003). *A Complete Definition of Leadership*. Ph.D., USA: School of Leadership Studies.
- Xirasagar S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives, *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), abstract.
- Yukl G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς*, (μτφ. επιστ. επιμ. Α.Σ. Αντωνίου), 6^η εκδ., Αθήνα: Κλειδάριθμος.