



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

Διπλωματική Εργασία του Μενέλαου Τζαγκουρνή

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αθηνά Μπελεγρή Ρομπόλη

**Τίτλος: Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη και
ελληνικές startups**

**Μέλη Τριμελούς Επιτροπής: Επίκουρος Καθηγητής Άγγελος Τσακανίκας,
Επίκουρος Καθηγητής Παναγιώτης Μιχαηλίδης**

Αθήνα, 2014

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Αν. Καθηγήτρια Αθηνά Μπελεργή-Ρομπόλη για τη γνώση που μου μετέφερε απλόχερα, την καθοδήγηση και τη βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας αλλά και των τελευταίων ετών της φοίτησής μου στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Δρ. Σπυρίδων Στέλιο, Ε.ΔΙ.Π. του τομέα Α.Κ.Ε.Δ. της Σ.Ε.Μ.Φ.Ε. για τη συνεχή βοήθεια και τις πολύτιμες συμβουλές που μοιράστηκε μαζί μου κατά τη διεξαγωγή της έρευνας πεδίου για τη διπλωματική εργασία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου, Ελένη Μαντζουράνη, για τη συνεχή της στήριξη, την αμέριστη υπομονή και πίστη της σε εμένα, και επειδή, εκτός από καλό επιστήμονα, προσπαθεί καθημερινώς να με βοηθήσει να γίνω καλύτερος άνθρωπος.

Μενέλαος Τζαγκουρλής

Περίληψη

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση της Ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΟΣΝ) και η διερεύνηση του κατά πόσο η ΟΣΝ συνδέεται με την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Μεθοδολογικά χρησιμοποιείται το υπόδειγμα των Druskat & Wolf και το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τη Hamme-Peterson για τη μέτρηση της Ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ως περίπτωση μελέτης, γίνεται έρευνα πεδίου σε ένα δείγμα ελληνικών startup επιχειρήσεων την περίοδο 2010-2012. Η ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης αξιολογείται μέσω ενός ερωτηματολογίου το οποίο κατασκευάστηκε από εμάς. Το ερωτηματολόγιο της Hamme-Peterson απαντήθηκε από τους εργαζόμενους της κάθε startup επιχείρησης και το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της ανάπτυξης της κάθε επιχείρησης απαντήθηκε από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων προέκυψαν ισχυρές ενδείξεις ότι η ΟΣΝ και η ανάπτυξη μιας startup επιχείρησης συνδέονται. Η ανασκόπηση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω έρευνα και μελέτη του ζητήματος της σύνδεσης ΟΣΝ και ανάπτυξης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Προτείνουμε να γίνει έρευνα σε περισσότερες εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους, που απασχολούν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και αποτελούνται από πολλές ομάδες εργαζομένων. Επίσης, σημαντικό θα ήταν να δημιουργηθεί ένα μέτρο με περισσότερα στοιχεία που αφορούν την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, η έρευνα ίσως θέτει τα θεμέλια για την ανάπτυξη ενός εργαλείου για την αναγνώριση των ομάδων μιας επιχείρησης που δεν έχουν υψηλή ΟΣΝ και ακολούθως τη βελτίωση της λειτουργίας των ομάδων αυτών. Ένα τέτοιο εργαλείο μπορεί επίσης να καθοδηγήσει τους οργανισμούς στο να δημιουργούν αποτελεσματικές ομάδες και να έχουν σε βάθος χρόνου μια εικόνα της λειτουργίας των ομάδων που τους απαρτίζουν.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 1 – Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	10
1.1. Ιστορική αναδρομή	10
1.2. Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	11
Κεφάλαιο 2 – Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	24
2.1. Τι γνωρίζουμε πραγματικά για την Ηγεσία	24
2.2. Συναίσθημα και Ηγεσία.....	28
2.3. Σύνδεση Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης	30
Κεφάλαιο 3 – Συναισθηματική νοημοσύνη και χώρος εργασίας	37
3.1. Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας	37
3.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.....	39
3.3. Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	42
Κεφάλαιο 4 – Μελέτη Περίπτωσης: Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη και ελληνικές startup εταιρείες	56
4.1. Αναλυτικό Πλαίσιο.....	56
4.2. Η έρευνα πεδίου: startup εταιρείες	61
4.2.1. Οι ελληνικές startup εταιρείες	61
4.2.2. Επιλογή του δείγματος.....	63
4.3. Ταυτότητα της έρευνας.....	65

4.3.1. Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	68
4.3.2. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	70
Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	81
Βιβλιογραφία	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	104

Εισαγωγή

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια η οποία χρησιμοποιείται ευρέως τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια για να περιγράψει την ικανότητα κάποιου να μπορεί να αντιληφθεί και να διαχειριστεί τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων.

Το 2003 BarOn σε συνεργασία με την ερευνητική ομάδα του Damasio, στην Ιατρική Σχολή του πανεπιστημίου της Άιοβα, αναγνώρισε διακριτές περιοχές στον ανθρώπινο εγκέφαλο που αφορούν στη συναισθηματική νοημοσύνη. Η παραπάνω μελέτη, σε συνδυασμό με μεταγενέστερες μελέτες, στις οποίες χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικές επιστημονικές μέθοδοι (Taki, 2010), αποτελεί μία από τις πειστικότερες αποδείξεις ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη βρίσκεται σε ξεχωριστές περιοχές του εγκεφάλου από αυτές που βρίσκονται οι αυστηρώς γνωστικές ικανότητες, που στο σύνολό τους ονομάζονται I.Q..

Έτσι, οι εγκεφαλικές λειτουργίες που συνδέονται με τον νεοφλίό περιλαμβάνουν περίπλοκες πνευματικές διεργασίες, τα κέντρα της νόησης, ενώ κάτω από το νεοφλοίο βρίσκονται τα μεταιχμιακά κέντρα¹, υπεύθυνα για το συναίσθημα², τα οποία συνδέονται με το νεοφλοίο. Εξάλλου, ο πρόσθιος φλοιός του προσαγωγίου είναι η περιοχή που ελέγχει τις παρορμήσεις μας, από αυτήν εξαρτάται ο αυτοέλεγχος, η ικανότητά μας να ελέγχουμε τα συναισθήματά μας. Οι αμυγδαλές που αποτελούν το «συναγερμό» του εγκεφάλου, είναι υπεύθυνες για τις παρορμήσεις, το θυμό και το φόβο, επικοινωνούν με τον πρόσθιο φλοιό ο οποίος ρυθμίζει και ελέγχει

¹ Τα μεταιχμιακά κέντρα είναι υπεύθυνα για οποιαδήποτε απόφαση λαμβάνουμε στη ζωή μας. Οι αμυγδαλές, μια σε κάθε ημισφαίριο, είναι ο νευρικός κόμβος για τα συναισθήματα στο μεσοεγκέφαλο. Από αυτές εξαρτώνται οι συναισθηματικές μας αντιδράσεις και μνήμες. Ασθενείς με κακώσεις ή άλλους τραυματισμούς στη δεξιά αμυγδαλή έδειξαν απώλεια αυτογνωσίας (self awareness), ήταν αδύνατον να αντιληφθούν και να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους.

² Στα μεταιχμιακά κέντρα βρίσκεται επίσης ένα ακόμη δίκτυο νευρώνων που ονομάζονται βασικά γαγγλία. Αυτή η συστοιχία δικτύων νευρώνων εξάγει συμπεράσματα: «Όταν έκανα το τάδε, είχα καλά αποτελέσματα, όταν έκανα το δείνα δεν είχα». Τα βασικά γαγγλία αποθηκεύουν όλη τη σοφία που έχουμε συγκεντρώσει στη ζωή μας και μας βοηθούν στη λήψη οποιασδήποτε απόφασης. Η ερώτηση «Αυτό που θέλω να κάνω συνάδει με το ποιος είμαι, εξυπηρετεί το σκοπό μου και είναι σε συμφωνία με τις ηθικές μου αρχές;» είναι μία ερώτηση η οποία προέρχεται και απαντάται αρχικά από αυτά τα συναισθηματικά κέντρα και μετέπειτα έρχεται με τη μορφή της λογικής και υπάγεται σε περαιτέρω επεξεργασία.

τα παραπάνω συναισθήματα. Καθώς δεν μπορούμε να επιβάλουμε στον εαυτό μας ποια συναισθήματα και τότε θα τα νιώσει, η σωστή επικοινωνία αυτών των δυο περιοχών είναι εξαιρετικά σημαντική. Τέλος, η μεσοκοιλιακή περιοχή³ του εγκεφάλου μας εφοδιάζει με ικανότητες αποτελεσματικής έκφρασης των συναισθημάτων μας και ανάπτυξης καλών διαπροσωπικών και κοινωνικών (κοινωνικές ικανότητες) σχέσεων.

Ο Siegel (2010) είναι ο ιδρυτής ενός νέου επιστημονικού κλάδου, της διαπροσωπικής νευροβιολογίας, ο οποίος αναδύθηκε τα τελευταία χρόνια που η επιστήμη ανακάλυψε τον «κοινωνικό εγκέφαλο⁴». «Mindsight» είναι ο όρος που χρησιμοποιεί για την περιγραφή της ικανότητας του μυαλού να «βλέπει» τον εαυτό του. Η έρευνά του αποδεικνύει πως τα εγκεφαλικά κέντρα που είναι υπεύθυνα για την αυτογνωσία είναι πανομοιότυπα με αυτά που χρησιμοποιούμε για να καταλάβουμε έναν άλλο άνθρωπο. Με άλλα λόγια, η αντίληψή μας για την εσωτερική κατάσταση του εαυτού μας και για εκείνη ενός τρίτου, αποτελούν δύο διαφορετικές εκφάνσεις της ενσυναίσθησης. (Goleman, 2011).

Μια από τις πιο εκπληκτικές ανακαλύψεις ήταν αυτή των καθρεπτικών νευρώνων (mirror neurons). Όταν ανιχνεύσουμε συνειδητά ή μη, τα συναισθήματα ενός τρίτου, οι νευρώνες αυτοί ενεργοποιούνται και αναπαράγουν σε μας τα ίδια συναισθήματα. Μας επιτρέπουν να μοιραζόμαστε κοινές συναισθηματικές εμπειρίες με συνανθρώπους μας⁵. Το γεγονός ότι κάθε στιγμή που δύο άνθρωποι συναναστρέφονται, υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ των εγκεφάλων που μεταδίδει τα συναισθήματα του ενός προς τον άλλο, υπονοεί ότι σε κάθε συναναστροφή υπάρχει ένα συναισθηματικό υπόβαθρο το οποίο είναι εξαιρετικής σημασίας και επηρεάζει οτιδήποτε άλλο συμβαίνει στη συναναστροφή.

³ Η μεσοκοιλιακή περιοχή βρίσκεται στον προμετωπιαίο λοβό και είναι το μέρος του εγκεφάλου που αναπτύσσεται αργότερα από όλα τα υπόλοιπα. Σε αυτό όμως οφείλονται οι ικανότητες επίλυσης προσωπικών και διαπροσωπικών ζητημάτων.

⁴ Ο κοινωνικός εγκέφαλος περιλαμβάνει πολλαπλά κυκλώματα, όλα σχεδιασμένα να συντονίζονται και να αλληλεπιδρούν με τον εγκέφαλο ενός τρίτου. Είναι σχετικά καινούρια ανακάλυψη, καθώς μέχρι τα τελευταία πέντε χρόνια οι επιστήμονες μελετούσαν το πώς λειτουργεί ο εγκέφαλος κάθε ατόμου ξεχωριστά.

⁵ Οι ψυχολόγοι γνώριζαν εδώ και δεκαετίες ότι τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά και η ανακάλυψη των καθρεπτικών νευρώνων ήρθε να εξηγήσει με ποιο μηχανισμό συμβαίνει αυτό στον εγκέφαλο.

Ένα αξιοσημείωτο πείραμα που έχει επαναληφθεί αρκετές φορές με τα ίδια αποτελέσματα είναι το εξής: Έγινε αξιολόγηση της επίδοσης σε μια ομάδα ανθρώπων. Σε κάποιους ασκήθηκε θετική κριτική με ψυχρό, εχθρικό και αυστηρό ύφος και σε κάποιους αρνητική σε πολύ ζεστό και φιλικό τόνο. Όσοι έλαβαν θετική κριτική σε ψυχρό τόνο, έφυγαν νιώθοντας άσχημα χωρίς να αντιλαμβάνονται το λόγο, ενώ εκείνοι που εισέπραξαν αρνητικά σχόλια σε ζεστό και φιλικό τόνο έφυγαν νιώθοντας καλά. Αποδεικνύεται επομένως ότι το συναισθηματικό υπόβαθρο μιας συναναστροφής είναι σε πολλές περιπτώσεις το ίδιο ή πιο σημαντικό από το λεκτικό και σε αυτό κατέχουν εξέχοντα ρόλο οι καθρεπτικοί νευρώνες (Goleman, 2008).

Σε αυτό το σημείο γεννάται ένα άλλο σημαντικό ερώτημα. Ποιός είναι αυτός που επηρεάζει τη συναισθηματική κατάσταση του άλλου και ποιός είναι αυτός που επηρεάζεται; Μια απάντηση είναι ότι σε μια ομάδα ανθρώπων ο πομπός είναι εκείνος που εκφράζει τα εντονότερα συναισθήματα και οι υπόλοιποι είναι οι αποδέκτες. Σε ένα πλαίσιο που υπάρχει διαφορά δυναμικής, κύρους ή εξουσίας, ο ισχυρότερος είναι αυτός που καθορίζει τη συναισθηματική κατάσταση των υπολοίπων.

Η μετάδοση των συναισθημάτων συμβαίνει ακούσια, υποσυνείδητα και αυτόματα σε κάθε συναναστροφή (Boyatzis & Goleman, 2008). Στέλνουμε συνεχώς συναισθηματικά σήματα μέσω μη λεκτικών διαύλων, όπως ο τόνος της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου και οι κινήσεις του σώματος. Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται αυτά τα σήματα. Η ικανότητα αυτή ποικίλει από άνθρωπο σε άνθρωπο αφού εξαρτάται από το νησαίο φλοιό του εγκεφάλου (Goleman, 2011).

Οι παραπάνω έρευνες οριοθετούν το πλαίσιο αφενός, μιας διακριτής ικανότητας από τις λοιπές γνωσιακές ικανότητες αφετέρου, η ικανότητα αυτή ανάλογα με το περιβάλλον που εκδηλώνεται εκφράζεται υπό διαφορετική έννοια.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση της Ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης και η διερεύνηση του κατά πόσο αυτή συμβάλει στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Μεθοδολογικά χρησιμοποιείται το υπόδειγμα των Druskat & Wolf και το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τη Hamme-Peterson. Ως περίπτωση μελέτης χρησιμοποιείται δείγμα ελληνικών startup επιχειρήσεων την περίοδο 2011-2013.

Για να γίνει όμως κατανοητή η Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΟΣΝ) πρέπει αρχικά να αναλυθεί και να παρουσιαστεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ). Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα τρία επικρατέστερα μοντέλα ΣΝ καθώς και τα αντίστοιχα τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή της. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην Ηγεσία και τη σύνδεσή της με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Στο τρίτο κεφάλαιο επισημαίνεται με ποιον τρόπο συμβάλει η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας και πως επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Επιπροσθέτως, παρουσιάζεται και αναλύεται η έννοια της ΟΣΝ. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η έρευνα που διεξήχθη σε πέντε ελληνικές startup εταιρείες σχετικά με την ΟΣΝ και τη συμβολή της στην ανάπτυξη της κάθε εταιρείας, και τέλος, διατυπώνονται τα συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 1 – Συναισθηματική Νοημοσύνη

1.1. Ιστορική αναδρομή

Οι πρώτες αναφορές γύρω από τη σημασία του συναισθήματος μπορούν να εντοπιστούν στην εργασία του Δαρβίνου, «Η έκφραση των συναισθημάτων στον άνθρωπο και τα ζώα», στα τέλη του 19^{ου} αιώνα (Darwin, 1872).

Μερικές δεκαετίες αργότερα, το 1920, ο Thorndike χρησιμοποίησε τον όρο «κοινωνική νοημοσύνη» για να περιγράψει την ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα τρίτων προσώπων και να είναι ικανός να διαχειριστεί τα πρόσωπα αυτά (Thorndike, 1920).

Ενώ η πλειοψηφία της επιστημονικής κοινότητας ασχολείται με το καθαρά γνωσιακό κομμάτι ικανοτήτων και δημιουργεί δείκτες που μετρούν τις μαθηματικές, γλωσσικές και χωρικές ικανότητες, το γνωστό σε όλους Intelligence Quotient (I.Q.), ο Welchser επισημαίνει πως υπάρχουν περαιτέρω παράγοντες από αυτούς που μετρούσαν οι σύγχρονοι δείκτες νοημοσύνης (Welcher, 1940). Το 1943 υπογραμμίζει ότι πέρα από τα γνωσιακά στοιχεία, υπάρχουν και προσωπικοί, κοινωνικοί και συναισθηματικοί παράγοντες που πρέπει να συμπεριληφθούν σε μοντέλα μέτρησης της νοημοσύνης ώστε αυτά να είναι πλήρη.

Η έρευνα γύρω από τα συναισθήματα συνεχίστηκε στις επόμενες δεκαετίες, και το 1980 ο Gardner, ανέπτυξε τη θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης. Το 1983, στο βιβλίο του «Frames of Mind», χώρισε την ανθρώπινη νοημοσύνη σε οκτώ (8) μέρη: Λογική – Μαθηματική, Γλωσσική, Κινητική, Χωρική, Οικολογική, Μουσική, Ενδοπροσωπική, Διαπροσωπική (Gardner, 1983).

Από τότε το επιστημονικό ενδιαφέρον γύρω από το αν και πως μπορεί το συναίσθημα να ενταχθεί σε μία ξεχωριστή νοημοσύνη γιγαντώθηκε. Επιστήμονες όπως ο Bar-On, ο οποίος χρησιμοποίησε για πρώτη φορά στη διδακτορική του διατριβή, το 1988, τον όρο Emotional Quotient (E.Q.), οι Salovey και Mayer, οι οποίοι δημοσίευσαν το άρθρο “Emotional Intelligence” το 1990 και ο Goleman, ο οποίος έγραψε το 1995 το βιβλίο εκλαϊκευμένης ψυχολογίας με τίτλο “Emotional Intelligence” και διέδωσε την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε ένα

ευρύτερο κοινό, δημιούργησαν τα τρία ευρύτερα αναγνωρισμένα μοντέλα, για να ορίσουν, να μετρήσουν και να επεξηγήσουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

1.2. Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα τρία επικρατέστερα μοντέλα για τη ΣΝ⁶ είναι αυτά των Mayer και Salovey, του Bar-On και του Goleman.

Πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει μία σαφής διάκριση μεταξύ του μοντέλου των Mayer και Salovey και αυτών των Bar-On και Goleman για τη ΣΝ και συνεπώς και των δεικτών που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρησή της. Το μοντέλο των πρώτων είναι μοντέλο ικανοτήτων (ability model), ενώ τα άλλα δύο είναι μεικτά μοντέλα (mixed models).

Οι Mayer και Salovey (1995, 1997) σε συνεργασία με τον Caruso (1999) συνέλαβαν τη ΣΝ ως σύνολο ικανοτήτων (abilities) που μπορούν να μετρηθούν με τεστ επιδόσεων, ενώ τα μοντέλα των Bar-On και Goleman ορίζουν τη ΣΝ ως ένα σύνολο συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων (skills), ικανοτήτων (competences) και διευκολύνσεων (facilitators).

Προτού προχωρήσουμε στην παρουσίαση και επεξήγηση κάθε μοντέλου, πρέπει να γίνει ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ των όρων «δεξιότητα» και «ικανότητα». Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία συναντούνται οι όροι “competence/ability” και “skill”. Ο όρος “competence/ability” μεταφράζεται ως «δεξιότητα» και ο όρος “skill” ως «ικανότητα».

Η ικανότητα αποτελεί μία τυποποιημένη απαίτηση, προκειμένου ένα άτομο να εκτελεί υπεύθυνα και αυτόνομα κάποια προκαθορισμένη εργασία ή λειτουργία. Η ικανότητα βασίζεται σε ένα συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών. Η αποτελεσματικότητα της συνδυασμένης εφαρμογής αυτών στην πράξη καθορίζει και το επίπεδο της ικανότητας. Οι ικανότητες αναπτύσσονται και βελτιώνονται με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

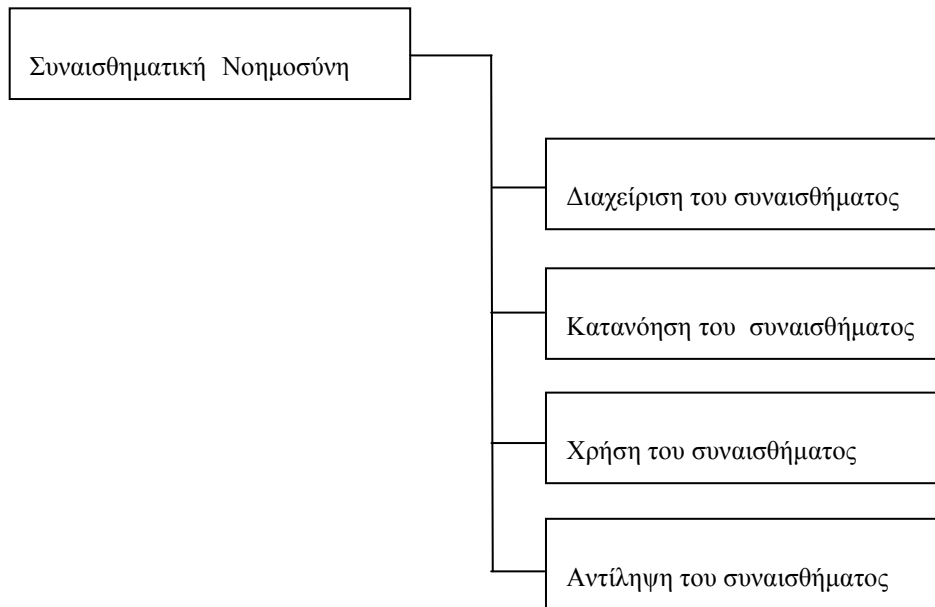
⁶ Συναισθηματική Νοημοσύνη – Emotional Intelligence (E.I.)

Για τη δεξιότητα δεν υπάρχει ένας και μοναδικός συμφωνημένος ορισμός. Γενικά, ως δεξιότητα χαρακτηρίζεται η δυνατότητα ενός ατόμου να επιτυγχάνει κάποιο συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα, με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και χρόνο μέσω της αξιοποίησης και εφαρμογής γνώσεων για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Οι δεξιότητες, βασισμένες στην ανάπτυξη ικανοτήτων, δεν είναι έμφυτες στα άτομα, αλλά αποκτώνται και αναπτύσσονται με τη μάθηση μέσω του συνόλου της εκπαίδευσης και της πρακτικής εξάσκησης.

Το μοντέλο J. Mayer και P. Salovey

Κατά τους Mayer και Salovey (1995), ΣΝ είναι η ικανότητα (skill) κάποιου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, να διαχειρίζεται και να ανασυνθέτει τα συναισθήματα με σκοπό να βοηθηθεί η σκέψη και να υπάρξει προσωπική ανάπτυξη και πρόοδος. Σκοπός τους, όταν όριζαν τη ΣΝ, ήταν να την ορίσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να πληροί τα κριτήρια ενός ξεχωριστού τύπου ευφυΐας, κάτι το οποίο πέτυχαν (Mayer, Caruso, Salovey, 1999).

Η ΣΝ περιλαμβάνει τέσσερις συναισθηματικές ικανότητες (Σχήμα 1) οι οποίες έχουν ιεραρχηθεί έτσι ώστε οι πιο βασικές ψυχολογικές διεργασίες να αποτελούν τη βάση και οι πιο περίπλοκες την κορυφή οι οποίες είναι σε κάποιο βαθμό ανεξάρτητες από τις βασικές (Mayer & Salovey, 1997). Υπάρχει αναπτυξιακή πρόοδος των τεσσάρων συναισθηματικών ικανοτήτων, οι οποίες βελτιώνονται με την πάροδο του χρόνου στη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου.



Σχήμα 1. Ένα μοντέλο των τεσσάρων κλάδων (four - branch model) των ικανοτήτων της ΣΝ (Mayer, Caruso & Salovey, 1999)

Οι Mayer και Salovey χωρίζουν τη ΣΝ σε τέσσερις συναισθηματικές ικανότητες (skill):

- Η *αντίληψη του συναισθήματος (perceiving emotion)* περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης του συναισθήματος τόσο στον εαυτό μας όσο και σε άλλους καθώς και την αναγνώριση ύπαρξης του συναισθήματος μέσω ποικίλων ερεθισμάτων, όπως π.χ. η φωνή, οι ιστορίες, η μουσική και τα έργα τέχνης.

- Η *χρήση του συναισθήματος (use of emotion)* περιλαμβάνει την ικανότητα να χαλιναγωγούμε τα συναισθήματά μας ώστε αυτά να μας βοηθούν σε συγκεκριμένες γνωσιακές διεργασίες, όπως η επίλυση προβλημάτων, η κριτική σκέψη, η λήψη αποφάσεων και η διαπροσωπική επικοινωνία.

- Η *κατανόηση του συναισθήματος (understanding emotion)* είναι η ικανότητα να καταλαβαίνουμε το συναισθηματικό «λεξιλόγιο», καθώς και τους τρόπους με τους οποίους τα συναισθήματα συνδυάζονται μεταξύ τους, εξελίσσονται, και μετατρέπονται από ένα συναίσθημα σε ένα άλλο, αλλά και ποιο είναι το αποτέλεσμα της κάθε συναισθηματικής εμπειρίας.

- Η *διαχείριση του συναισθήματος (management of emotion)* είναι η ικανότητα να μειώνουμε, να αυξάνουμε την ένταση μιας συναισθηματικής αντίδρασης ή να μεταβάλλουμε την εν λόγω αντίδραση στον εαυτό μας ή σε άλλους. Επίσης, περιλαμβάνει την ικανότητα να νοιώθουμε ένα εύρος συναισθημάτων και να μπορούμε να αποφανθούμε κατά πόσον τα συναισθήματα που βιώνουμε είναι κατάλληλα και χρήσιμα σε κάθε κατάσταση.

Εργαλείο Μέτρησης της ΣΝ- MSCEIT

Το πρώτο εργαλείο μέτρησης ΣΝ για το μοντέλο των Mayer και Salovey ήταν Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), το 1999. Το 2002 οι Mayer, Salovey και Caruso δημιούργησαν μια αναθεωρημένη έκδοση του πρώτου εργαλείου. Το αναθεωρημένο εργαλείο των Mayer, Salovey, Caruso, το MSCEIT είναι ένα τεστ που μετρά τη ΣΝ βασισμένο στην επίδοση των συμμετεχόντων. Εξετάζει την ικανότητα κάποιου να επιλύει προβλήματα στους τέσσερις τομείς του μοντέλου της ΣΝ (Σχήμα 1), δηλαδή την αντίληψη, χρήση, κατανόηση και διαχείριση του συναισθήματος (Mayer, Salovey & Caruso, 2002).

Το τεστ περιέχει 141 ερωτήσεις-αντικείμενα (objects), που χωρίζονται σε 8 υποκατηγορίες, 2 για κάθε τομέα.

- *Αντίληψη του συναισθήματος:*

Πρόσωπα: Οι συμμετέχοντες καλούνται να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα που απεικονίζονται σε φωτογραφίες από πρόσωπα ανθρώπων.

Εικόνες: Οι συμμετέχοντες καλούνται να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα που υποβόσκουν σε καλλιτεχνικές δημιουργίες και τοπία.

- *Χρήση του συναισθήματος*

Αισθήσεις: Οι συμμετέχοντες καλούνται να περιγράψουν τα συναισθήματά τους καθώς εκτελούν μια εργασία που περιλαμβάνει μη συναισθηματικό λεξιλόγιο.

Διευκόλυνση: Οι συμμετέχοντες καλούνται να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την επιτυχή επίδοσή τους κατά τη διάρκεια ποικίλων γνωσιακών ή συμπεριφορικών εργασιών.

- *Κατανόηση συναισθήματος*

Μείξεις: Οι συμμετέχοντες καλούνται να αναλύσουν μεικτά ή περίπλοκα συναισθήματα.

Αλλαγές: Οι συμμετέχοντες καλούνται να αντιληφθούν πως οι συναισθηματικές τους αντιδράσεις μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου ή πως η μία ακολουθεί την άλλη.

- *Διαχείριση συναισθήματος*

Διαχείριση Συναισθήματος: Οι συμμετέχοντες καλούνται να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους.

Κοινωνική Διαχείριση: Οι συμμετέχοντες καλούνται να διαχειριστούν τα συναισθήματα τρίτων.

Η τελική βαθμολογία του MSCEIT προκύπτει από βαθμολόγηση της κοινής γνώμης και από βαθμολόγηση ειδικών. Οι δύο βαθμολογήσεις τείνουν να συσχετίζονται με συντελεστή συσχέτισης $r > 0.90$ (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2003).

Στη βαθμολόγηση μέσω κοινής γνώμης ορθή απάντηση θεωρείται μια απάντηση που είναι κοντά στις απαντήσεις που έχουν δοθεί από ένα κανονικοποιημένο δείγμα 5000 ετερογενών ανθρώπων. Στη βαθμολόγηση ειδικών σωστή απάντηση θεωρείται μία απάντηση που ταιριάζει με τις απαντήσεις που έχουν δοθεί από ερευνητές.

Ο εκδότης του τεστ παρέχει πέντε τελικές βαθμολογίες ΣΝ, μια για κάθε έναν από τους τέσσερις τομείς και μια συνολική.

Το μοντέλο του Bar-On

Κατά τον Bar-On, η ΣΝ είναι πλέγμα συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων (skills), δεξιοτήτων (competences) και διευκολύνσεων (facilitators) που αλληλεπιδρούν και καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε και εκφράζουμε τον εαυτό μας, πόσο καταλαβαίνουμε τους άλλους και τους συναισθανόμαστε και πόσο μπορούμε να αντεπεξέλθουμε στις καθημερινές απαιτήσεις, προκλήσεις και πίεση (Bar-On, 2006). Οι ικανότητες, οι δεξιότητες και οι διευκολύνσεις ομαδοποιούνται σε πέντε παραγοντικές συνιστώσες (factorial components), οι οποίες αποτελούνται από συνολικά δεκαπέντε στενά συσχετιζόμενους μεταξύ τους (closely related) παράγοντες (factors). Οι παραγοντικές συνιστώσες και οι αντίστοιχοι παράγοντες είναι:

1. *Ενδοπροσωπική (Intrapersonal) ικανότητα* είναι η ικανότητα της αυτογνωσίας και της έκφρασης του εαυτού μας. Αποτελείται από τις εξής δεξιότητες:

- *Αυτοεκτίμηση (Self-regard)* είναι η δεξιότητα να αντιλαμβανόμαστε, να καταλαβαίνουμε και να αποδεχόμαστε τον εαυτό μας.
- *Συναισθηματική Αυτογνωσία (Emotional Self-awareness)* είναι η δεξιότητα να αντιλαμβανόμαστε και να καταλαβαίνουμε τα συναισθήματά μας.
- *Αυτοπεποίθηση (Assertiveness)* είναι η δεξιότητα να εκφράζουμε τον εαυτό μας και τα συναισθήματά μας με αποτελεσματικό και εποικοδομητικό τρόπο.
- *Ανεξαρτησία (Independence)* είναι η δεξιότητα να εξαρτόμαστε από τον εαυτό μας και να είμαστε απαλλαγμένοι από συναισθηματική εξάρτηση από τρίτους.
- *Αυτοπραγμάτωση (Self-actualization)* είναι η δεξιότητα να συνειδητοποιούμε τις δυνατότητές μας και να προσπαθούμε να επιτύχουμε τους στόχους μας.

2. *Διαπροσωπική (Interpersonal) ικανότητα* είναι η ικανότητα της κοινωνικής επίγνωσης (social awareness) και της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων. Αποτελείται από τις εξής δεξιότητες:

- *Ενσυναίσθηση (Empathy)* είναι η δεξιότητα να αντιλαμβανόμαστε και να καταλαβαίνουμε τα συναισθήματα τρίτων.
- *Κοινωνική Ευθύνη* είναι η δεξιότητα να αναγνωρίζουμε την ύπαρξη μιας κοινωνικής ομάδας και να μπορούμε να συνεργαστούμε καλά με άλλους.

- *Διαπροσωπικές σχέσεις* είναι η δεξιότητα του κατά πόσον μπορούμε να οικοδομούμε αμοιβαία ικανοποιητικές σχέσεις και το κατά πόσον σχετιζόμαστε αρμονικά με τρίτους.

3. *Διαχείριση Πίεσης (Stress Management)* είναι η ικανότητα της διαχείρισης και του ελέγχου των συναισθημάτων μας. Αποτελείται από τις εξής δεξιότητες:

- *Αντοχή στην πίεση (Stress Tolerance)* είναι η δεξιότητα του να μπορούμε να διαχειριστούμε τα συναισθήματά μας αποτελεσματικά και εποικοδομητικά.

- *Έλεγχος Παρορμήσεων (Impulse Control)* είναι η δεξιότητα του να μπορούμε να ελέγξουμε τα συναισθήματά μας αποτελεσματικά και εποικοδομητικά.

4. *Προσαρμοστικότητα (Adaptability)* είναι η ικανότητα να διαχειριζόμαστε την αλλαγή. Αποτελείται από τις εξής δεξιότητες:

- *Διαπίστωση της πραγματικότητας (Reality Testing)* είναι η δεξιότητα του να συνάδουν οι σκέψεις και τα συναισθήματα κάποιου με μία εξωτερική πραγματικότητα.

- *Ευελιξία (Flexibility)* είναι η δεξιότητα του να προσαρμόζουμε και να διευθετούμε τα συναισθήματά μας και τη σκέψη μας σε νέες καταστάσεις.

- *Επίλυση προβλημάτων (Problem Solving)* είναι η δεξιότητα του να επιλύουμε αποτελεσματικά προβλήματα προσωπικής και διαπροσωπικής φύσεως.

5. *Γενική διάθεση* είναι η στάση ζωής κάποιου. Είναι καταλυτική όσον αφορά στην ικανότητα κάποιου να παρέχει κίνητρα στον εαυτό του. Αποτελείται από τις εξής δεξιότητες:

- *Αισιοδοξία* είναι η δεξιότητα του να έχουμε θετική στάση απέναντι σε δύσκολες καταστάσεις.

- *Ευτυχία* είναι η δεξιότητα του να αισθανόμαστε πλήρεις με τον εαυτό μας, με τους άλλους και με τη ζωή μας γενικότερα.

Εργαλείο Μέτρησης ΣΝ EQ-I (Bar-On, 1997)

Ο Bar-On ήταν ο πρώτος που ανέπτυξε ένα εργαλείο για τη μέτρηση της ΣΝ το 1997, το EQ-I⁷. Περιέχει 133 ερωτήσεις-αντικείμενα (objects), υπό τη μορφή προτάσεων, έχει 5 πιθανές απαντήσεις, διαβαθμισμένες από «Πολύ σπάνια/ Δε με εκφράζει καθόλου» ως «Πολύ συχνά/ Συμφωνώ απόλυτα». Είναι κατάλληλο για άτομα ηλικίας άνω των 17 ετών, η διάρκειά του είναι περίπου 40 λεπτά και γίνεται σε ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Το EQ-I είναι ένα εργαλείο 360 μοιρών, δηλαδή το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει ως ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάποιον για να αξιολογήσει ένα άλλο πρόσωπο.

Παρέχονται ένα αποτέλεσμα συνολικής ΣΝ, πέντε αποτελέσματα για κάθε μία από τις πέντε συναισθηματικές ικανότητες και δεκαπέντε ξεχωριστά αποτελέσματα για κάθε ένα από τους δεκαπέντε αντίστοιχους παράγοντες. Η βαθμολογία μετατρέπεται αυτοματοποιημένα σε τυπική βαθμολογία βασισμένη σε ένα μέσο της τάξης του 100 με τυπική απόκλιση της τάξης του 15. Αυτό επιτρέπει τη σύγκριση μιας βαθμολογίας με άλλες από το ίδιο πληθυσμιακό δείγμα, ανεξαρτήτως ηλικίας ή φύλλου, βασισμένο στις νόρμες που δημιουργήθηκαν για τις ποικίλες ομάδες ηλικίας/φύλλου που ολοκλήρωσαν το τεστ, όταν αυτό τυποποιήθηκε για γενική χρήση.

Η διαδικασία βαθμολόγησης, με το μέσο προσαρμοσμένο στο 100, θυμίζει αυτή των τεστ I.Q., κάτι στο οποίο στόχευε ο Bar-On, όταν δημιουργούσε το τεστ. Έτσι άλλωστε προέκυψε ο όρος Συναισθηματικό Πηλίκο⁸.

Όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία κάποιου στο τεστ, τόσο καλύτερη είναι η πρόβλεψη ότι μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά στο συναισθηματικό και τον κοινωνικό τομέα.

⁷ BarOn Emotional Quotient Inventory

⁸ Emotional Quotient – EQ

Η αρχική βαθμολογία προσαρμόζεται με βάση έναν αυτοματοποιημένο συντελεστή διόρθωσης ο οποίος εξετάζει τη θετική εντύπωση και την αρνητική. Με αυτόν τον τρόπο εμποδίζει κάποιον ο οποίος ψεύδεται να προσποιηθεί θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα και έτσι αυξάνεται η ακρίβεια των αποτελεσμάτων.

Το μοντέλο του Goleman

Ο Goleman έφερε τη ΣΝ στο ευρύ κοινό το 1995 όταν έγραψε το ομότιτλο βιβλίο, «Συναισθηματική Νοημοσύνη». Αν και ο ίδιος δεν είναι επιστημονικός ερευνητής, η ικανότητά του να συνεργάζεται με πληθώρα επιστημόνων, να συνθέτει επιστημονικά ευρήματα και να τα παρουσιάζει με απλή γλώσσα χωρίς να υπάρχει απώλεια στην επιστημονική εγκυρότητα της γραφής του, τον καθιστά ως έναν από τους πιο δημοφιλείς θεωρητικούς στον τομέα της ΣΝ.

Ο ίδιος αντιμετωπίζει τη ΣΝ ως μια θεωρία επίδοσης. Αναθεωρεί και προσαρμόζει το μοντέλο του στα επιστημονικά ευρήματα με τέτοιο τρόπο ώστε η ΣΝ να αποτελεί πρόβλεψη προσωπικής αποτελεσματικότητας στον εργασιακό τομέα και στην ηγεσία (Goleman, 1998).

Στο πλαίσιο του μοντέλου του χωρίζει τη ΣΝ σε τέσσερις θεμελιώδεις ικανότητες. Από κάθε ικανότητα (skill) πηγάζουν συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία ονομάζει *συναισθηματικές δεξιότητες (competence)*. Μία συναισθηματική δεξιότητα μαθαίνεται, πηγάζει από τη ΣΝ και έχει ως αποτέλεσμα εξαιρετική επίδοση στην εργασία (Goleman 1998, 2001).

Οι τέσσερις θεμελιώδεις ικανότητες (skills) της ΣΝ είναι η αυτογνωσία (self-awareness), η αυτοδιαχείριση (self-management), η κοινωνική επίγνωση (social awareness) και η διαχείριση σχέσεων (relationship management). Ομαδοποιούνται με δύο διαφορετικούς τρόπους (Goleman, 2001, 2011, www.eiconsortium.org).

- *Προσωπικές ικανότητες και κοινωνικές ικανότητες.*

Επί τη βάση αυτού του διαχωρισμού, η αυτογνωσία και η αυτοδιαχείριση εντάσσονται στις προσωπικές ικανότητες, ενώ η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων εντάσσονται στις κοινωνικές ικανότητες.

- *Ικανότητες αναγνώρισης και ικανότητες διαχείρισης.*

Αν γίνει αυτός ο διαχωρισμός, η αυτογνωσία και η κοινωνική επίγνωση εντάσσονται στις ικανότητες αναγνώρισης, ενώ η αυτοδιαχείριση και η διαχείριση σχέσεων εντάσσονται στις ικανότητες διαχείρισης.

Οι δεξιότητες που πηγάζουν από κάθε ικανότητα:

1) Από την *αυτογνωσία*, δηλαδή την αναγνώριση της εσωτερικής κατάστασης, των προτιμήσεων και των προαισθημάτων μας προκύπτουν οι εξής δεξιότητες:

- *Συναισθηματική Αυτογνωσία* είναι η αναγνώριση των συναισθημάτων και των αποτελεσμάτων τους.
- *Ακριβής Αυτοαξιολόγηση* είναι η γνώση των δυνάμεων και των περιορισμών μας.
- *Αυτοπεποίθηση* είναι η έντονη αίσθηση αυταξίας.

2) Από την *αυτοδιαχείριση*, δηλαδή τη διαχείριση των εσωτερικών καταστάσεων και των παρορμήσεών μας, προκύπτουν οι εξής δεξιότητες:

- *Συναισθηματικός αυτοέλεγχος* είναι η χαλιναγώγηση των συναισθημάτων και παρορμήσεων.
- *Διαφάνεια* είναι η διατήρηση αξιοπρέπειας, οι πράξεις να συνάδουν με το σύστημα αξιών.
- *Προσαρμοστικότητα* είναι η ελαστικότητα στη διαχείριση της αλλαγής.
- *Κίνητρα για επιτυχία* είναι η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση και επίτευξη στόχων.
- *Πρωτοβουλία* είναι η ετοιμότητα για δράση όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες.
- *Αισιοδοξία* είναι η επιμονή στην επίτευξη στόχων παρόλα τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν.

3) Από την *κοινωνική επίγνωση*, δηλαδή το πώς αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τους προβληματισμούς τρίτων, προκύπτουν οι εξής δεξιότητες:

- *Ενσυναίσθηση* είναι το να νιώθουμε τα συναισθήματα που νιώθουν οι άλλοι και να αποκτούμε πραγματικό ενδιαφέρον για τους προβληματισμούς τους.

- *Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση* είναι το να προβλέπουμε, να αντιλαμβανόμαστε και να καλύπτουμε τις ανάγκες των πελατών μας.

- *Οργανωσιακή Επίγνωση* είναι το να μπορούμε να αντιληφθούμε τις συναισθηματικές καταστάσεις και τη δυναμική εξουσίας που υπάρχουν σε μια ομάδα ανθρώπων.

4) Από τη *διαχείριση σχέσεων*, δηλαδή την ικανότητα να λαμβάνουμε τις επιθυμητές για εμάς αποκρίσεις από άλλους, προκύπτουν οι εξής δεξιότητες:

- *Ανάπτυξη τρίτων* είναι το να βοηθούμε άλλους να αναπτυχθούν και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους.

- *Εμπνευσμένη Ηγεσία* είναι το να εμπνέουμε και να καθοδηγούμε άτομα και ομάδες.

- *Καταλυτική αλλαγή* είναι το να μπορούμε να φέρουμε την αλλαγή και να τη διαχειριστούμε.

- *Επιρροή* είναι το να επιστρατεύουμε αποτελεσματικές τακτικές με αποτέλεσμα την πειθώ.

- *Διαχείριση Συγκρούσεων* είναι το να μπορούμε να διαπραγματευτούμε και να επιλύσουμε διαφωνίες.

- *Συνεργασία και σύμπραξη* είναι το να μπορούμε να συνεργαστούμε με άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων και να δημιουργήσουμε συνέργειας σε μια ομάδα.

Εργαλείο Μέτρησης ΣΝ- ECI (www.eiconsortium.org)

Το ECI, Emotional Competence Inventory, αναπτύχθηκε με βάση τις συναισθηματικές ικανότητες που προσδιόρισε ο Goleman το 1998, στις δεξιότητες από το Λεξικό Γενικών Δεξιοτήτων των Hay/McBer's το 1996 και τελικώς στο Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης του Boyatzis (1991).

Η πρώτη έκδοση του ECI έγινε το 2001, και από το 1999 μέχρι το 2001 αναλύθηκε ένα δείγμα 10.000 ατόμων, ενώ η δεύτερη βελτιωμένη και πιο αξιόπιστη έκδοσή του έγινε το 2005. Το ECI είναι ένα εργαλείο 360 μοιρών, δηλαδή το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει ως ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάποιον για να αξιολογήσει ένα άλλο πρόσωπο.

Οι ερωτήσεις αξιολόγησης είναι 78, τέσσερις για κάθε μία δεξιότητα που ορίζει στο μοντέλο του ο Goleman, και οι δυνατές απαντήσεις σε κάθε ερώτηση ή δήλωση είναι 1 = Ποτέ, 2 = Σπανίως, 3 = Μερικές Φορές, 4 = Συχνά, 5 = Με συνέπεια, 6 = Δε Γνωρίζω.

Το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ερευνητές για τη μέτρηση της ΣΝ αλλά και από ανθρώπους στο χώρο εργασίας. Εδώ, τονίζεται στο εγχειρίδιο χρήσης, ότι, όταν χρησιμοποιείται από ανθρώπους στο χώρο εργασίας, πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο για αναπτυξιακούς σκοπούς και όχι ως κριτήριο προαγωγής, αύξησης του μισθού ή απολύσεως (ECI Technical Manual, www.eiconsortium.org).

Η βαθμολόγηση γίνεται ηλεκτρονικά από το HayGroup, όπου ένας αλγόριθμος συνδυάζει τις βαθμολογίες της κάθε δεξιότητας. Στο εγχειρίδιο παρέχονται επίσης πίνακες με μέσες βαθμολογίες για την κάθε δεξιότητα που αντιστοιχούν σε υψηλό, μέσο και χαμηλό επίπεδο.

Όλα τα παραπάνω εργαλεία πληρούν όλες τις προϋποθέσεις αξιοπιστίας και εγκυρότητας που πρέπει να πληροί ένα ψυχομετρικό τεστ και υπάρχει πληθώρα μελετών που το αποδεικνύει. Οι μελέτες για το κάθε εργαλείο μπορούν να βρεθούν στο αντίστοιχο εγχειρίδιο χρήσης που παρέχεται δωρεάν από τις εταιρείες που τα ανέπτυξαν και τα έφεραν στην αγορά.

Η μεταξύ τους σύγκριση είναι αδύνατη, καθώς ορίζουν τη ΣΝ σε διαφορετικό πλαίσιο και το καθένα μετρά διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες που αφορούν στη ΣΝ.

Τα παραπάνω μοντέλα δεν είναι τα μοναδικά μοντέλα ΣΝ. Αυτό των Mayer και Salovey ορίζει τη ΣΝ στο πλαίσιο μιας θεωρίας νοημοσύνης και σε αυτό το πλαίσιο είναι το πιο έγκυρο, αξιόπιστο και ευρύτερα αναγνωρισμένο. Επίσης, ούτε στα μοντέλα των Bar-On και Goleman δεν μπορεί να γίνει σύγκριση, καθώς ορίζουν τη ΣΝ με διαφορετικό τρόπο το καθένα. Τα υπόλοιπα μοντέλα ΣΝ αποτελούν εκδοχές των τριών βασικών μοντέλων με αμελητέες διαφορές.

Συνεπώς, δεν έγινε αναλυτική αναφορά στο μοντέλο της Schutte (1998), το Self Report Emotional Intelligence Test (SSEIT), το οποίο βασίζεται στον ορισμό της

ΣΝ που έδωσαν οι Mayer και Salovey και αποτελεί απλουστευμένη εκδοχή του πρώτου εργαλείου που κατασκεύασαν οι Mayer και Salovey. Επίσης, δεν γίνεται εκτενής αναφορά στο MEIS, το πρώτο εργαλείο μέτρησης που κατασκεύασαν οι Mayer και Salovey.

Δύο ακόμη μοντέλα και εργαλεία βασισμένα στα μεικτά μοντέλα των BarOn Goleman στα οποία δεν γίνεται εκτενής αναφορά είναι το EQ Map των Cooper (1997) και Orioli (1999) και το Job Competencies Survey των Dulewicz και Higgs (1998). Όλοι οι παραπάνω ορίζουν τη ΣΝ στο πλαίσιο που την ορίζουν οι BarOn και Goleman, με αμελητέες διαφορές.

Αν και υπάρχουν αρκετά διαφορετικά μοντέλα ΣΝ, και πολλοί επιστήμονες την προσεγγίζουν από διαφορετική σκοπιά, οι ομοιότητες που παρουσιάζουν τα μοντέλα μεταξύ τους, είναι περισσότερες από τις διαφορές. Οι παραπάνω έρευνες αποδεικνύουν πειστικά ότι η ΣΝ είναι μια έννοια ξεχωριστή και διακριτή από τις λοιπές γνωσιακές ικανότητες και για τη βαθύτερη κατανόησή της πρέπει να συλληφθεί και να εξεταστεί ως τέτοια.

Κεφάλαιο 2 – Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

2.1. Τι γνωρίζουμε πραγματικά για την Ηγεσία

Ο Bass (1990, p. 5) γράφει ότι η μελέτη της ιστορίας είναι η μελέτη των ηγετών – τι έκαναν και γιατί το έκαναν. Στην πορεία της ανθρώπινης ιστορίας είναι δύσκολο να υπερτονίσουμε τη σημασία που έπαιξε η ηγεσία. Η ποιότητα της ζωής των ανθρώπων αντικατοπτρίζεται καθαρά στην ποιότητα των ηγετών τους. Η κληρονομιά που άφησαν μεγάλοι ηγέτες όπως ο Περικλής, ο Μ. Αλέξανδρος, η Ιωάννα της Λωρραίνης, ο Ναπολέων, ο Θ. Ρούσβελτ, ο Τ. Φ. Κέννεντυ και ο Νέλσον Μαντέλα αποτελεί πειστήριο για το ρόλο της ηγεσίας.

Όσο και αν συμφωνεί κάποιος ότι οι εξαιρετικοί ηγέτες χαράσσουν τη ρότα του πολιτισμού, είναι πολύ δύσκολο να δώσει απάντηση σε μια απλή αλλά κρίσιμη ερώτηση: Τι είναι η ηγεσία; «Η ηγεσία είναι σαν την ομορφιά, την προσδιορίζεις δύσκολα, αλλά την αντιλαμβάνεσαι όταν την αντικρίζεις.» γράφει ο Beniss (1994, p.1).

Ακόμα και η πιο βασική έννοια της ηγεσίας, δηλαδή πως πρέπει να την ορίσουμε, είναι ένα θέμα που ακόμα συζητείται συχνά (Bass, 1985). Ενώ δεν υπάρχει ένας μοναδικός ορισμός της ηγεσίας, και κάποιες λεπτομέρειες μεταβάλλονται ανάλογα με το πεδίο στο οποίο την ορίζουμε και τη μελετάμε (πολιτικό, στρατιωτικό, εταιρικό, κλπ.), υπάρχουν αρκετά κοινά σημεία μεταξύ των πεδίων ώστε οι ερευνητές να συμφωνήσουν ότι «η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που εμφανίζεται μεταξύ του ηγέτη και αυτών που ακολουθούν» (Antonakis et al., 2004, p. 5).

Ο Burns (1978) σημειώνει ότι η ηγεσία είναι ένα ανθρώπινο φαινόμενο που παρατηρείται συχνά και παρόλα αυτά αντιλαμβανόμαστε πολύ λίγα για αυτό. Μετά από σχεδόν έναν αιώνα ερευνών των κοινωνικών επιστημών, μια αναθεώρηση των γραπτών φανερώνει ένα μεγάλο αριθμό θεμελιακών μετατοπίσεων και ένα αντιφατικό σώμα γνώσης γύρω από το θέμα της ηγεσίας (Yukl, 2006).

Παρόλη την πολυπλοκότητα και ποικιλία του αντικειμένου, η μελέτη της ηγεσίας συνεχίζει να προσελκύει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Ο Bass (1990) αποδίδει τον ερευνητικό ενθουσιασμό στο γεγονός ότι η ηγεσία αναγνωρίζεται ως μια οικουμενική δραστηριότητα η οποία εκδηλώνεται σε όλους τους ανθρώπινους πολιτισμούς.

Ανάμεσα στην πληθώρα ορισμών του όρου «ηγεσία» συναντούνται κάποιες ομοιότητες. Ο Chemers (1997, p.1) γράφει ότι «Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής κατά την οποία ένα άτομο είναι ικανό να εξασφαλίσει τη βοήθεια και την υποστήριξη άλλων ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου». Ο Bass (1990, p.7) δίνει τον παρακάτω ακαδημαϊκό ορισμό: «Ηγεσία είναι οι δραστηριότητες ατόμων ή μελών μιας ομάδας που συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη και τη διατήρηση της δόμησης ρόλων και της στοχοθέτησης που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επίδοση μιας ομάδας». Παρομοίως, ο Stodgill (1948) ορίζει την ηγεσία ως την ικανότητα ηγετών να επηρεάζουν τους οπαδούς. Και ο Northouse (2008) συμπληρώνει ότι το θεμελιώδες χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τους οπαδούς του.

Πέρα από το πώς ορίζεται η ηγεσία, ένα κεντρικό ζήτημα που απασχολούσε και συνεχίζει να απασχολεί τους ακαδημαϊκούς κύκλους είναι το πώς ορίζεται η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη και το τι καθιστά έναν ηγέτη αποτελεσματικό. Στην παρούσα εργασία η αποτελεσματική ηγεσία ορίζεται ως: «η επιτυχημένη άσκηση επιρροής από τον ηγέτη σε μέλη του οργανισμού, η οποία έχει ως αποτέλεσμα να επιτευχθούν στόχοι του οργανισμού και να υπάρχει αποδοχή από τα μέλη του οργανισμού ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι» (Judge et al., 2002, p. 767).

Ο Yukl (2002) ισχυρίζεται ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη ποσοτικοποιείται μέσω των επιπτώσεων και των αποτελεσμάτων της ηγεσίας του σε έναν οργανισμό. Επιπροσθέτως, η πλειοψηφία των ερευνητών συμφωνεί ότι ένας ηγέτης είναι αποτελεσματικός στο βαθμό που επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη ενός οργανισμού.

Η σύλληψη και ο ορισμός της αποτελεσματικής ηγεσίας κατά Judge επιτρέπει την κατασκευή ευρύτερων κριτηρίων ηγεσίας. Για παράδειγμα η αξιολόγηση της

επίδοσης ενός ηγέτη από συνάδελφους - υφιστάμενους και προϊστάμενους – των τμημάτων του οργανισμού, αλλά και η μέτρηση αποτελεσμάτων σε όρους ομάδων ή ολόκληρου του οργανισμού, αποτελούν βάσει του παραπάνω ορισμού εξίσου σημαντικά κριτήρια για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη και την ικανότητά του να επηρεάσει τους υφιστάμενούς του.

Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος του 20^{ου} αιώνα οι ερευνητές δεν κατάφεραν να δημιουργήσουν μια ενοποιημένη και λογικά συνεκτική θεωρία γύρω από τη φύση της ηγεσίας. Τις δυο τελευταίες δεκαετίες έχει αρχίσει να ξεπροβάλλει μια πολύ πιο ξεκάθαρη και αισιόδοξη εικόνα για την ηγεσία, καθώς οι ερευνητικές προσπάθειες σε περιοχές που θεωρείτο ότι υπήρχε έλλειψη συνοχής αναζωογονήθηκαν.

Κάποιες θεωρίες όπως οι μελέτες του Ohio State (Stodgill & Coons, 1957) και οι μελέτες του Michigan University (Katz, Gurin, & Floor, 1951) επιχείρησαν να μελετήσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη ώστε να προσδιορίσουν ποιες συμπεριφορές συνέβαλαν στην αποτελεσματική ηγεσία. Παρόλο που οι παραπάνω έρευνες αναγνώρισαν κάποιες κρίσιμες διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, μεταγενέστερες έρευνες παρουσίασαν ασυνέπειες και αντιφατικά ευρήματα με αποτέλεσμα να εγκαταλειφθεί η έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση προς αναζήτηση εναλλακτικών επεξηγηματικών θεωριών.

Παρόλα αυτά, πληθώρα ευρημάτων των συμπεριφορικών σχολών ηγεσίας ενσωματώθηκαν στις «νέες» θεωρίες». Για παράδειγμα, η θεωρία χαρακτηριστικών (Yukl, 2006) και η μετασχηματιστική θεωρία (Bass, 1998) επικεντρώνονται αποκλειστικά στους τύπους συμπεριφοράς που καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό. Η αναζωογόνηση παρατηρείται και σε άλλες περιοχές, όπως η θεωρία της κατάστασης (Fiedler, 1967) και η Θεωρία Μονοπατιού – Στόχου (House, 1971) στα ευρήματα των οποίων έχουν χτίσει νέες θεωρίες όπως αυτή της Θεωρίας Ανταλλαγής Ηγέτη – Μελών (Leader – Member exchange theory; Graen & Uhl - Bien, 1995) προκειμένου να εξηγήσουν τη διαδικασία επιρροής.

Ειδικότερα, σε σχέση με τη θεωρία των χαρακτηριστικών, γνωστή και ως η Θεωρία του Σπουδαίου Ανθρώπου (Thomas Carlyle, 1907), η αποτελεσματική ηγεσία σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, δηλαδή τα γνωρίσματα που διαχωρίζουν

τους επιτυχημένους από τους αποτυχημένους ηγέτες, και παρέχει μια πολύ ξεκάθαρη εικόνα για την κατανόηση της διαδικασίας της ηγεσίας.

Η αρχική προσέγγιση της ηγεσίας μέσω χαρακτηριστικών κυριάρχησε την επιστημονική έρευνα μέχρι τη δεκαετία του '40. Όμως στα τέλη της εν λόγω δεκαετίας, επιφανείς ερευνητές όπως ο Gibb (1947) και ο Jenkins (1947) διαπίστωσαν ότι κανένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό ή ομάδα χαρακτηριστικών δε διαχωρίζει τον ηγέτη από τα μέλη της ομάδας του. Ο Stodgill (1948) στην ανασκόπηση των μελετών πάνω στα χαρακτηριστικά ηγεσίας, αν και αναγνώρισε ότι η ευφυΐα και η εξωστρέφεια σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία, συμπέρανε ότι οι επιστήμονες πρέπει να αναλογιστούν εναλλακτικές προσεγγίσεις και θεωρίες στο θέμα της ηγεσίας.

Πλέον μπορούμε να δούμε ότι οι πρώιμες μελέτες χαρακτηριστικών ήταν εξαιρετικά χρήσιμες, αλλά υπέφεραν από δυο μεγάλα προβλήματα που εμπόδισαν τη συνέχιση της έρευνας για αρκετές δεκαετίες. Καταρχήν, δεν είχαν αναπτυχθεί ακόμα θεωρίες προσωπικότητας οι οποίες θα μπορούσαν να κατευθύνουν την έρευνα προς συγκεκριμένους τύπους χαρακτηριστικών ηγεσίας που προβλέπουν την αποτελεσματικότητα. Χωρίς το προϋπάρχον πλαίσιο θεωριών και μελετών, όπως η Θεωρία Προσωπικότητας Πέντε Διαστάσεων, οι μελέτες θεωρίας χαρακτηριστικών ήταν αδύνατο να αποδώσουν καρπούς (Judge et al., 2002). Επιπροσθέτως, η έλλειψη ανεπτυγμένων θεωριών μετρήσεων οδήγησε τους ερευνητές να χρησιμοποιήσουν ποικίλους επιχειρησιακούς ορισμούς. Ακόμα και οι τρόποι μέτρησης της ευφυΐας ήταν ανεπαρκείς εκείνη την περίοδο (Judge et al., 2002).

Το δεύτερο μεγάλο κώλυμα αφορούσε στις τεχνικές ανάλυσης που χρησιμοποιούνταν για να εξεταστούν υποθέσεις και να εξαχθούν συμπεράσματα. Τη δεκαετία του '90, όπου οι μεθοδολογικές και στατιστικές μέθοδοι μπόρεσαν να παρέχουν ένα ξεκάθαρο πλαίσιο σχετικά με τη δομή της προσωπικότητας (Costa & McCrae, 1992, Goldberg, 1990) και της ευφυΐας (Carroll, 1993), οι θεωρίες χαρακτηριστικών ξανατράβηξαν το ενδιαφέρον των οργανωσιακών επιστημών. Η ανάπτυξη της Θεωρίας των Πέντε Διαστάσεων Προσωπικότητας συνέβαλε στη δημιουργία αξιόπιστων και έγκυρων μέτρων. Συγχρόνως, η εξαντλητική δουλειά του

Carrol σχετικά με τη Γενική Διανοητική Ικανότητα (General Mental Ability) προήγαγε την κατανόηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά της γνωσιακής ικανότητας.

Εν συντομία, οι θεωρίες χαρακτηριστικών ηγεσίας αξιώνουν ότι ένας συνδυασμός σχετικά σταθερών ηγετικών γνωρισμάτων προβλέπει την αποτελεσματική ηγεσία σε μια ποικιλία οργανωσιακών καταστάσεων (Yukl, 2006). Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να παρατηρήσει κάποιος ότι πρόσφατες μετά-αναλύσεις δείχνουν ότι τα δυο χαρακτηριστικά που προβλέπουν καλύτερα την αποτελεσματική ηγεσία είναι η εξωστρέφεια και η ευφυΐα, τα ίδια δυο χαρακτηριστικά που κυριάρχησαν στις μελέτες της δεκαετίας του '50.

Δυστυχώς δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες που να εξετάζουν την ηγεσία σε σχέση με άλλες διαστάσεις προσωπικότητας εκτός των Πέντε Μεγάλων. Η έλλειψη στοιχειωδών εναλλακτικών ευρημάτων γεννά έκπληξη, καθώς αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η εξέταση διαφορετικών διαστάσεων προσωπικότητας από τις Πέντε Μεγάλες και εναλλακτικών θεωριών προσωπικότητας σε σχέση με την ηγεσία μπορεί να εμφανίσει καρποφόρα αποτελέσματα (Hogan et al., 1994; Hough, 1992; Zaccaro, 2007). Τα τελευταία χρόνια η προσωπικότητα έχει εξεταστεί από αρκετές σκοπιές, λ.χ. η σκοτεινή πλευρά προσωπικότητας, η προσωπικότητα θετικής ψυχολογίας και τα μεικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά τα συμπεράσματα που συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία είναι περιορισμένα (Zaccaro, 2007).

2.2. Συναίσθημα και Ηγεσία

Από τη βιομηχανική επανάσταση ως τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, όπου η φύση της εργασίας ήταν σωματική, ο ρόλος ενός εργοδότη περιοριζόταν στο να παρατηρεί και να ελέγχει μεγάλους αριθμούς εργατών. Όμως, καθώς στα τέλη του 20^{ου} αιώνα η φύση της εργασίας έγινε πιο πνευματική και συναισθηματική, η παρατήρηση και ο έλεγχος των εργαζομένων έγιναν πολύ δυσκολότερα. Η αλλαγή αυτή σημειώνει ένα κομβικό σημείο στη μελέτη της ηγεσίας (Aditya et al., 2000).

Οφείλουμε πλέον να αντιληφθούμε την ηγεσία ως μια δυναμική δραστηριότητα, καθώς οι ηγέτες πρέπει να προσαρμόζονται σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα και να αντιμετωπίζουν συνεχώς νέες προκλήσεις (Hogan &

Kaiser, 2005). Οι κοινωνικές δεξιότητες και η εξειδικευμένη γνώση είναι απαραίτητες δεξιότητες ώστε ένας ηγέτης να είναι αποτελεσματικός στο μοντέρνο εργασιακό περιβάλλον (Gill, 2006). Παρόλα αυτά, η ηγεσία άρχισε να μελετάται υπό αυτή τη σκοπιά πολύ πρόσφατα. Πολλές από τις υπάρχουσες έρευνες γύρω από το θέμα της ηγεσίας, θα χαρακτηρίζονταν πιο εύστοχα ως έρευνες στο θέμα της επίβλεψης ή του μάνατζμεντ (Aditya et al., 2000). Όμως, καθώς, οικονομικοί παράγοντες αναγκάζουν τους οργανισμούς να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στις πνευματικές και συναισθηματικές ικανότητες των εργαζομένων, η διάκριση μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ γίνεται πολύ πιο ξεκάθαρη.

Οι ικανότητες που χαρακτήριζαν την αποτελεσματική ηγεσία μέχρι τα τέλη του προηγούμενου αιώνα αλλάζουν, καθώς αλλάζει και η φύση του ψυχολογικού συμβολαίου στον εργασιακό χώρο, με τους εργαζόμενους να παρουσιάζουν λιγότερη εμπιστοσύνη και αφοσίωση προς τους οργανισμούς. Οι απαιτητικές εργασιακές συνθήκες και το ανταγωνιστικό περιβάλλον υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας, στρες, έντασης και άλλων συναισθηματικών αντιδράσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Οι αυξημένες συναισθηματικές εμπειρίες των εργαζομένων απαιτούν από τους ηγέτες να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα συναισθήματα των εργαζομένων και να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά ανθρώπινες σχέσεις.

Η επίδραση των συναισθημάτων του ηγέτη δεν είχε εξεταστεί εκτενώς μέχρι πρόσφατα, γεγονός το οποίο προκαλεί έκπληξη, καθώς έχει αποδειχθεί ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν την ποιότητα λήψης αποφάσεων, τη δημιουργικότητα, τη μνήμη, την επαγωγική και την αφαιρετική σκέψη – απαραίτητες ικανότητες ώστε να είναι ένας ηγέτης αποτελεσματικός (George, 2000). Αν και η πλειοψηφία των ανθρώπων πιστεύει ότι οι καλύτερες αποφάσεις λαμβάνονται όταν είναι κανείς λογικός και απαλλαγμένος από το συναίσθημα, η έρευνα του Damasio (1994) υποδεικνύει ότι η έλλειψη συναισθήματος μπορεί να αποτελεί εξίσου σημαντική πηγή παράλογης συμπεριφοράς. Πράγματι, όταν ένας ηγέτης βιώνει και θετικά και αρνητικά συναισθήματα, μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις με ποιοτικότερο τρόπο αφού καλλιεργείται η ικανότητά του να επεξεργάζεται προσεκτικά και συστηματικά πληροφορίες (Isen et al., 1987; Sinclair & Mark, 1992).

Παρομοίως, υπάρχουν έρευνες που δείχνουν ότι τα συναισθήματα του ηγέτη επηρεάζουν τα συναισθήματα των οπαδών. Η George (1992, p. 84) γράφει: «Οι ηγέτες που είναι ενθουσιώδεις και ενεργητικοί είναι πιθανότατο να ενεργοποιήσουν με παρόμοιο τρόπο τους οπαδούς τους, όπως και ηγέτες που αγχώδεις και εχθρικοί, θα γεννήσουν αρνητικά συναισθήματα στους οπαδούς τους». Ο Lewis (2000) ανακάλυψε ότι οι οπαδοί αισθάνονται αυξημένη νευρική και κούραση όταν παρατηρούν τον ηγέτη να είναι θλιμμένος ή να μη δείχνει κάποιο συναίσθημα, και σημειώνει πως η συναισθηματικά αποστασιοποιημένη στάση και συμπεριφορά προκαλεί συναισθηματικό πόνο στους οπαδούς.

Επιπροσθέτως, αρκετοί ερευνητές σημειώνουν ότι μια θεμελιώδης συνιστώσα της ηγεσίας είναι η συναισθηματική της φύση (Ashkanasy & Tse, 2000; Bass, 2002). Οι Ashford & Humphrey (1995) υποστηρίζουν ότι η διαδικασία της ηγεσίας είναι εγγενώς συναισθηματικά φορτισμένη και ότι είναι αδύνατο να διαχωριστούν η νόηση και η λογική συμπεριφορά από το συναίσθημα, ενώ οι Bass και Avolio (1990) επισημαίνουν ότι οι ηγέτες παρέχουν τη συμβολική και συναισθηματική δύναμη πίσω από την οργανωσιακή αλλαγή.

2.3. Σύνδεση Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η ανάπτυξη συλλογικών στόχων και η παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξή τους αποτελούν μια σημαντική συνιστώσα της ηγεσίας η οποία ονομάζεται «επίτευξη του οράματος του ηγέτη». Η ΣΝ ενός ηγέτη παίζει σημαντικό ρόλο, τόσο στο να μπορέσει ένας ηγέτης να αναπτύξει το όραμα που έχει για έναν οργανισμό, όσο και στο να το παρουσιάσει με τέτοιο τρόπο στους οπαδούς του, ώστε εκείνοι να το αποδεχτούν και να το κάνουν κτήμα τους.

Η George (2000, p. 1040) γράφει για το όραμα ενός ηγέτη: «η δημιουργία ενός ελκυστικού οράματος για έναν οργανισμό είναι μια άσκηση στη δημιουργικότητα, τη θετική σκέψη, και την ευελιξία, και την επίλυση μιας τέτοιας άσκησης θα τη διευκολύνουν τα θετικά συναισθήματα». Μια μεταγενέστερη έρευνα των Cote et al. (2005) έδειξε ότι η ΣΝ ενός ηγέτη και ο τρόπος που βιώνει θετικά συναισθήματα συσχετίζονται θετικά με τη δημιουργικότητα. Επιπροσθέτως, οι ηγέτες που μπορούν να αναγνωρίσουν και να ελέγξουν θετικά συναισθήματα – ικανότητες

που πηγάζουν από τη ΣΝ – είναι σε θέση να μην παρασυρθούν από την αισιοδοξία τους όταν βρίσκονται σε καλή διάθεση.

Αφότου γεννηθεί ένα όραμα, ο ηγέτης πρέπει να καταφέρει να το εμψύσει στους οπαδούς. Η ικανότητα του να αντιλαμβάνεται κάποιος τα συναισθήματα των άλλων και τι τα προκάλεσε είναι πολύ χρήσιμη σε έναν ηγέτη σε αυτό το σημείο. Αναγνωρίζοντας τι νιώθουν οι εργαζόμενοι και γιατί, ένας ηγέτης μπορεί να προωθήσει το όραμά του και να κάνει τους οπαδούς να το αποδεχτούν (Gardner & Avolio, 1998). Επίσης, η επικοινωνία με τρόπους που γεννούν τις κατάλληλες συναισθηματικές αντιδράσεις είναι μια ικανότητα που προέρχεται από τη ΣΝ η οποία είναι απαραίτητη σε έναν ηγέτη (Ashkanasy & Tse, 2000).

Μια ακόμη υποχρέωση του ηγέτη είναι να βοηθήσει τους εργαζόμενους να συνδέσουν το χώρο εργασίας με θετικά συναισθήματα (Conger & Kanungo, 1998). Κάτι τέτοιο ενισχύει πολλές πτυχές της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ένας ηγέτης με υψηλή ΣΝ γνωρίζει το βέλτιστο τρόπο να ανταμείψει τους οπαδούς του, ώστε εκείνοι να βιώσουν θετικά συναισθήματα, τα οποία με τη σειρά τους μεταφράζονται σε αύξηση των κινήτρων, της δέσμευσης και της επίδοσης (Brief & Weiss, 2002). Επίσης, η δημιουργία αισιοδοξίας ανάμεσα στους εργαζόμενους οδηγεί στην καλύτερη μεταξύ τους συνεργασία, στην παροχή αλληλοβοήθειας και σε άλλες επικροτούμενες κοινωνικές συμπεριφορές (Motowildo, 2003).

Ο Ekman (1973) επισήμανε ότι οι εργαζόμενοι καταπιέζουν τα αληθινά τους συναισθήματα όταν έρχονται σε επαφή με επιβλέποντες. Ένας ηγέτης πρέπει να μπορεί να αντιληφθεί πως νιώθουν πραγματικά οι οπαδοί, ώστε να είναι ικανός να εντοπίσει για παράδειγμα ψευδή ενθουσιασμό όταν πρέπει να προάγει κάποιον ή να κρίνει την επίδοση ενός εργαζόμενου. Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να εντοπίσουν αν υπάρχει ένταση ή κάποια σύγκρουση μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Πολλές φορές τα μέλη δεν ενημερώνουν τον ηγέτη ή αρνούνται την ύπαρξη συγκρούσεων, φοβούμενα την τιμωρία. Ένας ηγέτης με χαμηλή ΣΝ δεν είναι σε θέση να εντοπίσει την ύπαρξη έντασης, πόσο δε μάλλον να επιλύσει το πρόβλημα που την προκάλεσε. Οι Ashkanasy και Daus (2002, p.81) σημειώνουν: «Ένας ηγέτης ο οποίος είναι ικανός να διαβάσει σωστά τους εργαζόμενους, θα είναι καλύτερα εξοπλισμένος

για να επέμβει σε καταστάσεις που δημιουργούν συναισθηματικές προκλήσεις, και να παρέχει εξατομικευμένη συναισθηματική υποστήριξη».

Η ενσυναίσθηση είναι μια ακόμη συνιστώσα της ΣΝ που βοηθά τους ηγέτες να καταλαβαίνουν πως νιώθουν οι οπαδοί και γιατί. Ιδιαίτερος στη σύγχρονη εποχή που διαφορετικές πολιτισμικές κουλτούρες συναντώνται στο εργασιακό περιβάλλον, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να δεχτούν και να καταλάβουν τη διαφορετικότητα για να είναι αποτελεσματικοί (Offerman & Phan, 2002).

Η λήψη αποφάσεων καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος των αρμοδιοτήτων ενός ηγέτη και αποτελεί σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικής ηγεσίας (Zaccaro, 2002). Για να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους. Ο Gill (2006, p. 116) ισχυρίζεται ότι «Επειδή τα συναισθήματα αποτελούν ουσιώδη πηγή αυτό-πληροφόρησης, η ακριβής τους αξιολόγηση είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική αυτό-διαχείριση στο πλαίσιο της ηγεσίας». Οι ηγέτες κατακλύζονται καθημερινώς από όγκους πληροφορίας. Η ΣΝ δε βοηθά μόνο στο να διαχωριστεί η σημαντική πληροφορία από την ασήμαντη (Ashkanasy & Daus, 2002), αλλά και στη διεκπεραίωση παράλληλων εργασιών με αποτέλεσμα την εύρεση κοινών σημείων σε ποικίλα θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν (Yukl & Van Fleet, 1992).

Επίσης, ηγέτες με συναισθηματική αυτογνωσία και αυτοδιαχείριση προσεγγίζουν προβλήματα από διαφορετικές γωνίες, και προβλέπουν την ενδεχόμενη έκβαση καταστάσεων διαμορφώνοντας διαφορετικά νοητικά σενάρια (George, 2000). Τα άτομα με υψηλή ΣΝ αντιλαμβάνονται ότι ανάλογα με τα συναισθήματα που βιώνουν, θετικά ή αρνητικά, αντιμετωπίζουν μια κατάσταση με διαφορετικό τρόπο. Επομένως, όταν ένας ηγέτης με υψηλή ΣΝ βιώνει διαφορετικά συναισθήματα, αναλογίζεται εσκεμμένα μια προαποφασισμένη πορεία δράσης (Salovey et al., 1995). Με αυτόν τον τρόπο οι ηγέτες αποκτούν εμπλουτισμένες οπτικές γωνίες όταν βιώνουν την ίδια κατάσταση για την οποία πρέπει να λάβουν αποφάσεις υπό δυο διαφορετικές συναισθηματικές καταστάσεις.

Επίσης, η συναισθηματική αυτογνωσία και η αυτοδιαχείριση βοηθούν έναν ηγέτη να αναγνωρίσει και να δώσει έμφαση στα δυνατά του σημεία και να διορθώσει ή να ισοσταθμίσει τα αδύναμα (Stenberg, 2002). Ένας ηγέτης με αυτογνωσία είναι

ανοικτός στην εποικοδομητική κριτική, την αναζητά, την αποδέχεται, μαθαίνει και διορθώνει τα λάθη του. Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο τα συναισθήματα και οι διαθέσεις είναι μεταδοτικά (Boyatzis & Goleman, 2008). Όταν ένας ηγέτης ελέγχει τα συναισθήματά του ωφελεί τους οπαδούς, αλλά ωφελείται και ο ίδιος. Για παράδειγμα, υψηλά επίπεδα στρες και άγχους μειώνουν την ικανότητα του εγκεφάλου να επεξεργαστεί πληροφορίες. Άρα, οι ηγέτες που παραμένουν ψύχραιμοι όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις, έχουν περισσότερα εφόδια να τις αντιμετωπίσουν και μεταδίδουν την ηρεμία στους οπαδούς οι οποίοι είναι σε θέση να παρέχουν κι εκείνοι βοήθεια με τη σειρά τους (Fiedler, 2002; Boyatzis & Goleman, 2008).

Όπως φαίνεται, υπάρχει πληθώρα θεωρητικών στοιχείων που συνδέουν τη ΣΝ με την αποτελεσματική ηγεσία. Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες που εξετάζουν τη σχέση της ΣΝ με την ηγεσία.

Ο Langhorn αξιολόγησε 100 μανάτζερ της αλυσίδας εστιατορίων Beefeater στο Ηνωμένο Βασίλειο της Μ. Βρετανίας. Χρησιμοποίησε το εργαλείο EQ-i του Bar-On για να μετρήσει τη ΣΝ τους. Ως μέτρο αποτελεσματικής ηγεσίας χρησιμοποίησε τα ετήσια κέρδη και βρήκε μεγάλη συσχέτιση μεταξύ της ΣΝ του κάθε μανάτζερ και των κερδών που απέφερε στην εταιρεία (Bar-On, 2004).

Οι Boyatzis και Sala (2004) χρησιμοποιώντας το εργαλείο ECI μέτρησαν τη ΣΝ 40 Τούρκων μανάτζερ. Το ECI είναι ένα εργαλείο 360 μοιρών και μετρά τέσσερις συνιστώσες της ΣΝ: την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων. Διαπίστωσαν ότι κάθε συνιστώσα της ΣΝ είχε μεγάλη συσχέτιση με την αποτελεσματική ηγεσία. Ως αντικειμενικό μέτρο της αποτελεσματικής ηγεσίας όρισαν το μισθό του κάθε μανάτζερ.

Μια έρευνα εξέτασε 302 συμμετέχοντες στο πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσία του Κέντρου Δημιουργικής Ηγεσίας (Center for Creative Leadership - CCL) (Ruderman et al. 2001). Για τη μέτρηση της αποτελεσματικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Benchmarks, ένα ευρέως αναγνωρισμένο εργαλείο μέτρησης ηγεσίας. Οι ερευνητές συμπέραναν ότι από τις 16 διαστάσεις του Benchmarks, οι 10 είχαν σημαντική συσχέτιση με μία ή περισσότερες διαστάσεις της ΣΝ όπως τις μετρά το εργαλείο EQ-i.

Σε αρκετές μελέτες η αποτελεσματική ηγεσία και η ΣΝ μετρήθηκαν μέσω αξιολογήσεων από άτομα που γνώριζαν καλά τον ηγέτη και συνεργάζονταν με αυτόν. Και σε αυτές τις περιπτώσεις διαπιστώθηκε ισχυρή σχέση μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και ΣΝ (Dulewicz and Higgs, 2004; Slaski and Cartwright, 2002; Williams, 2004). Διαπιστώθηκε ότι οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, χτίζουν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις με τους οπαδούς και επιδεικνύουν κοινωνική υπευθυνότητα.

Μια έρευνα που έλαβε χώρα σε ένα μεγάλο επιχειρησιακό περιβάλλον χρησιμοποίησε το εργαλείο ECI για να μετρήσει τη ΣΝ 358 μάνατζερ της Johnson & Johnson (Cavallo & Brienza, 2004). Το πληθυσμιακό δείγμα ήταν ποικίλο, με άτομα καταγωγής από τη Βόρειο Αμερική, την Ασία και την Ευρώπη. Η ΣΝ του κάθε μάνατζερ αξιολογήθηκε από υφιστάμενους και προϊστάμενους μέσω του ECI, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία μετρήθηκε μέσω των ετήσιων αξιολογήσεων επίδοσης.

Μια άλλη έρευνα χρησιμοποίησε το MSCEIT για να μετρήσει τη ΣΝ διαφόρων μάνατζερ οι οποίοι επέβλεπαν 24 έργα σε 6 επιχειρήσεις διαφορετικών βιομηχανικών κλάδων (Leban, 2003). Η επιτυχία των έργων κρίθηκε από μέλη των ομάδων που συμμετείχαν μέσω γραπτών αξιολογήσεων, καθώς και από στελέχη των επιχειρήσεων που επέβλεπαν το εγχείρημα, μέσω συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα πιο πετυχημένα έργα είχαν ηγέτες με υψηλή ΣΝ. Σε μια ακόμη παρόμοια έρευνα, οι συμμετέχοντες ήταν φοιτητές μάνατζμεντ οι οποίοι δούλευαν σε κάποιο συγκεκριμένο έργο σε μια περίοδο 10 εβδομάδων. Οι φοιτητές οι οποίοι, κατά τα μέλη κάθε ομάδας, πρότειναν τις πιο ενδιαφέρουσες ιδέες και έθεσαν τους πιο πειστικούς στόχους, ήταν εκείνοι που επίσης είχαν τις υψηλότερες βαθμολογίες ΣΝ (Lopes, Cote & Salovey, 2005).

Οι Wolf, Pescosolido και Druskat (2002) εξέτασαν το ρόλο που παίζει η ΣΝ στην ηγεσία ομάδων. Πριν την έναρξη ενός ακαδημαϊκού έτους, 382 φοιτητές MBA σχημάτισαν 48 αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Η ΣΝ του κάθε μέλους μετρήθηκε μέσω ερωτηματολογίων αυτοαξιολόγησης και συνεντεύξεων και ο ηγέτης σε κάθε ομάδα αναδείχθηκε με φυσικό τρόπο. Τα μέλη κάθε ομάδας κατέδειξαν στους ερευνητές ποιοι πίστευαν ότι ήταν οι άτυποι ηγέτες της ομάδας τους και η αποτελεσματική ηγεσία μετρήθηκε κατόπιν ολοκλήρωσης ενός έργου που ανέλαβε η κάθε ομάδα κατά

τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους. Αποδείχθηκε ότι η ΣΝ των ηγετών, ιδιαιτέρως η ενσυναίσθησή τους, συνέβαλε σημαντικά στην αποτελεσματική ηγεσία της ομάδας.

Οι Barbuto και Burbach (2006) εξέτασαν τη ΣΝ και τη σχέση της με την ηγεσία σε μια ομάδα εκλεγμένων πολιτικών. Έδειξαν ότι η ΣΝ των ηγετών συνδέεται με το πώς αντιλαμβάνονται οι οπαδοί την αποτελεσματική ηγεσία και πρότειναν ότι η ενσυναίσθηση του ηγέτη αποτελεί την κινητήρια δύναμη πίσω από τη σχέση ηγέτη-οπαδού.

Οι Stone, Parker και Wood (2004) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικής ηγεσίας μελετώντας 464 διευθυντές και υποδιευθυντές σχολείων στον Καναδά. Η ΣΝ μετρήθηκε με το EQ-i και η αποτελεσματικότητα μέσω ενός ερωτηματολογίου 20 ερωτήσεων σχετικών με την ηγεσία. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τον άμεσο προϊστάμενο κάθε ατόμου και από τρεις υφιστάμενους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι καλύτεροι ηγέτες είχαν υψηλότερα σκορ σε όλες τις διαστάσεις της ΣΝ.

Η ΣΝ συνδέεται, επίσης, με την αποτελεσματική ηγεσία στο στρατό. Σε μια έρευνα που διεξήχθη σε νεοσύλλεκτους στρατιώτες των ισραηλινών δυνάμεων, οι νεοσύλλεκτοι με τις υψηλότερες βαθμολογίες ΣΝ στην κλίμακα του EQ-I, προτάθηκαν από συναδέλφους και προϊστάμενους πολύ συχνότερα για θέσεις ηγεσίας σε σχέση με άλλους που είχαν χαμηλότερη βαθμολογία (Bar-On, Handley & Fund, 2005). Σε μια ακόμη έρευνα που αφορούσε το στρατό, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο ECI. Οι συμμετέχοντες κατείχαν ηγετικές θέσεις στην αμερικάνικη πολεμική αεροπορία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ΣΝ του ηγέτη κάθε ομάδας συνδεόταν σημαντικά με την επίδοση ολόκληρης της ομάδας. Η επίδοση της ομάδας μετρήθηκε αντικειμενικά, μέσω ποσοστών επιτυχίας στην εκπλήρωση στόχων και υποκειμενικά, μέσω αξιολογήσεων από τους ανώτερους αξιωματικούς που επέβλεπαν το εγχείρημα (Stubbs, 2005).

Παρόλη την πληθώρα θεωρητικών στοιχείων και ερευνών ότι η ΣΝ συνδέεται σημαντικά με την αποτελεσματική ηγεσία, έχουν παρουσιαστεί στοιχεία που καταδεικνύουν το αντίθετο. Ο Antonakis (2004) έχει υπερασπιστεί παθιασμένα την άποψή του ότι η ΣΝ δε συνδέεται με την ηγεσία. Υπάρχουν επίσης έρευνες οι οποίες δε βρήκαν σημαντική σχέση μεταξύ ΣΝ και ηγεσίας (Collins, 2001; Feyerhem &

Rice, 2002; Kobe et al., 2001; Macik-Frey, 2007; Murphy, 2002; Weinberger, 2003). Όμως οι Hunter και Schmidt (2004), κατόπιν επανεξέτασης ερευνών που δεν απέδωσαν καρπούς, σημειώνουν ότι τα ασυνεπή αποτελέσματα των περισσότερων ερευνών οφείλονται σε στατιστικά λάθη και όχι στο ότι δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικής ηγεσίας.

Εν κατακλείδι, το συναίσθημα κατέχει πρωτεύοντα ρόλο στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Φαίνεται ότι οι ικανότητες που έχουν σχέση με την αναγνώριση, την αντίληψη και τη διαχείριση του συναισθήματος αξίζει να μελετηθούν σε σχέση με την ηγεσία. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη απευθύνεται σε αυτές τις ικανότητες και το αναδυόμενο σώμα έρευνας συνδέει τη ΣΝ με την αποτελεσματική ηγεσία και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Κεφάλαιο 3 – Συναισθηματική νοημοσύνη και χώρος εργασίας

3.1. Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας

«Το I.Q. αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για την επιτυχία ενός ατόμου στην επαγγελματική του σταδιοδρομία απ' ό τι η ΣΝ σε μελέτες μεγάλων πληθυσμών γιατί ξεχωρίζει τους ανθρώπους πριν ξεκινήσουν την καριέρα τους, καθορίζοντας σε ποιον επαγγελματικό κλάδο θα εργαστεί το κάθε άτομο. Αν όμως μελετηθεί κάποιος συγκεκριμένος κλάδος με σκοπό να γίνει κατανοητό ποιος θα ανελιχθεί, ποιος θα παραμείνει στάσιμος και ποιος θα αποτύχει, θα αποδειχθεί ότι η ΣΝ αποτελεί πολύ δυνατότερη πρόβλεψη επιτυχίας σε σχέση με το I.Q.» (Goleman, 2001).

Η παραπάνω δήλωση έγινε από τον Goleman το 2001 για να επεξηγήσει τι εννοούσε όταν έγραφε ότι η ΣΝ παίζει δύο φορές πιο σημαντικό ρόλο από το I.Q. στην πρόβλεψη επαγγελματικής επιτυχίας.

Επομένως, η απάντηση του Goleman στην ερώτηση «τί από τα δύο είναι πιο σημαντικό για την επαγγελματική επιτυχία ενός ατόμου, η ΣΝ ή το IQ;» είναι «και τα δύο». Το IQ αποτελεί συνθήκη εισαγωγής σε έναν κλάδο, ενώ οι δεξιότητες που πηγάζουν από τη ΣΝ, καθορίζουν το αν κάποιος θα ανελιχθεί σε ηγετικές θέσεις ή αν θα μείνει στάσιμος.

Η έννοια της ΣΝ είναι πρόσφατη και δυστυχώς δεν έχουν διεξαχθεί μακροχρόνιες μελέτες ώστε να γίνει συλλογή επαρκούς όγκου δεδομένων για να μπορεί να αποδειχθεί αποφασιστικά ο ρόλος της ΣΝ σε σύγκριση με το IQ, σε σχέση με την επαγγελματική ανέλιξη σε έναν κλάδο.

Οι Dulewicz και Higgs διεξήγαν το 1998 μία από τις λίγες μακροχρόνιες μελέτες στην οποία έγινε άμεση σύγκριση της συμβολής των γνωσιακών και συναισθηματικών δεξιοτήτων με την επίδοση εργαζομένων. Μέτρηση για την επίδοση αποτέλεσε ο αριθμός των προαγωγών κάθε ατόμου. Αναλύθηκαν επταετή δεδομένα της εξέλιξης της καριέρας 58 μανάτζερ στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία, εξετάζοντας τρεις τομείς ικανοτήτων που συνεισφέρουν στην επαγγελματική επίδοση: συναισθηματική ικανότητα (Emotional Skill), την οποία

ονομάζουν EQ, πνευματική ικανότητα (Intellectual Aptitude), δηλαδή το IQ, και δεξιότητες στο μάνατζμεντ (Managerial Competency) τις οποίες καλούν MQ.

Στις συναισθηματικές ικανότητες συμπεριλαμβάνουν την ελαστικότητα (Resilience), την επιρροή (Influence), την αυτοπεποίθηση (Assertiveness), την ακεραιότητα (Integrity) και την ηγεσία (Leadership). Ο τομέας των πνευματικών ικανοτήτων δεν μετρήθηκε με τεστ IQ, αλλά με αντιπροσωπευτικές ικανότητες. Αυτές ήταν η ανάλυση (Analysis), η κρίση (Judgement), ο σχεδιασμός (Planning), η δημιουργικότητα (Creativity) και η ανάληψη ρίσκου (Risk-Taking). Στις δεξιότητες του μάνατζμεντ συγκαταλέχθηκαν η επίβλεψη (Supervision), η προφορική επικοινωνία (Oral Communication), η επιχειρηματική διαίσθηση (Business Sense), η αυτοδιαχείριση (Self-Management), η πρωτοβουλία (Initiative) και η ανεξαρτησία (Independence).

Στη διασπορά της επίδοσης το EQ συνέβαλε κατά 36%, το IQ κατά 27% και το MQ κατά 16%. Στη συγκεκριμένη μελέτη φαίνεται ότι η ΣΝ συμβάλλει λίγο περισσότερο από το IQ στην προαγωγή κάποιου. Ωστόσο, όμως εύκολα μπορεί να διακρίνει κανείς ότι ορισμένες από τις ικανότητες που συμπεριελήφθησαν στο IQ είναι στην πραγματικότητα ικανότητες που έπρεπε να έχουν συμπεριληφθεί στο EQ με βάση το μοντέλο του Goleman. Το ίδιο ισχύει και για την πλειοψηφία των δεξιοτήτων που ανήκαν στο MQ. Επίσης, στην προαναφερθείσα μελέτη αγνοήθηκε εντελώς η συμβολή της ικανότητας της αυτογνωσίας. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η άποψη του Goleman για τη συμβολή της ΣΝ στην επαγγελματική ανέλιξη είναι ορθή.

Υπάρχουν και άλλες έρευνες που παρουσιάζουν ισχυρές ενδείξεις υπέρ της ΣΝ, όπως αυτή του Boyatzis το 1982 και αυτή των Spencer και Spencer το 1993. Όμως δεν έχει γίνει ακόμα μια ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης σε μεγάλο όγκο δεδομένων ώστε οι ενδείξεις υπέρ της ΣΝ να αποτελέσουν πλέον βεβαιότητα.

Η συλλογή δεδομένων που καταγράφει τη σημασία των δεκαοκτώ δεξιοτήτων της ΣΝ του μεικτού μοντέλου του Goleman στην επαγγελματική *επίδοση* γίνεται για παραπάνω από δύο δεκαετίες. Έχει εξεταστεί ένα μεγάλο εύρος επαγγελμάτων, από τον τραπεζικό κλάδο και το μάνατζμεντ, τις πωλήσεις και τους τομείς που αφορούν στην υγεία. Η διαφορά των κορυφαίων κάθε κλάδου από τους μέτριους εντοπίστηκε

σε δεξιότητες της ΣΝ όπως η ηγεσία, τα κίνητρα για επιτυχία, η περαιτέρω ανάπτυξη τρίτων, η επιρροή, η προσαρμοστικότητα, η αυτοπεποίθηση. Από τις αμιγώς γνωσιακές δεξιότητες ξεχώρισε μόνο η αναλυτική σκέψη (Goleman, 1998; Cherniss & Adler, 2000; McClelland, 1998).

Αντίστοιχες έρευνες με τον ίδιο στόχο έγιναν χρησιμοποιώντας ως κριτήριο το μεικτό μοντέλο του Bar-On. Επιβεβαιώθηκε ότι η αυτογνωσία, η διαχείριση των συναισθημάτων, η κοινωνική επίγνωση, ιδιαιτέρως η αναγνώριση και διαχείριση συναισθημάτων τρίτων, δεξιότητες που συνάδουν με αυτές του μοντέλου του Goleman, παίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική επίδοση (Bar-On, 2004; Bar-On, Slaski & Cartwright, 2002).

Το επόμενο ερώτημα που τίθεται φυσιολογικά είναι με ποιον τρόπο επηρεάζει η κάθε δεξιότητα της ΣΝ την επίδοση ενός εργαζόμενου.

3.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα

Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι το σε ποιο βαθμό μια επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι, πέραν των υλικών και ποσοτικών στοιχείων, όπως ο τεχνολογικός εξοπλισμός και οι εισροές, πρέπει να δοθεί έμφαση και σε ποιοτικά στοιχεία, όπως η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, αν ένας οργανισμός στοχεύει να μεγιστοποιήσει την επίτευξη των στόχων του.

Σε αυτό το σημείο η ΣΝ διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο. Όταν ερωτώνται εργαζόμενοι και εργοδότες ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, οι πιο συχνές απαντήσεις είναι ότι:

- Πρέπει να ανταπεξέλθουν σε μαζική και αστραπιαία αλλαγή.
- Πρέπει να είναι πιο δημιουργικοί ώστε να οδηγηθούν στην καινοτομία.
- Πρέπει να διαχειριστούν τεράστιο όγκο πληροφοριών.
- Πρέπει ο οργανισμός να αυξήσει την αφοσίωση των πελατών.
- Πρέπει να μπορούν να παραμείνουν κινητοποιημένοι και δεσμευμένοι.
- Πρέπει να μάθουν να συνεργάζονται καλύτερα μεταξύ τους.
- Ο οργανισμός πρέπει να αξιοποιεί πιο αποτελεσματικά τα διαθέσιμα talenta.

- Ο οργανισμός πρέπει να αναγνωρίσει και να προετοιμάσει τους εν δυνάμει ηγέτες που βρίσκονται στις τάξεις του.
- Ο οργανισμός πρέπει να αναγνωρίσει και να στρατολογήσει αξιόλογα ταλέντα.
- Ο οργανισμός πρέπει να λάβει σωστές αποφάσεις για νέες αγορές, προϊόντα και στρατηγικές συμμαχίες.

(Claudio Fernández-Aráoz, 1999)

Αυτές είναι οι ανάγκες που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι οργανισμοί σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Και σε κάθε μία από τις παραπάνω περιπτώσεις η ΣΝ παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση κάθε ανάγκης.

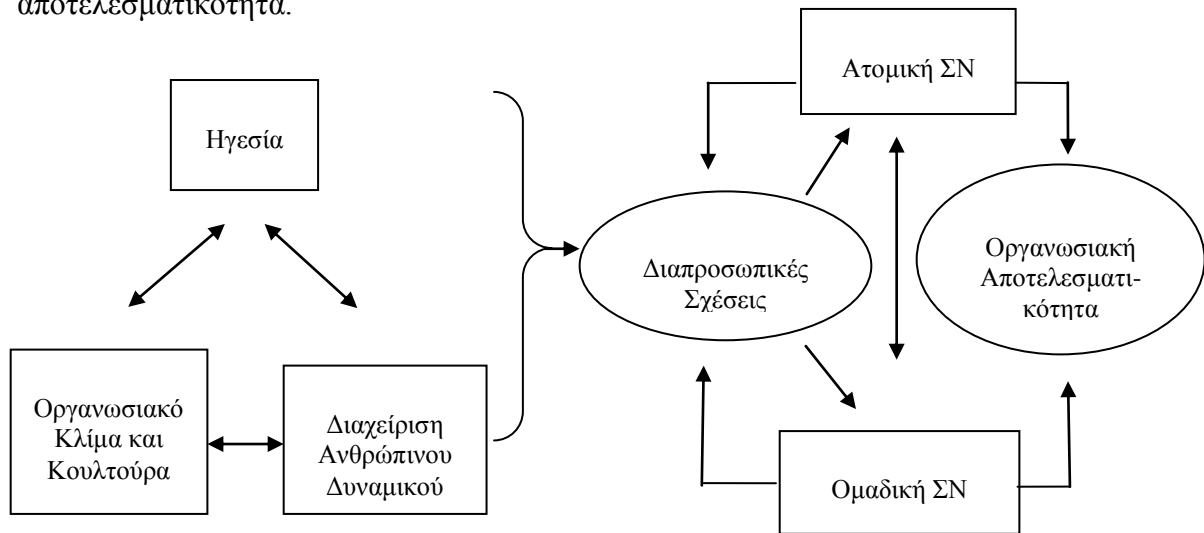
Η επιρροή της ΣΝ ξεκινά από τη στρατολόγηση και ανάπτυξη του ταλέντου. Ο βαθμός στον οποίο η ΣΝ ενός υποψηφίου για κατάληψη ανώτατης θέσης στελέχους λαμβάνεται υπόψη, έχει σημαντικό αντίκτυπο στο αν θα επιτύχουν ή όχι τα στελέχη αυτά. Η ΣΝ του προσώπου που κάνει την πρόσληψη έχει επίσης σημασία (Claudio Fernández-Aráoz, 1999).

Η ΣΝ του μέντορα, του προϊσταμένου ή του συναδέλφου θα επηρεάσει τη σχέση τους με κάποιον εργαζόμενο, σχέση η οποία, είναι με τη σειρά της υπεύθυνη σε ένα μεγάλο βαθμό για την ανάπτυξη του ταλέντου των μελών ενός οργανισμού.

Μέχρι τώρα δεν έχει γίνει καμία αναφορά στην στη ΣΝ ομάδων η οποία είναι διαφορετική από την ατομική ΣΝ. Παρόλο που τα ζητήματα αυτά θα συζητηθούν εκτενώς παρακάτω, θα ήταν σημαντική παράλειψη να μην αναφέρουμε τη σημασία τους στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Αν όμως η ατομική και ομαδική ΣΝ συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, ποιού τομείς ενός οργανισμού είναι αυτοί που συμβάλλουν στην ΣΝ; Η ΣΝ πηγάζει κυρίως μέσα από διαπροσωπικές σχέσεις. Συγχρόνως, η ΣΝ επηρεάζει την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων. Η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων βοηθά τα άτομα να αποκτήσουν υψηλότερη ΣΝ ακόμη και όταν οι διαπροσωπικές σχέσεις διαμορφώνονται με φυσικό τρόπο και η ανάπτυξη της ΣΝ δεν αποτελεί άμεσο στόχο.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ποιες λειτουργίες ενός οργανισμού επηρεάζουν την ΣΝ, ατομική και ομαδική, και τελικά την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.



Σχήμα 2. Ένα μοντέλο για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ΣΝ (Druskat & Wolf, 2001).

Παρατηρείται επομένως ένα σύστημα το οποίο καταλήγει στην ενίσχυση του ποιοτικού στοιχείου που λέγεται ανθρώπινος παράγοντας, μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων και κατά συνέπεια στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Το αριστερό τμήμα του παραπάνω σχεδιαγράμματος απεικονίζει τρεις οργανωσιακούς παράγοντες που αλληλοεξαρτώνται. Η ηγεσία ελέγχει τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη να ξεχωρίσει για την ανάδειξη των μελλοντικών ηγετών τους μελλοντικούς ηγέτες στα σπάργανα ενός οργανισμού και να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν. Η λειτουργία και των δύο τομέων επηρεάζεται από το οργανωσιακό κλίμα και την κουλτούρα ενός οργανισμού. Ο κάθε εργαζόμενος κληρονομεί την κουλτούρα του οργανισμού και προσθέτει δικά του στοιχεία σε αυτή.

Οι τρεις αυτοί τομείς καθορίζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις όλων των μελών του οργανισμού, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν την ομαδική και ατομική ΣΝ των μελών και ενισχύονται από αυτές (Goleman, 2001).

3.3. Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η χρήση των ομάδων στο πλαίσιο της οργανωσιακής λειτουργίας έχει αυξηθεί δραματικά τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Οι οργανισμοί έχουν διαπιστώσει ότι η ενσωμάτωση διαφορετικών προοπτικών, ικανοτήτων και γνώσεων ενισχύει την καινοτομία και βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων (Lawler, 1998). Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για ένα μάνατζερ σε μία σύγχρονη επιχείρηση είναι να επιλέξει τα κατάλληλα μέλη που θα στελεχώσουν μία ομάδα και να εξασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας αυτής. Η αυξημένη χρήση ομάδων έχει οδηγήσει στην ανάγκη προσδιορισμού των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας.

Η πλειονότητα των θεωρητικών μοντέλων προσδιορίζει κάποιους κοινούς παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, όπως το οργανωσιακό πλαίσιο (συστήματα αμοιβών, κουλτούρα, επιμορφωτικές δραστηριότητες, κ.ά.), ο σχεδιασμός ομάδων (μέγεθος, ικανότητες κάθε μέλους, κ.ά.), και η διαχείριση ορίων (Cohen, 1994; Shea & Guzzo; 1987; Hackman, 1987; Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990). Στον πυρήνα της όμως η αποτελεσματική ομαδική εργασία απαιτεί την επίτευξη συνεργασίας και σύμπραξης μεταξύ των μελών. Οι Druskat και Wolf (2001) επισημαίνουν ότι κανένα θεωρητικό μοντέλο δεν αναζητά και δεν εξηγεί σε βάθος τους συντελεστές που προκαθορίζουν την επιτυχή συνεργασία και σύμπραξη στο πλαίσιο μιας ομάδας. Για την επίτευξη ενός τέτοιου σκοπού προαπαιτείται η κατανόηση του ρόλου των συναισθημάτων σε επίπεδο ομάδας, καθώς τα συναισθήματα συνδέονται σε θεμελιώδες επίπεδο, με τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης μιας ομάδας.

Οι Druskat και Wolf (2001) εξετάζουν την ΣΝ σε επίπεδο ομάδων και όχι ως το άθροισμα ή τον μέσο όρο του επιπέδου της ατομικής ΣΝ κάθε μέλους μιας ομάδας. Ορίζουν την Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη⁹ ως την ικανότητα ανάπτυξης μιας σειράς νομών-κλιμάκων (norms), που διαχειρίζονται τις συναισθηματικές διαδικασίες μιας ομάδας με σκοπό την καλλιέργεια εμπιστοσύνης, ομαδικής ταυτότητας και δραστικότητας (efficacy) (Druskat & Wolf, 2001).

⁹ Group Emotional Intelligence – GEI

Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η *εμπιστοσύνη* είναι βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη συνεργασίας σε μία ομάδα. Γεννάται μέσα από συναισθηματικές και γνωσιακές διαδικασίες και ενέχει, ως έννοια, μια αίσθηση προσδοκίας, υποχρέωσης και ανταπόδοσης. Βασικό ρόλο στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης παίζει και το κοινωνικό περιβάλλον (Coleman, 1988; Jones & George, 1998; McAllister, 1995). Ένα κοινωνικό περιβάλλον που εμπνέει εμπιστοσύνη, ενισχύει την υπόθεση ότι οι υποχρεώσεις θα εκπληρωθούν και ότι οι προσδοκίες θα γίνουν πραγματικότητα.

Το δεύτερο απαραίτητο στοιχείο για τη δημιουργία αποτελεσματικών διαδραστικών διαδικασιών σε μία ομάδα είναι η *ομαδική ταυτότητα*, η πεποίθηση μιας ομάδας ότι αποτελεί μία μοναδική, σημαντική και ελκυστική οντότητα. Η ταυτότητα μιας ομάδας ορίζει ένα σύνορο το οποίο επιτρέπει σαφή διάκριση των μελών της ομάδας από τον υπόλοιπο κόσμο και ενισχύει το αίσθημα ένταξης και αφοσίωσης στην ομάδα (Yan & Louis, 1999). Η ύπαρξη αυτών των χαρακτηριστικών δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, απόρροια του οποίου είναι η πεποίθηση ότι το μέλλον και οι στόχοι κάθε μέλους συνδέονται θετικά με τους στόχους και το μέλλον όλης της ομάδας. Ενισχύεται επομένως το αίσθημα δέσμευσης των μελών προς το σύνολο και θωρακίζεται η συνεργασία και η σύμπραξη σε ομαδικό επίπεδο.

Η *δραστηκότητα*, είναι επίσης ο παράγοντας που ενισχύει την πεποίθηση ότι μια ομάδα θα είναι αποτελεσματική δηλαδή, λειτουργεί ως αυτοεκπληρούμενη προφητεία. Για να επιτευχθεί ένας στόχος είναι απαραίτητη προϋπόθεση να πιστεύουν τα μέλη της ομάδας ότι είναι ικανά να επιτύχουν. Η δραστηκότητα δημιουργεί την πεποίθηση ότι η συνεργασία και η σύμπραξη του συνόλου θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα από αυτά που θα είχε το κάθε μέλος αν εργαζόταν ως μονάδα (Campion et al., 1993, Shea & Guzzo, 1987, Silver & Bufanio, 1996).

Αν επανέλθουμε στην ατομική ΣΝ, θα θυμηθούμε ότι ο Goleman ομαδοποιεί τις συναισθηματικές ικανότητες σε: i) ικανότητες επίγνωσης και ii) ικανότητες

διαχείρισης του συναισθήματος. Το ίδιο ισχύει και για την ΟΣΝ¹⁰. Αναπτύσσεται μέσω νορμών-κλιμάκων (norms), δηλαδή άγραφων κανόνων: i) που καθορίζουν το βαθμό στον οποίο μία ομάδα αναγνωρίζει συναισθηματικές πληροφορίες και ii) που διαχειρίζονται την ερμηνεία και την ανταπόκριση σε συναισθηματικά ερεθίσματα.

Ένα ξεχωριστό χαρακτηριστικό της ΟΣΝ σε σχέση με την ΣΝ είναι ότι οι μηχανισμοί επίγνωσης και διαχείρισης συναισθημάτων λειτουργούν σε τρία επίπεδα: I) το διαπροσωπικό, II) το ομαδικό και III) αυτό που βρίσκεται εκτός των ορίων της ομάδας. Η ομάδα πρέπει να αναπτύξει νόρμες-κλίμακες που διασφαλίζουν την επίγνωση και διαχείριση του συναισθήματος κάθε μέλους της ομάδας σε ατομικό επίπεδο, σε ομαδικό επίπεδο, καθώς και την επίγνωση και διαχείριση των συναισθημάτων που υπάρχουν στη σχέση με άτομα ή ομάδες που βρίσκονται έξω από το σύνορο της ομάδας. Η συναισθηματικά ώριμη αντίδραση της ομάδας σε κάθε μία από τις τρεις περιοχές ενισχύει την εμπιστοσύνη, την ταυτότητα και τη δραστηριότητα της ομάδας. Συγκεκριμένα:¹¹

I) Σε ατομικό επίπεδο. Οι νόρμες-κλίμακες της ΟΣΝ που διασφαλίζουν την επίγνωση των ατομικών αναγκών και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά που απευθύνεται σε αυτές τις ανάγκες θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Στη μελέτη τους για την ΟΣΝ και την ομαδική αποτελεσματικότητα, οι Williams και Sternberg (1988), συμπέραναν ότι ακόμα και ένα μέλος που επιδεικνύει ανεπιθύμητες συμπεριφορές επηρεάζει σε βάθος την ποιότητα της επίδοσης μιας ομάδας. Ο Barsade (1998) ονόμασε το παραπάνω φαινόμενο «συναισθηματική μεταδοτικότητα» και περιέγραψε περιπτώσεις όπου τα έντονα συναισθήματα ενός μέλους μεταδίδονται σε όλα τα μέλη της ομάδας και ως αποτέλεσμα επηρεάζεται η λειτουργία της. Επομένως, το πρώτο «σετ» νορμών-κλιμάκων πρέπει να ισορροπεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες του κάθε μέλους και να τα διαχειρίζεται ώστε να προκύπτουν οι επιθυμητές συμπεριφορές και αντιδράσεις από τα μέλη της ομάδας. Τα στοιχεία στα οποία πρέπει να στραφεί η ΟΣΝ στο επίπεδο ατόμων της ομάδας είναι η *ομαδική επίγνωση*

¹⁰ Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη

¹¹ Για μια εποπτική παρουσίαση του μοντέλου των Druskat και Wolf υπάρχει στον Πίνακα 4.1. του 4^{ου} κεφαλαίου.

ατομικών συναισθημάτων και η ομαδική διαχείριση της έκφρασης του ατομικού συναισθήματος. Ειδικότερα:

(α) Ως προς την ομαδική επίγνωση ατομικών συναισθημάτων η ως τώρα θεωρία και έρευνα (Kahn, 1990; Schober, 1998) προτείνει δύο νόρμες-κλίμακες που εξασφαλίζουν την επίγνωση των συναισθημάτων των μελών μιας ομάδας:

i) η πρώτη είναι η *διαπροσωπική κατανόηση*, δηλαδή η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων, των ενδιαφερόντων, των δυνάμεων και των αδυναμιών του κάθε μέλους της ομάδας. Η έρευνα της Druskat (1996) έδειξε ότι μέλη αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων με υψηλές επιδόσεις, επέδειξαν σημαντικότερα υψηλότερα επίπεδα διαπροσωπικής κατανόησης σε σύγκριση με ομάδες που είχαν χαμηλές επιδόσεις. Επισημαίνει ότι, όταν οι ομαδικές νόρμες-κλίμακες υποστηρίζουν τη διαπροσωπική κατανόηση, τα μέλη της ομάδας ερμηνεύουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις μη λεκτικές συναισθηματικές εκφράσεις και τη συμπεριφορά των άλλων μελών και γνωρίζουν πότε ένας συνεργάτης αντιμετωπίζει προβλήματα σχετικά με την εργασία ή χρειάζεται υποστήριξη.

ii) Η δεύτερη σημαντική νόρμα-κλίμακα για την ομαδική επίγνωση είναι η *αλλαγή προοπτικής*. Η αλλαγή προοπτικής προκύπτει μέσα από τη συζήτηση και επιδεικνύει τη θέληση να εξετάσουμε ένα θέμα από την οπτική που το αντιμετωπίζει ένα διαφορετικό άτομο. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων απαιτεί το συντονισμό των προοπτικών των μελών μιας ομάδας. Η προοπτική προέρχεται από τέσσερις πηγές: (1) τη χρονική στιγμή, το μέρος και την ταυτότητα του ομιλητή, (2) την αντίληψη του ομιλητή, (3) τον προσωπικό σκοπό του ομιλητή, (4) τις γνώσεις του ομιλητή. Η αλλαγή προοπτικής εξασφαλίζει τη συγκέντρωση όλης της χρήσιμης πληροφορίας, και, ότι, το κάθε μέλος που του δίνεται το βήμα να εκφραστεί είναι πιθανότερο να εμπιστευτεί και να ταυτιστεί με μία ομάδα και συνεπώς, να αφιερώσει μεγαλύτερη προσοχή και ενέργεια στο έργο της ομάδας.

β) Ως προς την ομαδική διαχείριση της έκφρασης του ατομικού συναισθήματος: το εσωτερικό μιας ομάδας πρέπει να υπάρχει ισορροπία που να εξασφαλίζει την αναμενόμενη συμπεριφορά των μελών και ταυτόχρονα να επιτρέπει στο κάθε μέλος την ατομική έκφραση και να του δίνει το αίσθημα του ελέγχου. Οι Smith και Berg (1987) βρήκαν ότι, παραδόξως, όσο περισσότερο επιτρέπει μία ομάδα στα μέλη της

την ατομική έκφραση, τόσο περισσότερο θα είναι διατεθειμένο κάθε μέλος να παραμερίσει την ατομικότητά του προς όφελος του συνόλου:

i) Η πρώτη νόρμα-κλίμακα που δημιουργεί ισορροπία ανάμεσα στη διαχείριση της συμπεριφοράς του κάθε μέλους και στο προσωπικό αίσθημα ελέγχου είναι η *αντιμετώπιση των μελών που παραβαίνουν τις νόρμες*. Η ομάδα πρέπει να απευθυνθεί σε μία μη αποδεκτή συμπεριφορά, αντί να την αγνοήσει, και να μην αποφεύγει τη σύγκρουση λόγω φόβου δημιουργίας αρνητικών συναισθημάτων. Η Druskat (1996) βρήκε ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση ανάμεσα στη χαμηλή επίδοση μιας ομάδας και την επιλογή της ομάδας να μην αντιμετωπίσει παραβάσεις φοβούμενη τη ρήξη των σχέσεων στην ομάδα.

ii) Η δεύτερη νόρμα-κλίμακα, η οποία είναι φυσικό επακόλουθο της πρώτης είναι η *θεσμοθέτηση αποδεκτών κανόνων*. Η ομάδα οφείλει να έχει ένα σύνολο αποδεκτών κανόνων συμπεριφοράς, ώστε η ομάδα να μπορεί να επισημάνει στα μέλη που τους παραβαίνουν ποιες είναι οι μη αποδεκτές συμπεριφορές και η κριτική που θα τους κάνει να είναι εποικοδομητική. Αυτή η νόρμα-κλίμακα γεφυρώνει την προαναφερθείσα νόρμα-κλίμακα με την επόμενη (Druskat, 1996).

iii) Η τρίτη σημαντική νόρμα-κλίμακα για την ομαδική διαχείριση συμπεριφοράς των ατόμων είναι ο *προσανατολισμός στη μέριμνα*. Ο Kahn και ο Wolf (1998) ορίζουν τον προσανατολισμό στη μέριμνα ως θετική κριτική, αναγνώριση και σεβασμό. Μέσα από αυτή τη νόρμα-κλίμακα η ομάδα δείχνει ότι εκτιμά την παρουσία και τη συνεισφορά κάθε μέλους. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αίσθηση ασφάλειας, ενότητας και ευχαρίστησης κάθε ατόμου μέσα στην ομάδα, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του συνόλου.

Ο Kahn (1998) σημειώνει ότι αυτή η νόρμα-κλίμακα τονώνει τις εργασιακές σχέσεις με αποτέλεσμα να παρέχει μία βάση ασφάλειας, η οποία επιτρέπει στα μέλη να παίρνουν ρίσκα, μέσα από τα οποία μαθαίνουν και αναπτύσσονται. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προσανατολισμός προς τη μέριμνα δεν απαιτεί στενές φιλικές σχέσεις, παρά μόνο αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση μεταξύ των μελών.

Το σύνολο των πέντε παραπάνω νορμών-κλιμάκων της ΟΣΝ, *αλλαγή προοπτικής, διαπροσωπική κατανόηση, αντιμετώπιση παραβάσεων, θεσμοθέτηση*

αποδεκτών κανόνων και προσανατολισμός στην μέριμνα, δημιουργεί το αίσθημα κοινωνικής αποδοχής και υποστήριξης και βοηθά να ισορροπηθούν οι προσωπικές και ομαδικές ανάγκες. Η υποστήριξη κάνει τα μέλη να νοιώθουν αξιόλογα, ικανά και υπολογίσιμα μέσα στο σύνολο και πως οι απαραίτητοι πόροι για να κυνηγήσουν και να εκπληρώσουν τους στόχους τους είναι διαθέσιμοι σε κάθε άτομο. Η κοινωνική αποδοχή εξασφαλίζει επίσης την αυτοεκτίμηση, μειώνει το άγχος και ενισχύει τις διαπροσωπικές ικανότητες. (Sarason et al., 1990)

II) Σε ομαδικό επίπεδο. Ο LeBon (1895/1977) ήταν ο πρώτος που πρότεινε ότι το συναίσθημα στο πλαίσιο μιας ομάδας κατακλύζει τις ατομικές συναισθηματικές διαφορές και δημιουργεί ένα συνολικό χαρακτήρα στην ομάδα. Ο McDougall (1920) ονόμασε το παραπάνω φαινόμενο «ομαδικό νου». Στον πυρήνα της παραπάνω θεωρίας βρίσκεται η πρόταση ότι ένα σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των επί μέρους ατόμων που το απαρτίζουν. Από τότε οι ερευνητές έχουν ορίσει και εξετάσει εμπειρικά πως το συναίσθημα επηρεάζει τις ομάδες και διαμορφώνει το χαρακτήρα τους.

Η δυναμικά ισχυρή επίδραση του ομαδικού συναισθήματος απαιτεί τη δημιουργία νορμών-κλιμάκων που διευκολύνουν: α) την επίγνωση και β) τη διαχείριση του ομαδικού συναισθήματος. Ειδικότερα σε σχέση με την επίγνωση (α) η πρώτη νόρμα-κλίμακα η οποία την διευκολύνει σε αυτό το επίπεδο είναι:

ι) η ομαδική αυτό-αξιολόγηση και ορίζεται ως η ικανότητα ενός συνόλου να αναγνωρίζει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες του και τις συναισθηματικές καταστάσεις που διέπουν τη λειτουργία του ως ομάδα. Η Druskat (1996) σημειώνει ότι η ομαδική αυτοαξιολόγηση συνήθως εκφράζεται μέσω της συλλογής πληροφορίας για άλλες ομάδες και της επακόλουθης σύγκρισης της ομάδας με της άλλες. Αυτή η συμπεριφορά συνάδει με το φαινόμενο της κοινωνικής σύγκρισης (Festinger, 1957), δηλαδή ότι ο μοναδικός τρόπος για να γνωρίζει κάποιος πόσο ικανός είναι σε κάτι, είναι να συγκρίνεται με άλλους. Οι αποτελεσματικές ομάδες στην έρευνα της Druskat (1996) παρατηρούσαν και σχολίαζαν συχνά τις εργασιακές συνήθειες και πρακτικές άλλων ομάδων και χρησιμοποιούσαν τις πληροφορίες που συγκέντρωναν για να ορίσουν τι ωφελεί ή βλάπτει τη δική τους ομάδα.

ii) Οι McIntyre και Salas (1995) υποστηρίζουν ότι η ομαδική επίγνωση ενθαρρύνεται από την αναπληροφόρηση και την εποικοδομητική κριτική. Συνεπώς, η δεύτερη νόρμα-κλίμακα που διέπει την ομαδική επίγνωση είναι *η αναζήτηση κριτικής από εξωτερικές πηγές*. Η νόρμα-κλίμακα αυτή δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο μπορεί να υπάρχει συνεχής βελτίωση. Μέσω μιας ανασκόπησης τριάντα τριών ερευνών, ο Nadler (1979) συμπέρανε ότι η εποικοδομητική κριτική μπορεί να φέρει θετική αλλαγή σε μία ομάδα μέσω του αντίκτυπου που έχει στα κίνητρα και στρέφοντας την προσοχή της ομάδας σε σημαντικά ζητήματα. Προσδιόρισε επίσης ότι ο έπαινος αυξάνει το ενδιαφέρον, τη συμμετοχικότητα, την υπερηφάνεια και την εκτίμηση της ομάδας.

Οι δύο παραπάνω νόρμες-κλίμακες διευκολύνουν την ομαδική αυτοεπίγνωση, η οποία είναι απαραίτητη για να υπάρξει η ομαδική αυτοδιαχείριση. Η αυτοεπίγνωση εξασφαλίζει ότι η προσοχή της ομάδας θα στραφεί σε ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν, όχι όμως ότι η ομάδα θα τα επιλύσει αποτελεσματικά. Η ομαδική αυτοδιαχείριση περιλαμβάνει αυτό που ο Holmer (1994) ονομάζει διαχείριση συναισθηματικών προκλήσεων. Συναισθηματική πρόκληση είναι ο βαθμός της συναισθηματικής απειλής που προκαλεί μία κατάσταση. Ο Holmer επιχειρηματολογεί ότι η ποιότητα της ανταπόκρισης κάποιου απέναντι σε μία τέτοια πρόκληση επιδρά στον τρόπο αντίληψης και ερμηνείας γεγονότων και δεδομένων από τα οποία πηγάζουν συναισθηματικές προκλήσεις, και συνεπώς την ικανότητα κάποιου να ανταποκριθεί με το σωστό τρόπο σε αυτά τα γεγονότα. Μία ομάδα με χαμηλή ικανότητα διαχείρισης συναισθηματικών προκλήσεων τείνει να εθελουφλεί και να αποφεύγει την πραγματικότητα. Αντιθέτως, μία ομάδα που χαρακτηρίζεται από υψηλή ικανότητα διαχείρισης συναισθηματικών προκλήσεων έχει πλήρη συναισθηματική επίγνωση.

Οι νόρμες-κλίμακες της ομαδικής αυτοδιαχείρισης (β) συνδέονται με την ικανότητα μιας ομάδας να αντιλαμβάνεται τις συναισθηματικές προκλήσεις και να τις διαχειρίζεται κινητοποιώντας αποτελεσματικές ανταποκρίσεις. Η θεωρία και η έρευνα προτείνουν τρεις απαραίτητες νόρμες-κλίμακες για την ομαδική αυτοδιαχείριση: i) *δημιουργία συνθηκών για την εργασία με το συναίσθημα*, ii) *δημιουργία ενός καταφατικού/θετικού περιβάλλοντος* και iii) *ενεργητική επίλυση προβλημάτων*.

Για να ερμηνευθούν σωστά και να υπάρξει αποτελεσματική αντιμετώπιση σε συναισθηματικές προκλήσεις, μία ομάδα πρέπει να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες οι οποίες βοηθούν στην αναγνώριση των προκλήσεων και ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να ξεκινήσουν διάλογο γύρω από αυτές. Ελλείπει κατάλληλων συνθηκών, το συναίσθημα καταπιέζεται, κάτι το οποίο οδηγεί τα μέλη της ομάδας στην απάθεια, την αδιαφορία και την έλλειψη κινήτρων (Levy, 1984, Kleinman 1988). Μία συναισθηματικά ευφυής ομάδα αποδέχεται το συναίσθημα ως αναπόσπαστο κομμάτι της ομαδικής ζωής, νομιμοποιεί τη συζήτηση γύρω από τις προκλήσεις που το συνοδεύουν και δημιουργεί ένα κοινό λεξιλόγιο με σκοπό την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους. Αναλυτικότερα:

i) η πρώτη νόρμα-κλίμακα, *δημιουργία συνθηκών για την εργασία με το συναίσθημα*, βοηθά τα μέλη να εξετάζουν και να αντιμετωπίζουν τα συναισθήματά τους. Για παράδειγμα η διαδικασία της μάθησης συνδέεται με ρίσκο, αβεβαιότητα και άγχος (Schein, 1993). Αν μία ομάδα δεν αναγνωρίσει αυτές τις προκλήσεις και δεν τις αντιμετωπίσει, η ικανότητα μάθησης και απόκτησης νέων δεξιοτήτων θα μειωθεί δραματικά. Ο Duck (1993) περιγράφει τη λειτουργία μιας ομάδας η οποία ήταν υπεύθυνη για την ανάπτυξη ενός πολύπλοκου λογισμικού. Σε κάθε συνεδρία αφιέρωναν δεκαπέντε λεπτά για τη συζήτηση γύρω από το άγχος και τις δυσκολίες που συνόδευαν τη διεκπεραίωση του έργου τους. Αυτά τα δεκαπέντε λεπτά ακολουθούσαν από την απαρίθμηση όσων είχαν καταφέρει και τον εορτασμό των μικρών νικών σε σχέση με το έργο. Η πρακτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της ταυτότητας και της δραστηριότητας της ομάδας καθώς και την αύξηση της αυτοπεποίθησης του κάθε μέλους, γεγονός το οποίο εξασφάλισε την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Η δημιουργία κατάλληλου λεξιλογίου είναι επίσης μία σημαντική συνθήκη που πρέπει να δημιουργήσει μία ομάδα για την αντιμετώπιση συναισθηματικών προκλήσεων. Για παράδειγμα, αν η λέξη «φόβος» δεν είναι μέσα στο αποδεκτό από την ομάδα λεξιλόγιο, το συναίσθημα του φόβου μπορεί να ερμηνευθεί από τα άτομα ως θυμός και η ομάδα να αντιδράσει αναλόγως. Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαραγωγικό διάλογο, λανθασμένη επίρριψη ευθυνών και άσκοπη αναζήτηση τρόπων αντιμετώπισης της πηγής του «θυμού».

ii) Από τη στιγμή που ένα σύνολο αποδέχεται το συναίσθημα και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να μπορεί να εργαστεί με αυτό, πρέπει να διοχετεύσει

την ενέργειά του στη δημιουργία ενός καταφατικού περιβάλλοντος που καλλιεργεί τη θετική εικόνα του συνόλου αναφορικά με το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον του. Οι θετικές εικόνες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο μία ομάδα βιώνει και ερμηνεύει τα συναισθήματά της. Η έρευνα του Cooperider (1987) επιβεβαιώνει ότι οι θετικές εικόνες διευκολύνουν τη θετική επιρροή, τη θετική συμπεριφορά και τα θετικά αποτελέσματα. Η θετική επιρροή βοηθά στη δημιουργία υψηλής αίσθησης αισιοδοξίας για το μέλλον (Isen & Shaker, 1982) και παρακινεί τα άτομα να δράσουν με τρόπο που ενισχύει τη θετική επιρροή, όπως το να προσφέρουν βοήθεια στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Υπάρχει επίσης πληθώρα ερευνών που αποδεικνύει τη δύναμη των θετικών εικόνων. Οι έρευνες αυτές εξετάζουν το φαινόμενο της αυτοεκπληρούμενης προφητείας, γνωστό και ως φαινόμενο του Πυγμαλίωνα. Οι Rosenthal και Rubin (1978) εξέτασαν τα αποτελέσματα 345 ερευνών οι οποίες αποκάλυψαν πως οι προσδοκίες κάποιου για τις ικανότητες ενός τρίτου προσώπου τείνουν να επιβεβαιώνονται.

Αυτό το φαινόμενο γίνεται καλύτερα αντιληπτό σε μία μελέτη στην οποία ένας δάσκαλος πληροφορείται για το επίπεδο γνώσεων των μαθητών δύο διαφορετικών τμημάτων, πριν αναλάβει τη διδασκαλία τους. Ενώ τα δύο τμήματα έχουν ίδιο μέσο όρο βαθμών σε τυπικά τεστ της προηγούμενης χρονιάς, ο δάσκαλος πληροφορείται ότι το ένα τμήμα έχει πετύχει πολύ υψηλότερους βαθμούς από το άλλο. Στο τέλος του επόμενου ακαδημαϊκού έτους τα δύο τμήματα ξαναδίνουν το τυπικό τεστ και το τμήμα το οποίο ο δάσκαλος πίστευε ότι είναι καλύτερο, πετυχαίνει υψηλότερες βαθμολογίες.

Η προκατασκευασμένη εικόνα που είχε ο δάσκαλος για τα δύο τμήματα λειτούργησε ως αυτοεκπληρούμενη προφητεία, υπό την έννοια ότι οι προσδοκίες του για το κάθε τμήμα επηρέασαν την αντιμετώπισή του προς τους μαθητές και τον τρόπο διδασκαλίας του. Συνεπώς, η κατασκευή θετικών εικόνων στο πλαίσιο λειτουργίας μιας ομάδας παίζει καταλυτικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της.

iii) Η τρίτη νόρμα-κλίμακα της ομαδικής αυτοδιαχείρισης είναι η *ενεργητική επίλυση προβλημάτων*. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να λαμβάνουν πρωτοβουλία στην αντιμετώπιση προβλημάτων που εμποδίζουν την ολοκλήρωση ενός έργου που έχουν

αναλάβει. Με τέτοιες ενέργειες αυξάνεται η δραστηριότητα της ομάδας και μειώνονται οι συναισθηματικές προκλήσεις που βιώνουν τα μέλη της (Fein, 1990), κάτι το οποίο επιβεβαιώνει και η έρευνα της Druskat (1996) γύρω από αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες στον εργασιακό χώρο.

III) Σε επίπεδο εκτός ορίων της ομάδας. Η επικοινωνία και η συνεννόηση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μίας επιχείρησης, που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία της, κάποτε περνούσε μέσα από κανάλια αυστηρών ιεραρχικών δομών. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας έχει εγκαταλειφθεί και τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν αναλάβει αυτό το ρόλο οι ομάδες. Επομένως, για την αποδοτική λειτουργία μιας ομάδας είναι απαραίτητες οι σχέσεις και η επικοινωνία με άτομα και ομάδες έξω από αυτή, κάτι το οποίο επιβεβαιώνεται και ερευνητικά (Ancona & Caldwell, 1992, Druskat, 1996).

Συνεπώς, το τρίτο επίπεδο της ΟΣΝ συμπεριλαμβάνει την ομαδική επίγνωση των αναγκών, των συναισθημάτων και των ανησυχιών σημαντικών ατόμων και ομάδων που βρίσκονται εκτός της ομάδας, καθώς και τις απαραίτητες κοινωνικές ικανότητες για τη δημιουργία εμπιστοσύνης και ομαλών σχέσεων με άλλα άτομα και ομάδες. Οι δύο προτεινόμενες διαστάσεις για τη διαχείριση σχέσεων εκτός ορίων της ομάδας είναι: α) η ομαδική κοινωνική επίγνωση και β) οι ομαδικές κοινωνικές ικανότητες. Ειδικότερα:

α) Οι ρόλοι και οι δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι αποτελεσματικές ομάδες ορίζονται και από το εσωτερικό αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον των ομάδων, ώστε να αποκτούν εμπειρία και να έχουν πρόσβαση σε πόρους που βρίσκονται εκτός της ομάδας. Για να συμμετέχει επιτυχώς σε δραστηριότητες που δεν αφορούν μόνο το εσωτερικό της, μία ομάδα πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες ολόκληρου του οργανωτικού συστήματος, αλλά και συγκεκριμένων ατόμων και ομάδων με τις οποίες πρέπει να αλληλεπιδράσει. Έχει επισημανθεί μια νόρμα-κλίμακα που σχετίζεται με αυτό το είδος κοινωνικής επίγνωσης: i) η οργανωσιακή επίγνωση.

ι) Η οργανωσιακή επίγνωση αναφέρεται στην ικανότητα μιας ομάδας να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται ολόκληρο το κοινωνικό και πολιτικό σύστημα του οποίου αποτελεί μέρος. Η Druskat (1996) βρήκε ότι οι πιο αποτελεσματικές ομάδες είχαν οξυμένη αντίληψη της κουλτούρας του οργανισμού, μπορούσαν να αντιληφθούν τη δυναμική στις σχέσεις των ατόμων και των ομάδων που στελέχωναν τον οργανισμό, με ποιον τρόπο και για ποιους λόγους λαμβάνονταν αποφάσεις από τους ηγέτες του οργανισμού.

β) Η οργανωσιακή επίγνωση δεν αρκεί για να αυξήσει μία ομάδα την επιρροή της και την πρόσβασή της στους πόρους του οργανισμού που χρειάζονται για την επιτυχία της ομάδας. Η ικανότητα μιας ομάδας να χτίζει και να διατηρεί σχέσεις με άλλες ομάδες ή άτομα, είναι αυτό το οποίο εξασφαλίζει την πρόσβαση και την απόκτηση απαραίτητων πόρων. Η νόρμα-κλίμακα που συμβάλλει στις κοινωνικές ομαδικές ικανότητες είναι η: ι) οικοδόμηση εξωτερικών σχέσεων.

ι) Οι Ancona και Caldwell (1992) διερεύνησαν τη σύνδεση της διαχείρισης σχέσεων εκτός ομάδας με την αποτελεσματικότητα της εκάστοτε ομάδας. Συμπέραναν ότι οι πιο αποτελεσματικές ομάδες χρησιμοποίησαν νόρμες και στρατηγικές τις οποίες οι ερευνητές ονόμασαν «πρεσβευτικές δραστηριότητες», λ.χ. τη συχνή επικοινωνία με στελέχη που βρίσκονταν υψηλότερα στην ιεραρχία, τη συνεχή ενημέρωση ατόμων ή ομάδων για τις δραστηριότητες της ομάδας, κ.ά. Αντιθέτως, χαρακτήρισαν τις λιγότερο αποδοτικές ομάδες «απομονωτικές», διότι απέφευγαν την επικοινωνία με οποιονδήποτε βρισκόταν εκτός ορίων της ομάδας. Η έρευνα της Druskat είχε τα ίδια συμπεράσματα. Σημειώνει επίσης ότι οι συναισθηματικά ευφείς ομάδες γνώριζαν ότι ο σεβασμός και η βοήθεια που προσέφεραν θα έβρισκαν ανταπόδοση στο μέλλον.

Εν κατακλείδι, ως ΟΣΝ ορίζεται η ικανότητα μιας ομάδας να δημιουργήσει ένα σύνολο από νόρμες-κλίμακες. Η ερώτηση που προκύπτει είναι με ποιον τρόπο δημιουργούνται και ενισχύονται οι νόρμες-κλίμακες. Πλήθος ερευνών (Bettenhausen & Murnighan, 1985, Feldman, 1984, Festinger, 1954, Weick & Bougon, 1986) προτείνει ότι οι νόρμες που καθιστούν μία ομάδα συναισθηματικά ευφυή, αναπτύσσονται μέσα από μία διαδικασία τεσσάρων σταδίων.

Αρχικά, τα μέλη της ομάδας βασίζονται τη συμπεριφορά και τις προσδοκίες τους σε παρελθοντικές εμπειρίες τους ως μέλη άλλων ομάδων. Επομένως, όταν δημιουργείται μία ομάδα, είναι απαραίτητο ορισμένα μέλη να έχουν ήδη συναισθηματικές δεξιότητες και να πιστεύουν ότι η συναισθηματικά ευφυής συμπεριφορά θα συμβάλλει στην ευεξία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αν όλα τα μέλη έχουν παρόμοιες προηγούμενες εμπειρίες, οι νόρμες-κλίμακες θα προκύψουν αβίαστα, χωρίς πολλές συζητήσεις και διαπραγματεύσεις. Αντιθέτως, αν τα μέλη έχουν διαφορετικές εμπειρίες, η συζήτηση και η διαπραγμάτευση θα είναι απαραίτητες στα επόμενα βήματα της ανάπτυξης νορμών-κλιμάκων.

Το δεύτερο στάδιο ξεκινά όταν τα μέλη αρχίζουν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Μέσω των πράξεων και των παρατηρήσεών τους, τα άτομα αρχίζουν να δημιουργούν κοινές εμπειρίες οι οποίες διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους. Σε αυτό το πρώτο στάδιο η ασάφεια που υπάρχει στις σχέσεις των μελών, οδηγεί τα μέλη στο να στραφούν το ένα στο άλλο για να επιβεβαιώσουν την ορθότητα των πράξεων και των πιστεύω τους στο πλαίσιο της ομάδας.

Οι κοινωνικές συγκρίσεις που λαμβάνουν χώρα οδηγούν την ομάδα στη σύγκλιση και την ομοιομορφία, παρέχοντας σε κάθε άτομο επιβεβαίωση και ασφάλεια, όταν συμπεριφέρονται και σκέφτονται με παρόμοιο τρόπο. Σε αυτό το αρχικό στάδιο αλληλεπίδρασης τα μέλη πειραματίζονται λαμβάνοντας ρίσκα και αναλογίζονται έπειτα τις συνέπειες της συμπεριφοράς τους. Το κάθε μέλος αποκτά εμπειρία είτε μετέχοντας στη «ριψοκίνδυνη» συμπεριφορά, είτε παρατηρώντας άλλα μέλη.

Ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο γεννιούνται οι νόρμες της ΟΣΝ μέσω αλληλεπιδράσεων, παρατηρήσεων και περισυλλογής παρατηρείται στη διαδικασία οικοδόμησης σχέσεων (Gabarro, 1987). Το να ανοιχτεί κάποιος αποτελεί σημαντικό βήμα για την οικοδόμηση μιας κοντινής σχέσης, αλλά απαιτεί μία σειρά από ανταποδιδόμενα ρίσκα. Το ένα πρόσωπο ανοίγεται και το άλλο πρόσωπο αντιδρά, δείχνοντας πως η παραπάνω πράξη δεν θα οδηγήσει σε ζημιά και στη συνέχεια δείχνει την επιδοκιμασία του κάνοντας το ίδιο. Καθώς ο κύκλος επαναλαμβάνεται, η εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο προσώπων βαθιάει μέσα από κάθε αλληλεπίδραση και η σχέση ορίζεται μέσα από αυτό το επαναλαμβανόμενο πρότυπο συμπεριφοράς. Οι

Druskat και Wolf (2001) θεωρούν ότι με παρόμοιο τρόπο συγκροτούνται όλες οι νόρμες που διέπουν τις ομάδες με υψηλή ΟΣΝ.

Στο τρίτο στάδιο τα μέλη ξεκινούν να αμφισβητούν το παρόν καθεστώς της ομάδας και να εκφράζουν εναλλακτικές προτιμήσεις (Bettenhausen&Murnighan 1985). Η αμφισβήτηση παρουσιάστηκε στις περισσότερες ομάδες που μελέτησαν οι Bettenhausen και Murnighan και είχε ένα από τα δύο αποτελέσματα: είτε γεννούσε συζητήσεις και διαπραγματεύσεις και η ομάδα ακολουθούσε ένα διαφορετικό μονοπάτι από το αρχικό, είτε απορρίπτονταν με αποτέλεσμα να επιβεβαιώνεται η αποδοχή και η καταλληλότητα της ήδη επιλεγμένης κατεύθυνσης. Συνεπώς, το πιθανότερο είναι ότι οποιαδήποτε νόρμα της ΟΣΝ έχει αναδυθεί μέσα στην ομάδα, θα έχει συναντήσει αντίδραση σε αυτό το στάδιο και για να διαρκέσει πρέπει να έχει γίνει αποδεκτή από την πλειονότητα των μελών της ομάδας. Αν μία απαραίτητη νόρμα-κλίμακα δεν έχει αναδυθεί, είναι δυνατό κάποια από τα μέλη να παρέμβουν και να επηρεάσουν την υπόλοιπη ομάδα.

Οι Druskat και Wolf (2001) προτείνουν πέντε παράγοντες που τονίζουν τη σημασία της συναισθηματικά ευφυούς συμπεριφοράς και από τους οποίους μπορεί να επηρεαστούν τα μέλη μιας ομάδας: (1) τον διορισμένο ηγέτη, (2) έναν ηγέτη ο οποίος αναδύθηκε με φυσικό τρόπο μέσα στην ομάδα, (3) ορισμένα θαρραλέα μέλη, (4) την εκπαίδευση της ομάδας και (5) την οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι τρεις πρώτοι παράγοντες συμπεριλαμβάνουν παρεμβάσεις από μέλη της ομάδας τα οποία πιστεύουν στη σημασία των νορμών της ΟΣΝ και είναι πρόθυμα να υπερασπιστούν την πεποίθησή τους. Οι διορισμένοι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εξουσία τους για να παρέμβουν στη διαδικασία δημιουργίας νορμών, όταν αυτή η βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, ενθαρρύνοντας συναισθηματικά ευφυείς συμπεριφορές και παρέχοντας συμβουλές σε μέλη τα οποία δεν κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να υποστηρίξουν τις νόρμες (Bass, 1990). Οι φυσικοί ηγέτες επηρεάζουν την ομάδα, διότι τα υπόλοιπα μέλη στρέφονται προς αυτούς όταν χρειάζονται καθοδήγηση όσον αφορά κατάλληλες συμπεριφορές και στάσεις (De Souza & Klein, 1995). Τα θαρραλέα μέλη, αν και δεν απολαμβάνουν την αποδοχή που έχουν οι ηγέτες, ούτε έχουν τόσο υψηλό κύρος μέσα στην ομάδα, μπορούν να

επηρεάσουν άλλα μέλη μέσα από συνεχή διάλογο, υπερασπιζόμενα με πάθος τις πεποιθήσεις τους (Chaleff, 1995).

Οι δυο τελευταίοι παράγοντες βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της ομάδας. Η ΟΣΝ μπορεί να αναπτυχθεί μέσω εκπαίδευσης, ακριβώς όπως και η ΣΝ. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι πιο αποτελεσματικά όταν η ομάδα βρίσκεται ακόμα σε βρεφικό στάδιο ανάπτυξης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μία ομάδα που λειτουργεί για μεγάλο διάστημα δεν μπορεί να αναπτύξει νέες νόρμες (Hackman, 1976). Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα που υποστηρίζει και επιβραβεύει τη συναισθηματικά ευφυή συμπεριφορά μπορεί να προωθήσει και να ενισχύσει την εμφάνιση νορμών της ΟΣΝ.

Στο τελικό στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης νορμών-κλιμάκων, τα μέλη συμπεριφέρονται με βάση τις προσδοκίες της ομάδας και όχι τις προσωπικές προσδοκίες που είχαν πριν αποτελέσουν τμήμα ενός συνόλου (Bettenhausen & Murnighan, 1985). Από τη στιγμή που οι νόρμες θα καθιερωθούν, αποτελούν την ισχυρότερη επιρροή στη συμπεριφορά των μελών, καθώς οι αποκλίσεις από αυτές αντιμετωπίζονται συνήθως με κυρώσεις (McGrath, 1984).

Από τη συγκριτική ανάλυση των παραπάνω ποιοτικών παραμέτρων που η θεωρία αλλά και οι έρευνες έχουν αναπτύξει τόσο για τη ΣΝ όσο και την ΟΣΝ, παρατηρούμε ότι η χρήση της για την αποτελεσματική διαχείριση ενός οργανισμού βρίσκεται στο πυρήνα του προβληματισμού και των στόχων των περισσότερων μελετητών, καθώς η αποτελεσματική ομαδική εργασία απαιτεί την επίτευξη συνεργασίας και σύμπραξης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Κεφάλαιο 4 – Μελέτη Περίπτωσης: Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη και ελληνικές startup εταιρείες

4.1. Αναλυτικό Πλαίσιο

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάστηκε και αναλύθηκε το θεωρητικό μοντέλο των Druskat & Wolf (2001) για την ΟΣΝ. Ειδικότερα, οι Druskat και Wolf ανέπτυξαν ένα θεωρητικό μοντέλο το οποίο αναζητά και εξηγεί σε βάθος τους συντελεστές που προκαθορίζουν την επιτυχή συνεργασία και σύμπραξη στο πλαίσιο μιας ομάδας. Το μοντέλο τους βασίζεται και υποστηρίζεται από ερευνητικά ευρήματα επιστημόνων που ανέλυσαν και επεξήγησαν πτυχές που διέπουν τη λειτουργία των ομάδων. Ωστόσο, στην προηγούμενη ανάλυση δεν έγινε αναφορά στο αντίστοιχο εργαλείο μέτρησης της ΟΣΝ που ανέπτυξε η Hamme-Peterson¹² (2003). Η Hamme-Peterson βασισμένη στο μοντέλο των Druskat & Wolf (2001) έχει συντάξει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο όμως συνεχώς επικαιροποιεί και αναπτύσσει προκειμένου να δημιουργήσει ένα αξιόπιστο μέσο μέτρησης της. Το ερωτηματολόγιο (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1) καθώς και οδηγίες για τη χρήση του μας παραχωρήθηκε από την Hamme-Peterson μόνο για ερευνητικούς σκοπούς, κατόπιν προσωπικής επικοινωνίας, με την υποχρέωση να την ενημερώσουμε για τα ευρηματά (Raw Data) της έρευνάς μας.

Η παρούσα έρευνα όμως σχεδιάστηκε αφενός, με βάση το αναλυτικό πλαίσιο που προτείνεται από την Hamme-Peterson αφετέρου, έγινε προσπάθεια να επεκταθεί η διερεύνησή μας συνδέοντας την ΟΣΝ με την ποσοτική ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Δηλαδή, με βάση το στόχο της έρευνας για να αξιολογηθεί η ανάπτυξη της κάθε μιας επιχείρησης του δείγματος μαζί με το ερωτηματολόγιο της Hamme-Peterson, που απευθυνόταν στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων, συμπληρωματικά δημιουργήθηκε ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο, σχετικά με τα μεγέθη

¹² Η Hamme-Peterson είναι αναπληρώτρια καθηγήτρια στο Πανεπιστήμιο Rider Η.Π.Α., στο τμήμα Εκπαίδευση, Ηγεσία και Συμβουλευτική. Το 2002 ολοκλήρωσε τη διδακτορική της διατριβή στο πανεπιστήμιο Rutgers με επιβλέπων καθηγητή τον Wolf. Το θέμα της διδακτορικής της διατριβής ήταν «Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη: Η έρευνα και ανάπτυξη ενός εργαλείου μέτρησης της ΟΣΝ».

της επιχείρησης που αφορούν την ανάπτυξή της. Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώθηκε μόνο από το Διευθύνοντα Σύμβουλο της κάθε εταιρίας που συμμετέχει στην έρευνα. Από την άποψη αυτή συγκρίνουμε τα ευρήματα για την ΟΣΝ του εξεταζόμενου δείγματος των επιχειρήσεων με την πορεία των οικονομικών τους επιδόσεων. Υποθέτουμε ότι τα αποτελέσματα των συγκρίσεων είναι μια βάσιμη ένδειξη για το ρόλο της ΟΣΝ στην ανάπτυξη των εν λόγω επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο για την ΟΣΝ σχεδιάστηκε για να αξιολογήσει τις νόρμες-κλίμακες που εξασφαλίζουν επίγνωση και διαχείριση των ομαδικών συναισθημάτων σε ατομικό, ομαδικό και εκτός ορίων της ομάδας επίπεδο, όπως ορίστηκαν στο θεωρητικό μοντέλο των Druskat και Wolf (2001). Για κάθε ένα από τα τρία επίπεδα του ερωτηματολογίου (πίνακας 4.1) οι παραπάνω νόρμες-κλίμακες αναλύονται σε δύο διαστάσεις: στην διαχείριση και την επίγνωση των συναισθημάτων. Η κάθε διάσταση και των τριών επιπέδων περιλαμβάνει τις αντίστοιχες νόρμες-κλίμακες. Συνολικά, το εν λόγω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δώδεκα νόρμες-κλίμακες.

Πίνακας 4.1: Λειτουργικοί ορισμοί των 12 νορμών-κλιμάκων της ΟΣΝ

Επίπεδο	Διάσταση	Νόρμες – Κλίμακες	Ορισμός
Ατομικό	Επίγνωση Συναισθημάτων	Διαπροσωπική κατανόηση (1)	Τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τα συναισθήματα, τις ανησυχίες, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των υπόλοιπων μελών της ομάδας
		Αλλαγή προοπτικής (2)	Η γνώμη και η προοπτική κάθε μέλους της ομάδας επιζητούνται και έχουν αξία
	Διαχείριση Συναισθημάτων	Αντιμετώπιση μελών (3)	Η ομάδα αντιμετωπίζει τα μέλη που παραβαίνουν κανόνες συμπεριφοράς
		Αποδεκτοί κανόνες (4)	Η ομάδα έχει αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς
		Προσανατολισμός στη μέριμνα	Τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν τα υπόλοιπα μέλη με θετική προδιάθεση και σεβασμό

		(5)	
Ομαδικό	Επίγνωση Συναισθημάτων	Αναζήτηση εποικοδομητικής κριτικής	Η ομάδα αναζητά εποικοδομητική κριτική από εξωτερικές πηγές
		(6)	
	Ομαδική αυτό-αξιολόγηση	Η ομάδα θέτει στόχους, αξιολογεί την πρόοδό τους και τις συνήθειες που θέτουν σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα της ομάδας	
	(7)		
	Δημιουργία καταφατικού περιβάλλοντος	Η ομάδα παραμένει αισιόδοξη όταν έρχεται αντιμέτωπη με προκλήσεις. Διατηρεί θετική εικόνα για το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον της ομάδας	
Διαχείριση Συναισθημάτων	(8)		
	Ενεργητική επίλυση προβλημάτων	Η ομάδα αναμένει προβλήματα και δρα για να τα προλάβει ή να τα αντιμετωπίσει	
	(9)		
Δημιουργία συνθηκών για την εργασία με το συναίσθημα	Η κουλτούρα της ομάδας επιτρέπει την αναγνώριση και τη συζήτηση για τα συναισθήματα		
(10)			
Εκτός ορίων ομάδας	Επίγνωση Συναισθημάτων	Οργανωσιακή επίγνωση	Η ομάδα καταλαβαίνει τον οργανισμό του οποίου αποτελεί μέρος και τον τρόπο με τον οποίο η δουλειά της συμβάλλει σε αυτόν τον οργανισμό/σύστημα
	(11)		
	Διαχείριση Συναισθημάτων	Οικοδόμηση εξωτερικών σχέσεων	Η ομάδα οικοδομεί σχέσεις με άλλους ανθρώπους και ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή της και να της παρέχουν πόρους
		(12)	

Πηγή: Peterson, C.H. (2012a).

Οι 100 ερωτήσεις-αντικείμενα του ερωτηματολογίου της ΟΣΝ σχεδιάστηκαν ώστε να αναφέρονται στην αποκρινόμενη ομάδα και χρησιμοποιούν μια μορφή

επιλογών απαντήσεων τύπου Likert¹³. Από την ερευνητική ομάδα της Hamme-Peterson κρατήθηκαν οι ερωτήσεις-αντικείμενα (objects) του ερωτηματολογίου για τις οποίες υπήρχαν στοιχεία αυστηρής εγκυρότητας (Peterson, 2012a; Peterson, unpublished manuscript). Η ερευνητική ανάλυση παραγόντων υποστήριξε τη δομή του στοιχείου της ατομικής διαχείρισης του ερωτηματολογίου ΟΣΝ (νόρμες: Προσανατολισμός στη μέριμνα, Αντιμετώπιση μελών και Αποδεκτοί κανόνες) και η αξιοπιστία ήταν ισχυρή αφού η τιμή του Cronbach's Alpha¹⁴ κυμαίνεται μεταξύ 0.91 και 0.97 (Peterson, 2012a).

Το δείγμα της Hamme-Peterson (2012b) αποτελείται από 269 φοιτητές MBA, οι οποίοι χωρίστηκαν σε ομάδες και εξομοίωσαν ένα καθημερινό εργασιακό περιβάλλον για ένα εξάμηνο. Στη διάρκεια του εξαμήνου εργάστηκαν πάνω σε συγκεκριμένα projects σαν να εργαζόνταν σε κανονική εταιρεία. Κάθε ομάδα συνεργάστηκε και με άλλες ομάδες για να μετρηθούν οι νόρμες-κλίμακες που αφορούν το επίπεδο εκτός ορίων της ομάδας. Στο τέλος του εξαμήνου μετρήθηκε η ΟΣΝ της κάθε ομάδας.

Επιπλέον, υποστηρίζοντας την κατασκευαστική εγκυρότητα των μετρήσεων, τα στοιχεία της ατομικής διαχείρισης στο ερωτηματολόγιο ΟΣΝ βρέθηκε ότι συσχετίζονται όπως ήταν αναμενόμενο με την εμπιστοσύνη, τη δραστικότητα και τη συνοχή της ομάδας (Peterson, 2012a) και τα στοιχεία της ατομικής επίγνωσης και διαχείρισης συσχετίζονται με ανέμελες κοινωνικές συμπεριφορές στην ομάδα (Peterson, 2012b).

Για κάθε μία από τις 100 ερωτήσεις-αντικείμενα (object) υπάρχουν έξι απαντήσεις οι οποίες έχουν και την αντίστοιχη βαθμολόγηση: Διαφωνώ Απολύτως = 1; Διαφωνώ = 2; Διαφωνώ Μερικώς = 3; Συμφωνώ Μερικώς = 4; Συμφωνώ = 5; Συμφωνώ Απολύτως = 6. Κανένα αντικείμενο του ερωτηματολογίου δεν κωδικοποιήθηκε αντιστρόφως.

¹³ Το εύρος των απαντήσεων είναι 6 πόντοι και περιλαμβάνει από το «Διαφωνώ Απολύτως» ως «Συμφωνώ Απολύτως»

¹⁴ Το Cronbach's Alpha είναι ένας συντελεστής εσωτερικής συνέπειας. Χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί η αξιοπιστία ενός στατιστικού δείγματος σε ψυχομετρικά τεστ. Όταν ο συντελεστής είναι $0.6 \leq \alpha < 0.7$ το δείγμα θεωρείται αποδεκτό από πλευράς αξιοπιστίας, όταν είναι $0.7 \leq \alpha < 0.9$ το δείγμα θεωρείται πολύ καλό από πλευράς αξιοπιστίας, όταν είναι $\alpha \geq 0.9$ το δείγμα θεωρείται εξαιρετικό από πλευράς αξιοπιστίας.

Η βαθμολογία για την κάθε νόρμα-κλίμακα εξάγεται από το μέσο όρο των βαθμολογιών των ερωτήσεων-αντικειμένων (objects) που την απαρτίζουν. Π.χ. η βαθμολογία της νόρμας «Διαπροσωπική κατανόηση» εξάγεται από το μέσο όρο των ερωτήσεων 1-9. Αντιστοίχως, η βαθμολογία για την κάθε διάσταση εξάγεται από το μέσο όρο των βαθμολογιών των κλιμάκων που την απαρτίζουν. Στον Πίνακα 4.2. παρουσιάζεται εποπτικά ποιες ερωτήσεις-αντικείμενα (objects) απαρτίζουν κάθε κλίμακα και ποιες κλίμακες απαρτίζουν κάθε διάσταση.

Πίνακας 4.2.

Διάσταση	Νόρμα-Κλίμακα	Ερωτήσεις-Αντικείμενα	Alpha*
Επίγνωση Συναισθημάτων	Διαπροσωπική κατανόηση	1-9	.92
	Αλλαγή προοπτικής	10-17	.94
Διαχείριση Συναισθημάτων	Αντιμέτωπιση μελών	18-22	.94
	Αποδεκτοί κανόνες	23-26	.88
	Προσανατολισμός στη μέριμνα	27-37	.97
Επίγνωση Συναισθημάτων	Αναζήτηση εποικοδομητικής κριτικής	38-45	.90
	Ομαδική αυτό-αξιολόγηση	46-53	.94
Διαχείριση Συναισθημάτων	Δημιουργία καταφατικού περιβάλλοντος	54-65	.97
	Δημιουργία συνθηκών για εργ. με συναίσθημα	66-77	.96
	Ενεργητική επίλυση προβλημάτων	78-84	.90
Επίγνωση Συναισθημάτων	Οικοδόμηση εξωτερικών σχέσεων	85-93	.93
Διαχείριση Συναισθημάτων	Οργανωσιακή επίγνωση	94-100	.93

Πηγή: Peterson, C.H. (2012). The individual regulation component of group emotional intelligence: Measure development and validation.

Σε σχέση με το ερωτηματολόγιο που αναφέρεται στην πορεία των επιχειρήσεων (Παράρτημα 2) διατυπώθηκαν τέσσερα ερωτήματα που αφορούν τα

έσοδα της επιχείρησης, τον αριθμό των εργαζομένων, το μέσο μισθό των εργαζομένων και τέλος το μέσο μορφωτικό τους επίπεδο. Οι πρώτες τρεις ερωτήσεις αφορούν όπως είναι φανερό αφορούν ποσοτικά στοιχεία για την ανάπτυξη κάθε εταιρείας, ενώ η τέταρτη ένα κυρίως ποιοτικό στοιχείο. Οι ερωτήσεις που αφορούν ποσοτικά στοιχεία έχουν απαντήσεις σε μορφή ποσοστού και όχι απόλυτου αριθμού ώστε να μπορεί να γίνει σωστή σύγκριση μεταξύ των εταιρειών.

Στις απαντήσεις των παραπάνω ερωτήσεων αντιστοιχήθηκαν αριθμοί από το 1 ως το 5, για να μπορέσουμε να ποσοτικοποιήσουμε την ανάπτυξη της κάθε εταιρείας βάσει του μέσου όρου των απαντήσεων στις τέσσερις ερωτήσεις και να δημιουργηθεί μια κατάταξη βασισμένη στην ανάπτυξη των εταιρειών.

4.2. Η έρευνα πεδίου: startup εταιρείες

4.2.1. Οι ελληνικές startup εταιρείες

Το 1958¹⁵ στην Silicon Valley, από μια διαφωνία μεταξύ των εργαζομένων της Shockley Semiconductor¹⁶ και του ιδρυτή της οι εργαζόμενοι αποχώρησαν από την εταιρία και ξεκίνησαν να ιδρύουν τις δικές τους, με φρέσκες ιδέες που έφεραν νέα δεδομένα στην αγορά, τα οποία αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν ακόμη και οι πρώην εργοδότες τους. Η επανάσταση των startups ξεκινά την ιστορική της διαδρομή (Gregory Gromov, 2010) με αποτέλεσμα εταιρίες όπως η Google, η Amazon, η Apple και πιο πρόσφατα το Twitter, το Instagram και η Groupon να προκύψουν μέσα από διαδικασίες startups, και μάλιστα πολλές φορές από το μηδέν.

Για την έρευνα πεδίου επιλέχθηκε αυτός ο συγκεκριμένος τύπος εταιρείας: η startup. Αν και δεν υπάρχει σαφής και διακριτός ορισμός για το τι είναι startup, υπάρχει ομοφωνία όσον αφορά ορισμένα χαρακτηριστικά που τις κάνουν ιδανικές για μια τέτοια έρευνα. Απασχολούν αρχικά μικρό αριθμό εργαζομένων – λιγότερους από 30, είναι καινοτόμες – στην πλειοψηφία τους έχουν τεχνολογικό χαρακτήρα, διακρίνονται από οριζόντιες οργανωτικές δομές και έχουν προοπτική ταχείας

¹⁵ <http://www.in2life.gr/everyday/career/article/274693/ti-einai-epiteloys-ta-startups.html>

¹⁶ Υπολογίζεται ότι σε διάστημα περίπου 20 ετών, το 1/8 των υπαλλήλων της παλιάς Shockley Semiconductor ίδρυσε 67 επιχειρήσεις

ανάπτυξης. Ωστόσο έχουν ιδρυθεί πρόσφατα, δηλαδή, έχουν λιγότερο από 5 χρόνια διάρκεια ζωής, πράγμα που καθιστά επισφαλή, τουλάχιστον μακροχρόνια, την αξιολόγηση της ανάπτυξής τους.

Στην Ελλάδα το φαινόμενο startup άρχισε να εμφανίζεται δειλά το 2010 και μέσα σε μια 3ετία γιγαντώθηκε (Πίνακας 4.3.).

Πίνακας 4.3.

Έτος	Αριθμός ιδρυθεισών startup εταιρειών	Αύξηση ανά έτος (%)
2010	16	-
2011	30	47%
2012	65	54%
2013	144	55%

Πηγή: Endeavor Greece, 2013

Στον πίνακα 4.3. παρατηρούμε ότι η ίδρυση startup εταιρειών στην Ελλάδα παρουσιάζει αλματώδη αύξηση, με τον αριθμό νέων επιχειρήσεων να διπλασιάζεται κάθε χρόνο. Συγκεκριμένα, από το 2010 ως το 2013 υπάρχει αύξηση της τάξης του 800%, ο αριθμός των νεοϊδρυθεισών startups οκταπλασιάστηκε.

Βάσει της έρευνας της Endeavor Greece¹⁷, το 25% των startups είναι τεχνολογικού χαρακτήρα, το 13% δραστηριοποιούνται στον κλάδο των αγροτικών προϊόντων/τροφίμων, το 10% στον κλάδο του πολιτισμού/της εκπαίδευσης και το 5% στον κλάδο του τουρισμού, το 5% στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου και το 5% στον κλάδο της υγείας.

Πολύ μεγάλη αύξηση παρατηρείται επίσης στα κεφάλαια που επενδύθηκαν σε startups στο διάστημα αυτό. Συγκεκριμένα, το 2010 επενδύθηκαν μόλις 500.000€ σε

¹⁷ Η Endeavor Greece, ένας διεθνής μη κερδοσκοπικός οργανισμός στήριξης της επιχειρηματικότητας, κατέγραψε τα βασικά μεγέθη και χαρακτηριστικά των startups στην Ελλάδα, στο πλαίσιο της αυξημένης δραστηριότητας που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια και του έντονου διαλόγου για το θέμα. (<http://www.endeavor.org.gr/el/articles/ta-startups-στην-ελλάδα-σε-αριθμούς>)

startups, ενώ το 2013 το ύψος των επενδύσεων έφτασε τα 42.000.000€, 80 φορές μεγαλύτερο από αυτό του 2010. Το 72% των επενδυτών προέρχεται από τον ελλαδικό χώρο, ενώ το υπόλοιπο 28% από το εξωτερικό, ενώ 30 startup εταιρείες έλαβαν χρηματοδότηση το 2013.

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το 2013 ο κλάδος της τεχνολογίας έλαβε το 55% της χρηματοδότησης και ο κλάδος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών το 20%. Το υπόλοιπο 25% μοιράστηκε στους υπόλοιπους κλάδους.

Η αύξηση του αριθμού των startup επιχειρήσεων συνδέεται και με την αύξηση των οργανισμών στήριξης των νέων επιχειρηματιών. Υπολογίζεται ότι η αναλογία οργανισμών και επιχειρήσεων σήμερα είναι 1 προς 5.

Εκτιμάται ότι περίπου 25% των ελληνικών startups έχουν προοπτική ταχείας ανάπτυξης. Δεν υπάρχουν ακόμη στοιχεία για το ποσοστό θνησιμότητας των startups στην Ελλάδα, καθώς το φαινόμενο είναι σε νηπιακό στάδιο.

Στις Η.Π.Α. υπολογίζεται ότι 1 στις 12 startups γίνεται πολύ πετυχημένη, ενώ το 25% παύουν να λειτουργούν μετά από ένα έτος, το 36% μετά από δύο και το 44% μετά από τρία. Μετά από τέσσερα χρόνια λειτουργεί το 50% των startups και σε βάθος δεκαετίας το 30% (<http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry/>; <http://techli.com/2012/06/startup-genome-project/#>).

Για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα στοιχεία από το 2007 ως το 2013 είναι παρόμοια με αυτά των Η.Π.Α.. Μεσοσταθμικά 1 στις 10 startups επιβιώνει σε βάθος τετραετίας (<http://www.oecd.org/std/business-stats/entrepreneurshipataglance.htm>).

4.2.2. Επιλογή του δείγματος

Για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν πέντε startups οι οποίες και συμφώνησαν να συμμετέχουν στην έρευνα. Από τον πίνακα 4.3. προκύπτει ότι μέχρι και το 2011 ο αριθμός των startup επιχειρήσεων ήταν πολύ περιορισμένος. Έτσι ο αριθμός των πέντε επιχειρήσεων με βάση τα έτη αναφοράς της ίδρυσής τους αποτελεί περίπου το 10% λειτουργούντων την εν λόγω περίοδο, αλλά παράλληλα

εξακολουθούν να λειτουργούν μέχρι σήμερα. Οι εταιρίες που επιλέχθηκαν κι συμμετέχουν στην έρευνα περιέχονται στον πίνακα 4.4..

Για την επιλογή τους χρησιμοποιήθηκαν τα εξής κριτήρια:

- να απασχολούν λιγότερους από είκοσι εργαζόμενους,
- να υπάρχουν λιγότερο από πέντε χρόνια,
- τα τελευταία δυο χρόνια τουλάχιστον να έχουν ξεφύγει από το στάδιο της εξωτερικής χρηματοδότησης,
- να έχουν προϊόν το οποίο διατίθεται στην ελεύθερη αγορά,
- να είναι ελληνικές.

Κάθε μία startup¹⁸ θεωρούμε ότι αποτελεί μία ομάδα, αφού διαθέτει περιορισμένο αριθμό εργαζομένων και οριζόντιες δομές οργάνωσης και λειτουργίας. Επομένως, η μέτρηση της ΟΣΝ αφορά το σύνολο της επιχείρησης και όχι ομάδες οι οποίες λειτουργούν στο πλαίσιο αυτού.

Πίνακας 4.4.

Εταιρεία	Έτος ίδρυσης	Έτη Λειτουργίας	Κλάδος	Αριθ. Εργαζομένων
Company A	2011	3	Εκπαίδευση	11
Company B	2011	3	Τεχνολογία	15
Company C	2010	4	Τεχνολογία	9
Company D	2010	4	Πολιτισμός	7
Company E	2012	2	Τουρισμός	7
Σύνολο	-	-	-	49

¹⁸ Για την προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα, ονομάζουμε τις εταιρίες Company A, Company B, Company C, Company D, Company E.

Η Company A δραστηριοποιείται στο χώρο της εκπαίδευσης και έχει δυόμιση χρόνια λειτουργίας. Οι Company B και Company C δραστηριοποιούνται στο χώρο της τεχνολογίας και έχουν τρία και τέσσερα χρόνια λειτουργίας αντιστοίχως. Η Company D δραστηριοποιείται στο χώρο του πολιτισμού και έχει τέσσερα χρόνια λειτουργίας, ενώ η Company E δραστηριοποιείται στο χώρο του τουρισμού και έχει δυο χρόνια λειτουργίας.

4.3. Ταυτότητα της έρευνας

Σε σχέση με την ΟΣΝ συμπληρώθηκαν 49 ερωτηματολόγια συνολικά, δηλαδή όλοι οι εργαζόμενοι, από όλες τις εταιρείες συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια ΟΣΝ. Σε σχέση με την ανάπτυξη των εταιρειών, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι των πέντε εταιρειών του δείγματος συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν τον Απρίλιο του 2014 και η ανάλυσή τους έγινε μέχρι τον Ιούνιο του ίδιου έτους.

Μέχρι το 2011 είχαν ιδρυθεί στην Ελλάδα 46 startup επιχειρήσεις. Το δείγμα μας αποτελεί το 10% αυτού του αριθμού. Δύο από τα κριτήρια επιλογής του δείγματος ήταν τα τελευταία δυο χρόνια τουλάχιστον να έχουν ξεφύγει από το στάδιο της εξωτερικής χρηματοδότησης και να έχουν προϊόν το οποίο διατίθεται στην ελεύθερη αγορά η επιτυχία της επιχείρησης, δηλαδή να είναι επιτυχημένες.

Επομένως, αν θεωρήσουμε δεξαμενή του δείγματος τις επιτυχημένες startups και δεδομένου ότι στην ευρωπαϊκή αγορά υπάρχει περίπου 50% ποσοστό θνησιμότητας μετά από τα τέσσερα πρώτα χρόνια λειτουργίας μιας startup, το δείγμα μας αποτελεί το 20% των startups που ιδρύθηκαν και επιβίωσαν τα έτη 2010 και 2011. Συνεπώς, θεωρούμε ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό.

Στους πίνακες και διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται στατιστικά δεδομένα που αφορούν την ταυτότητα της έρευνας: το φύλλο (Πίνακας 4.5.) και την ηλικία (Πίνακας 4.6., Διάγραμμα 4.1.) των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.

Πίνακας 4.5.

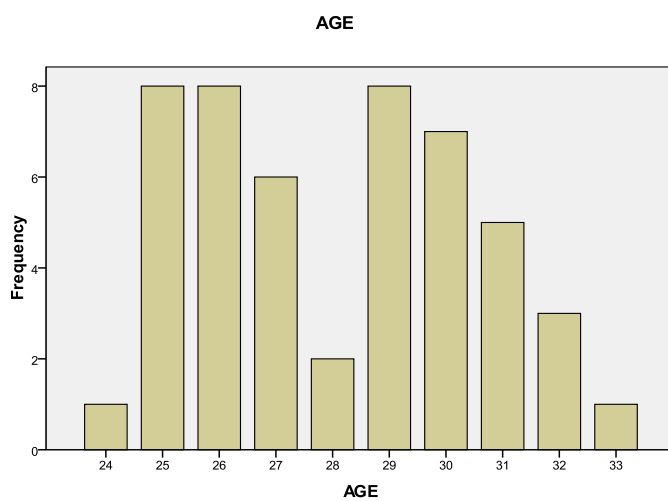
Φύλλο				
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Έγκυρα	ΓΥΝΑΙΚΑ	12	24,5	24,5
	ΑΝΔΡΑΣ	37	75,5	75,5
	Σύνολο	49	100,0	100,0

Πίνακας 4.6. Συχνότητα εμφάνισης ηλικιών των συμμετεχόντων στην έρευνα και μέση ηλικία

Ηλικία					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	24	1	2,0	2,0	2,0
	25	8	16,3	16,3	18,4
	26	8	16,3	16,3	34,7
	27	6	12,2	12,2	46,9
	28	2	4,1	4,1	51,0
	29	8	16,3	16,3	67,3
	30	7	14,3	14,3	81,6
	31	5	10,2	10,2	91,8
	32	3	6,1	6,1	98,0
	33	1	2,0	2,0	100,0
	Σύνολο	49	100,0	100,0	-

Ηλικία					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	24	1	2,0	2,0	2,0
	25	8	16,3	16,3	18,4
	26	8	16,3	16,3	34,7
	27	6	12,2	12,2	46,9
	28	2	4,1	4,1	51,0
	29	8	16,3	16,3	67,3
	30	7	14,3	14,3	81,6
	31	5	10,2	10,2	91,8
	32	3	6,1	6,1	98,0
	33	1	2,0	2,0	100,0
Μέση Ηλικία			28,8		

Διάγραμμα 4.2. Διάγραμμα συχνοτήτων ηλικιών



Παρατηρούμε ότι από τους 49 συμμετέχοντες στην έρευνα, το 24,5% είναι γυναίκες, και το 75,5% είναι άνδρες. Επίσης, η μέση ηλικία των συμμετεχόντων είναι περίπου 29 έτη, με τον νεότερο να είναι 24 ετών και τον γηραιότερο 33 ετών. Οι ηλικίες που παρατηρούνται συχνότερα είναι 25, 26 και 29 ετών. Το δείγμα μας αποτελείται από νέους, δυναμικούς ανθρώπους, κάτι το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικό του χώρου των startup επιχειρήσεων.

4.3.1. Έλεγχος Αξιοπιστίας

Στον Πίνακα 4.7. παρουσιάζονται στοιχεία για την αξιοπιστία των δώδεκα κλιμάκων του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, βλέπουμε τον αριθμό ερωτήσεων που αφορούν κάθε κλίμακα και τον συντελεστή Alpha του Cronbach, ο οποίος δείχνει πόσο αξιόπιστο είναι το ερωτηματολόγιο.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Alpha του Cronbach σε επίπεδο νορμών-κλιμάκων κυμαίνεται μεταξύ 0.755 και 0.934, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει ότι το ερωτηματολόγιο έχει πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 4.7. Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ΟΣΝ σε επίπεδο κλιμάκων

Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων-αντικειμένων
<i>Κλίμακα: Διαπροσωπική Κατανόηση</i>	
,830	9
<i>Κλίμακα: Αλλαγή Προοπτικής</i>	
,914	8
<i>Κλίμακα: Αντιμετώπιση Μελών</i>	
,934	5
<i>Κλίμακα: Αποδεκτοί Κανόνες</i>	
,755	4

<i>Κλίμακα: Προσανατολισμός Στη Μέριμνα</i>	
,898	11
<i>Κλίμακα: Αναζήτηση Εποικοδομητικής Κριτικής</i>	
,821	8
<i>Κλίμακα: Ομαδική Αυτό-αξιολόγηση</i>	
,901	8
<i>Κλίμακα: Δημιουργία Καταφατικού Περιβάλλοντος</i>	
,932	12
<i>Κλίμακα: Δημιουργία Συνθηκών για Εργασία με Συναισθημα</i>	
,912	12
<i>Κλίμακα: Ενεργητική Επίλυση Προβλημάτων</i>	
,831	7
<i>Κλίμακα: Οικοδόμηση Εξωτερικών Σχέσεων</i>	
,905	9
<i>Κλίμακα: Οργανωσιακή Επίγνωση</i>	
,914	7

Στον Πίνακα 4.8. παρουσιάζονται στοιχεία για την αξιοπιστία των έξι διαστάσεων του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, βλέπουμε τον αριθμό ερωτήσεων που αφορούν κάθε διάσταση και τον συντελεστή Alpha του Cronbach, ο οποίος δείχνει πόσο αξιόπιστο είναι το ερωτηματολόγιο.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Alpha του Cronbach σε επίπεδο διαστάσεων κυμαίνεται μεταξύ 0.894 και 0.944, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει ότι το ερωτηματολόγιο έχει ιδιαίτερος υψηλή αξιοπιστία.

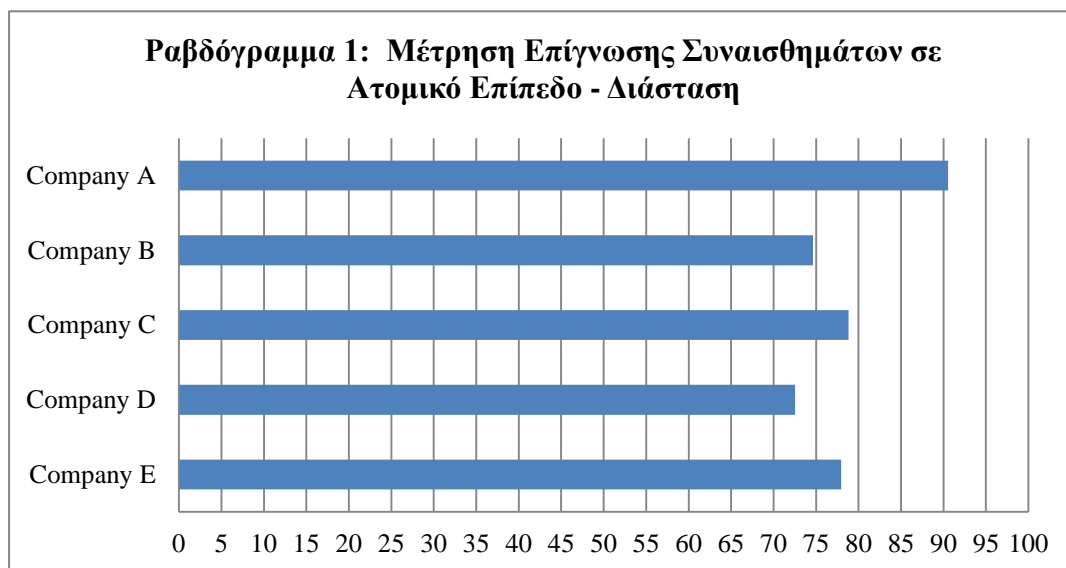
Πίνακας 4.8. Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ΟΣΝ σε επίπεδο διαστάσεων

Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων-αντικειμένων
<i>Διάσταση: Επίγνωση Συναισθημάτων σε Ατομικό επίπεδο</i>	
,901	17
<i>Διάσταση: Διαχείριση Συναισθημάτων σε Ατομικό επίπεδο</i>	
,926	20
<i>Διάσταση: Επίγνωση Συναισθημάτων σε Ομαδικό επίπεδο</i>	
,894	16
<i>Διάσταση: Διαχείριση Συναισθημάτων σε Ομαδικό επίπεδο</i>	
,944	31
<i>Διάσταση: Επίγνωση Συναισθημάτων σε Επίπεδο Εκτός Ορίων Ομάδας</i>	
,914	7
<i>Διάσταση: Διαχείριση Συναισθημάτων σε Επίπεδο Εκτός Ορίων Ομάδας</i>	
,905	9

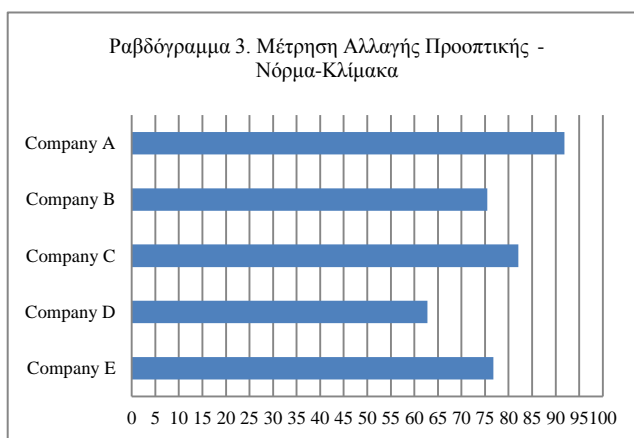
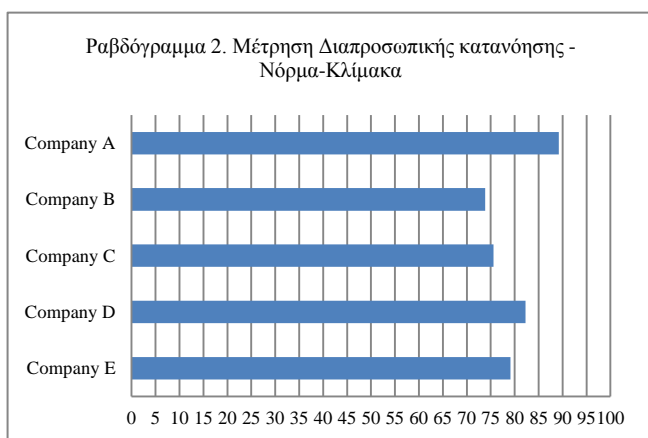
4.3.2. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων αρχικά θα αναφέρεται στο ερωτηματολόγιο ΟΣΝ της Hamme-Peterson και στη συνέχεια στο ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν οι Δ.Σ. Τέλος, θα γίνει μια προσπάθεια συγκριτικής ανάλυσης των ευρημάτων των δύο ερωτηματολογίων προκειμένου να αξιολογηθεί η συμβολή της ΟΣΝ στην ανάπτυξη των εν λόγω επιχειρήσεων.

Στα ραβδογράμματα 1-16 παρουσιάζεται σε ποσοστά (%) η μέτρηση για κάθε κλίμακα και διάσταση της ΟΣΝ των εταιριών του δείγματος. Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων αρχικά αναλύονται τα αποτελέσματα κατά διάσταση και στην συνέχεια κατά νόρμα, ενώ τέλος έχει υπολογιστεί η συνολική ΟΣΝ για κάθε εταιρεία.

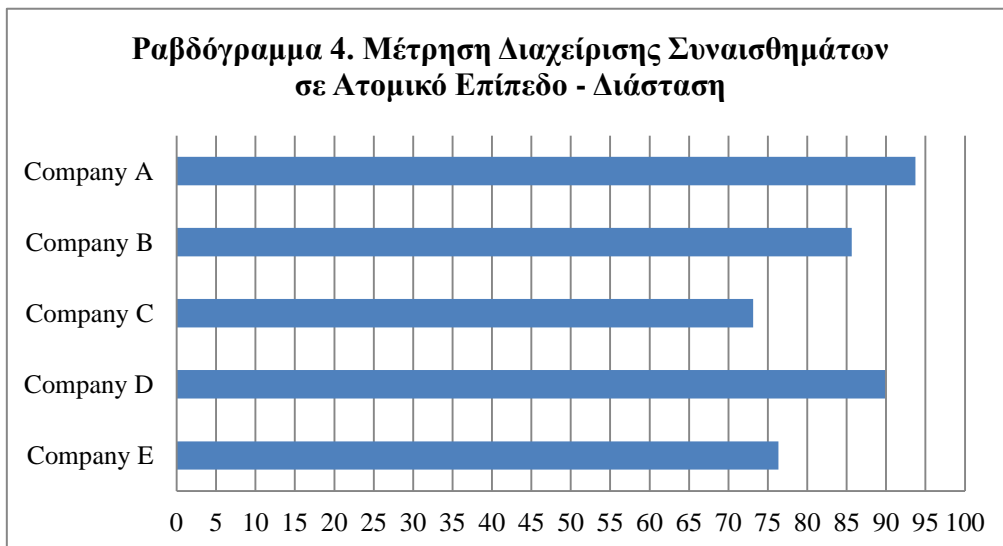


Συγκεκριμένα, η διάσταση που αναφέρεται στην επίγνωση συναισθημάτων σε ατομικό επίπεδο για την A φαίνεται να ικανοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό (90%), ακολουθούν η E και C ($\approx 80\%$) και τέλος οι B και D ($\approx 75\%$).

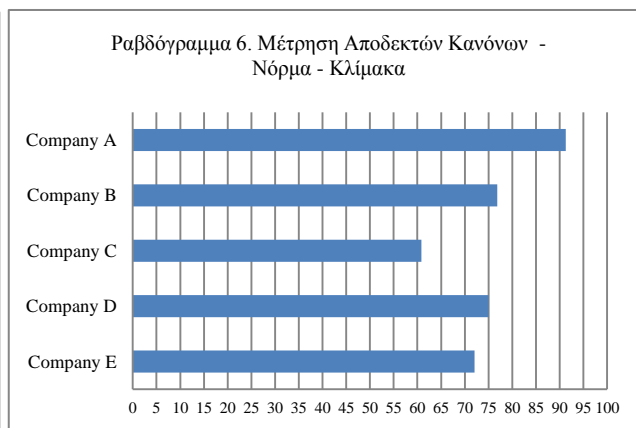
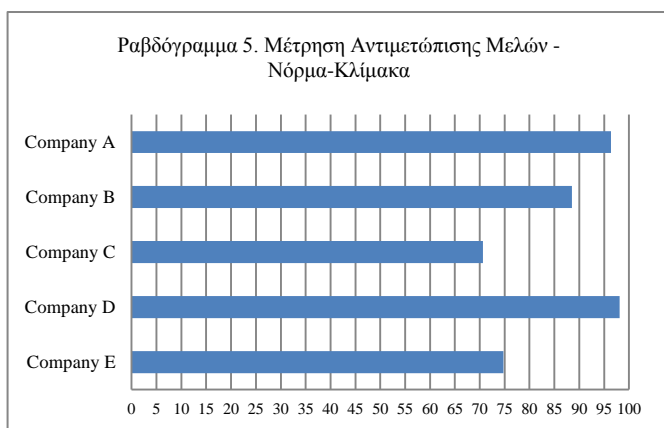


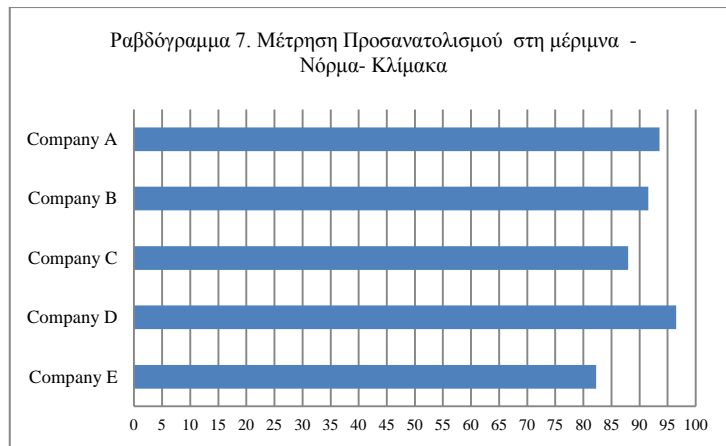
Η νόρμα-κλίμακα που αναφέρεται στη διαπροσωπική κατανόηση ικανοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό για την A (90%), ακολουθούν η D και E ($\approx 80\%$) και τέλος οι B και C ($\approx 75\%$). Επίσης, η νόρμα-κλίμακα που αναφέρεται στην αλλαγή προοπτικής ικανοποιείται ξανά για την A ($>90\%$). Οι B και E παρουσιάζουν αντίστοιχα περίπου τα ίδια ποσοστά με την προηγούμενη νόρμα-κλίμακα, ενώ οι

εμφανίζουν διακυμάνσεις σε σχέση με την προηγούμενη νόρμα-κλίμακα. Συγκεκριμένα η C παρουσιάζει αύξηση (+7%) και η D πολύ μεγάλη μείωση (-20%).

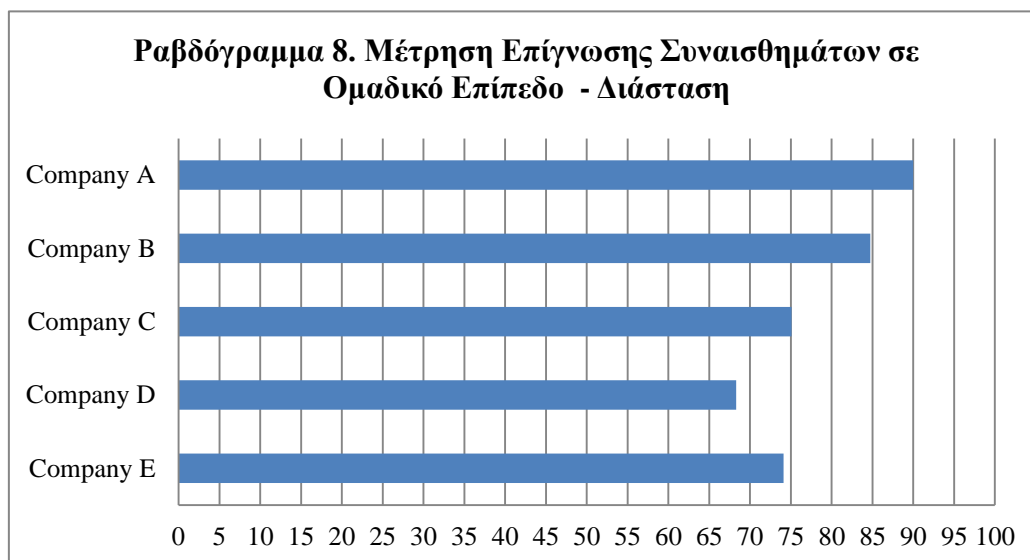


Η διάσταση που αναφέρεται στη διαχείριση συναισθημάτων σε ατομικό επίπεδο για την A φαίνεται να ικανοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό ($\approx 95\%$), ενώ ακολουθούν η D ($=90\%$) και B ($\approx 85\%$) και τέλος οι E ($>75\%$) και C ($<75\%$).

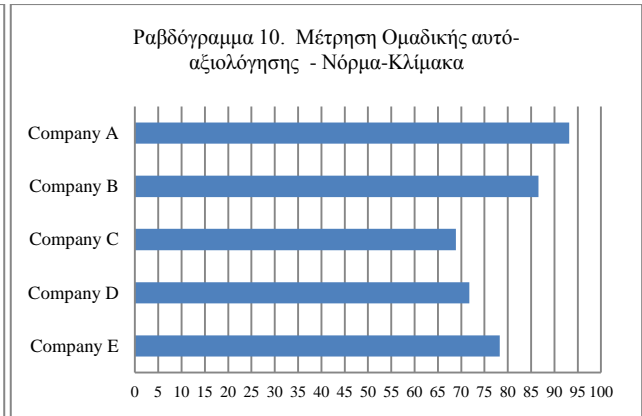




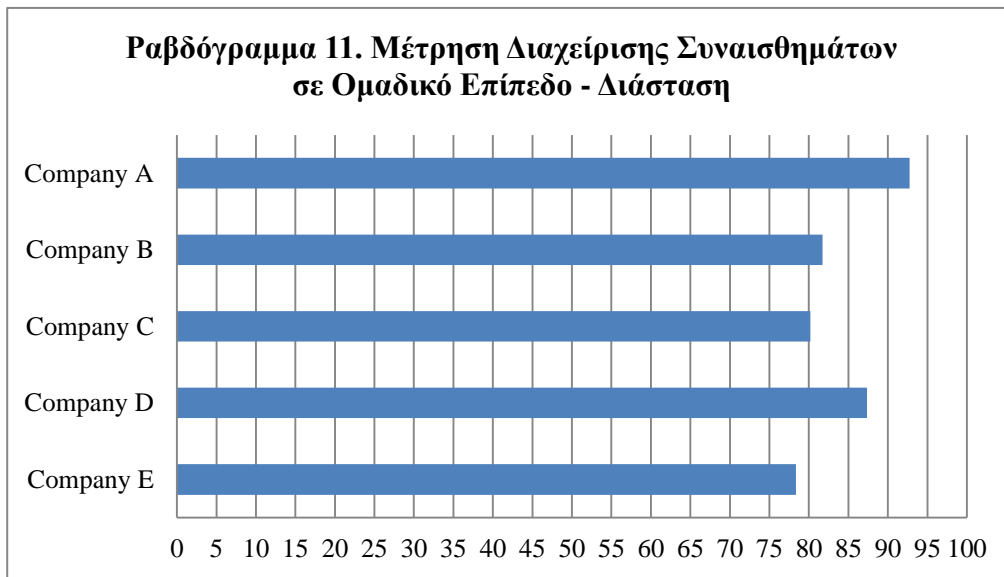
Στις τρεις νόρμες-κλίμακες που απαρτίζουν τη διάσταση διαχείρισης συναισθημάτων σε ατομικό επίπεδο παρατηρούμε μεγάλες διακυμάνσεις. Οι τρεις νόρμες-κλίμακες ικανοποιούνται σταθερά σε πολύ μεγάλο βαθμό για την A (>90%), ενώ οι τέσσερις υπόλοιπες εταιρείες παρουσιάζουν διακυμάνσεις. Η D ικανοποιεί 2 από τις 3 νόρμες-κλίμακες σε εξαιρετικά υψηλό ποσοστό (>95%) ενώ στην νόρμα κλίμακα «αποδεκτοί κανόνες» εμφανίζει πτώση (-20%). Αντίστοιχη συμπεριφορά με τη D έχουν και οι B, C, E.



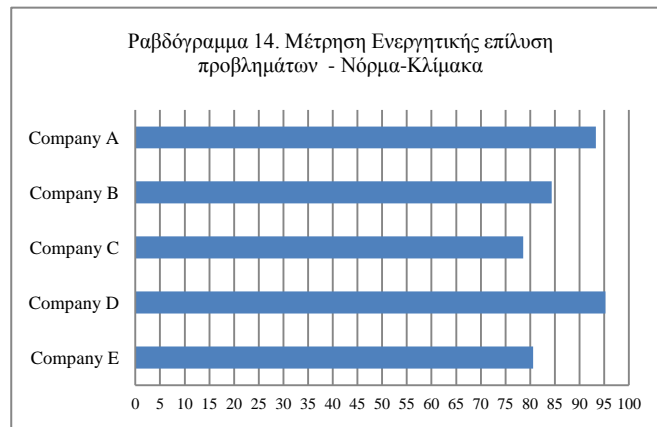
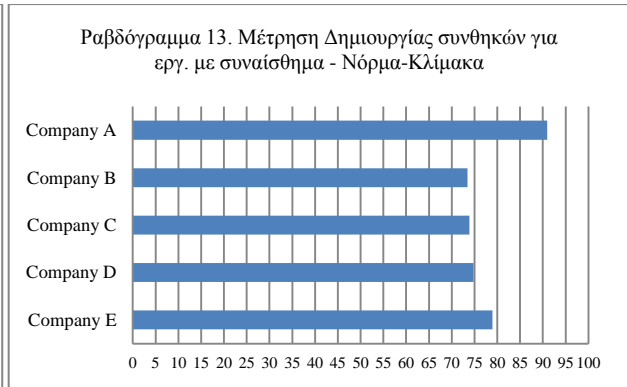
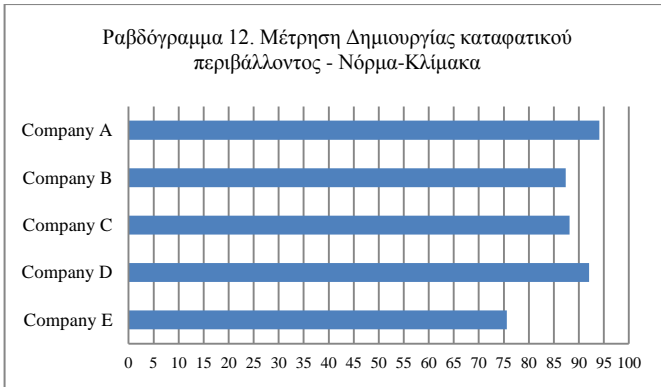
Η διάσταση που αναφέρεται στην επίγνωση συναισθημάτων σε ομαδικό επίπεδο φαίνεται να ικανοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό για την A (=90%), και ακολουθούν η B (=85%) και C (=75%) και τέλος οι E (≈75%) και D (<70%).



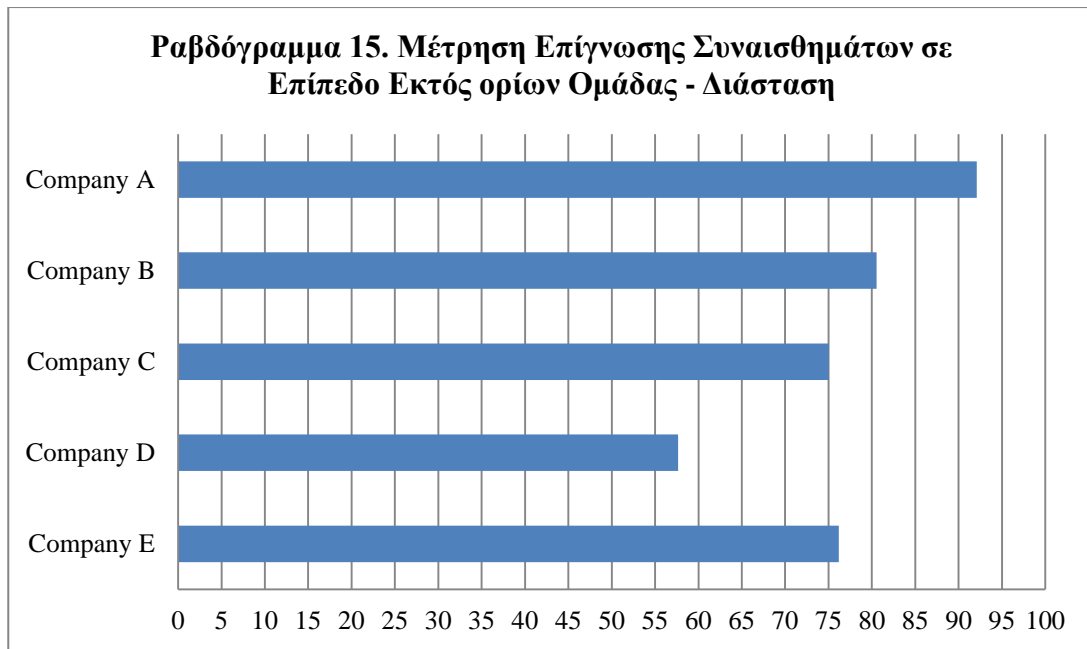
Στις δύο νόρμες-κλίμακες που απαρτίζουν την επίγνωση συναισθημάτων σε ομαδικό επίπεδο παρατηρούμε πολύ μεγάλη διακύμανση στις A, C (>10%), αρκετά μεγάλη διακύμανση στις D και E (=7%) και λίγο μικρότερη στη B (5%). Επίσης, βλέπουμε ξανά ότι ηγείται η A με ποσοστό ικανοποίησης των νορμών-κλιμάκων >85% και >90% αντίστοιχα.



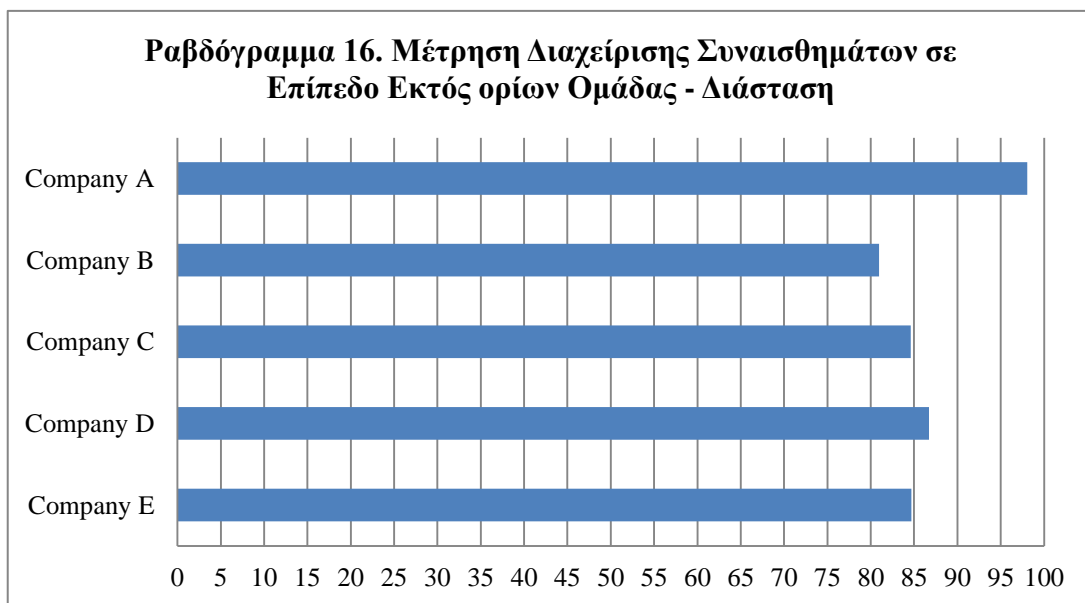
Η διάσταση που αναφέρεται στη διαχείριση συναισθημάτων σε ομαδικό επίπεδο φαίνεται να ικανοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό για την A (>90%), ενώ ακολουθούν η D (>85%) και B (>80%) και τέλος οι C (≈80%) και E (>75%).



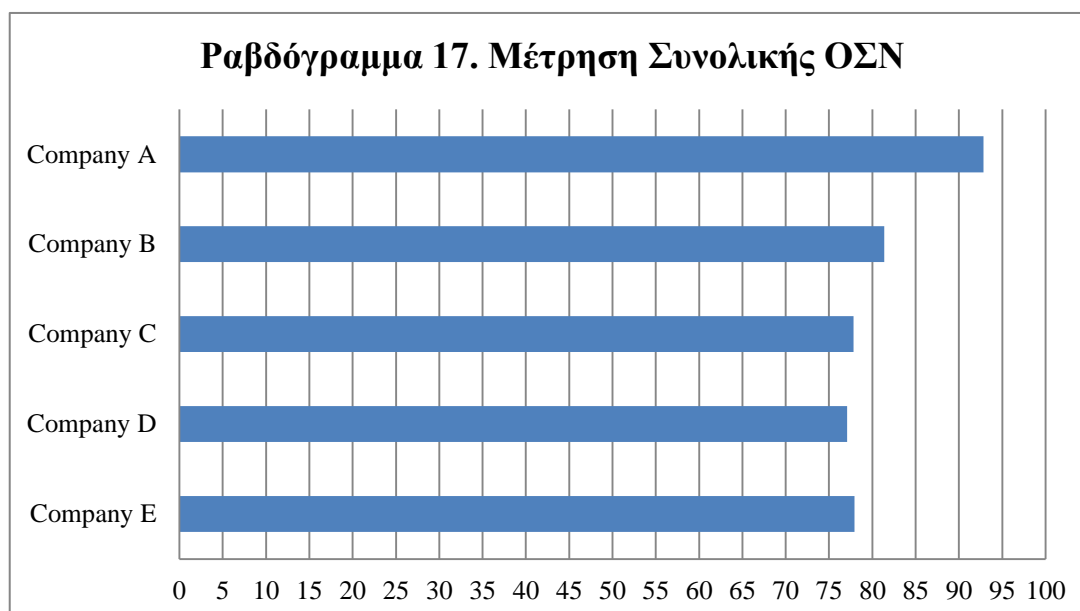
Στις τρεις νόρμες-κλίμακες που απαρτίζουν τη διάσταση διαχείρισης συναισθημάτων σε ομαδικό επίπεδο παρατηρούμε διακυμάνσεις. Οι τρεις νόρμες-κλίμακες ικανοποιούνται σταθερά σε πολύ μεγάλο βαθμό για την A (>90%),. Η D ικανοποιεί 2 από τις 3 νόρμες-κλίμακες σε εξαιρετικά υψηλό ποσοστό (>90%) ενώ στην νόρμα κλίμακα «δημιουργία συνθηκών για εργασία με το συναίσθημα» εμφανίζει πτώση (-15%). Αντίστοιχη συμπεριφορά με τη D έχουν οι B και C, ενώ η E παρουσιάζει μικρή διακύμανση (5%).



Η διάσταση που αναφέρεται στην επίγνωση συναισθημάτων σε επίπεδο εκτός ορίων της ομάδας φαίνεται να ικανοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό για την A (>90%), ενώ ακολουθούν η B (≈80%), E και C (≈75%). Εντύπωση προκαλεί πόσο λίγο ικανοποιεί η D τη διάσταση (<65%).



Η διάσταση που αναφέρεται στη διαχείριση συναισθημάτων σε επίπεδο εκτός ορίων της ομάδας φαίνεται να ικανοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό για την Α (>95%), ενώ ακολουθούν οι D, C, E (~85%), E και τέλος η Β (~80%).



Τέλος, στη μέτρηση της συνολικής ΟΣΝ των εταιρειών, η οποία προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των έξι διαστάσεων, παρατηρούμε ότι η Α παρουσιάζει εξαιρετικό περιβάλλον ΟΣΝ (>90%) και μάλιστα με αρκετή διαφορά από τη δεύτερη, τη Β (>80%). Το ποσοστό των C, D, E κυμαίνεται στο ίδιο επίπεδο με αμελητέες διαφορές (~75%).

Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 φαίνεται το ποσοστιαίο επίπεδο των νορμών κλιμάκων κάθε εταιρείας και υπολογίζεται η τυπική απόκλιση και το τυπικό σφάλμα των νορμών-κλιμάκων κάθε εταιρείας. Παρατηρούμε ότι η Α και η Ε παρουσιάζουν τη μικρότερη διακύμανση μεταξύ των νορμών-κλιμάκων τους, ενώ οι υπόλοιπες τρεις εμφανίζουν μεγάλη τυπική απόκλιση. Αυτό σημαίνει ότι κάποιες νόρμες-κλίμακες ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό, ενώ κάποιες άλλες σε πολύ μικρό βαθμό. Εξαιρετικά μεγάλη τυπική απόκλιση παρουσιάζει η D.

Συμπερασματικά, από την προηγούμενη ανάλυση προκύπτει ότι όλες οι εταιρείες παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλού επιπέδου περιβάλλοντα ΟΣΝ, καθώς όλες ξεπερνούν το 75%. Η Company Α έχει σχεδόν πάντα την υψηλότερη βαθμολογία με

αρκετή διαφορά από τις υπόλοιπες. Το ποσοστό της ξεπερνάει πάντα το 90%. Επίσης, η Company D, σε αντίθεση με τις A, B, C και E παρουσιάζει μεγάλη αστάθεια στις βαθμολογίες. Για παράδειγμα, στα ραβδογράμματα 5, 7, 12 και 14 ξεπερνάει το 90%, ενώ στα ραβδογράμματα 9, 10 και 15 πέφτει κάτω από 70%.

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων που συμπλήρωσαν οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι (πίνακας 4.9.) συνολικά προκύπτει ότι η Company A παρουσιάζει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες και μάλιστα με αρκετά μεγάλη διαφορά από τη δεύτερη. Οι Company B και Company C και αντιστοίχως οι Company D και Company E έχουν μικρή διαφορά μεταξύ τους όσον αφορά την ανάπτυξη. Η δεύτερη μεγαλύτερη διαφορά υπάρχει μεταξύ των Company C και Company D.

Πίνακας 4.9.

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΣ					
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΑΥΞΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΣΟΥ ΜΙΣΘΟΥ	ΜΕΣΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ (Μ.Ο. / %)
Company A	100% ή περισσότερο	150%-200%	15%-20%	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	3,40 / 68%
Company B	50%-75%	100%-150%	10%-15%	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	2,60 / 52%
Company C	25%-50%	150%-200%	5%-10%	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	2,40 / 48%
Company D	25%-50%	0%-50%	5%-10%	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	1,80 / 36%
Company E	25%-50%	0%-50%	5%-10%	Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	1,60 / 32%

Τέλος, στην προσπάθεια να αξιολογήσουμε αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ της ΟΣΝ και της ανάπτυξης μιας startup εταιρείας, συγκρίνουμε τα αποτελέσματα της ΟΣΝ με την ανάπτυξη της κάθε εταιρείας. Παρατηρούμε ότι η Company A έχει την υψηλότερη ΟΣΝ από τις υπόλοιπες και την μεγαλύτερη ανάπτυξη και μάλιστα παρουσιάζει μεγάλη διαφορά με τις υπόλοιπες και σε επίπεδο ΟΣΝ και σε επίπεδο ανάπτυξης. Ακολουθεί η Company B η οποία έχει την ίδια διαφορά (%) από την Company A τόσο στην ΟΣΝ όσο και στην ανάπτυξή της.

Η γραμμικότητα αυτή συνεχίζεται μεταξύ Company B και Company C, αλλά διακόπτεται μεταξύ των Company C και Company D. Η ποσοστιαία διαφορά της Company C από την Company D σε επίπεδο ανάπτυξης είναι 12%, ενώ σε επίπεδο ΟΣΝ η διαφορά τους είναι αμελητέα, 0,7%.

Οι Company D και Company E έχουν μικρή διαφορά μεταξύ τους όσον αφορά την ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, διαφέρουν μόνο ως προς το μέσο μορφωτικό επίπεδο, ενώ ως προς την ΟΣΝ η διαφορά τους είναι αμελητέα.

Μια παρατήρηση όσον αφορά την Company C είναι ότι βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο ΟΣΝ με τις Company D και Company E και θα βρισκόταν στο ίδιο επίπεδο ανάπτυξης αν δεν εμφάνιζε τόσο μεγάλη αύξηση στους εργαζόμενούς της τα τελευταία δυο χρόνια.

Η αύξηση του αριθμού των νέων εργαζομένων σαφώς επηρεάζει το δείκτη ανάπτυξης όπως τον έχουμε κατασκευάσει, αλλά όχι μόνο. Πιθανότατα να επηρεάζει και το επίπεδο ΟΣΝ. Δεν μπορούμε να γνωρίζουμε αν οι νέοι εργαζόμενοι στην Company C προσλήφθηκαν σταδιακά, ή αν προσλήφθηκαν ταυτόχρονα. Μια πρόσφατη και ταυτόχρονη πρόσληψή τους θα μπορούσε να σημαίνει ότι δεν πρόλαβαν να ενσωματωθούν στην ομάδα και να ασπαστούν τις νόρμες/κλίμακες της ΟΣΝ.

Ένα επί μέρους συμπέρασμα με βάση τα παραπάνω στοιχεία είναι ότι δεν υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ ΟΣΝ και μέσου μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων μιας εταιρείας, όταν οι εργαζόμενοι είναι τουλάχιστον κάτοχοι διπλώματος Α.Ε.Ι. ή κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος.

Συμπερασματικά, φαίνεται να υπάρχει ένδειξη με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας ότι η ΟΣΝ και η ανάπτυξη μιας startup επιχείρησης συνδέονται. Υπενθυμίζουμε ότι η ΟΣΝ είναι η ικανότητα ανάπτυξης μιας σειράς κανόνων, που διαχειρίζονται τις συναισθηματικές διαδικασίες μιας ομάδας με σκοπό την καλλιέργεια εμπιστοσύνης, ομαδικής ταυτότητας και δραστικότητας.

Συνεπώς, αν το ζητούμενο είναι η εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία μιας επιχείρησης με βάση τους στόχους της, φαίνεται ότι η ύπαρξη περιβάλλοντος ΟΣΝ

συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση. Ωστόσο τα αποτελέσματα της έρευνας απαιτείται να ελεγχθούν με την επέκταση του δείγματος είτε σε ομάδες επιχειρήσεων είτε σε ομάδες εργαζομένων προκειμένου να αυξηθεί η φερεγγυότητα των μετρήσεων και κυρίως να θεμελιωθεί η συγκριτική ανάλυση της ΟΣΝ και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Αν και υπάρχουν αρκετά διαφορετικά μοντέλα ΣΝ, και πολλοί επιστήμονες την προσεγγίζουν από διαφορετική σκοπιά, οι ομοιότητες που παρουσιάζουν τα μοντέλα μεταξύ τους, είναι περισσότερες από τις διαφορές. Οι έρευνες αποδεικνύουν πειστικά ότι η ΣΝ είναι μια έννοια ξεχωριστή και διακριτή από τις λοιπές γνωσιακές ικανότητες και για τη βαθύτερη κατανόησή της πρέπει να συλληφθεί και να εξεταστεί ως τέτοια.

Το συναίσθημα κατέχει πρωτεύοντα ρόλο στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η ΣΝ απευθύνεται στις ικανότητες της αναγνώρισης, αντίληψης και διαχείρισης του συναισθήματος και το αναδυόμενο σώμα έρευνας συνδέει τη ΣΝ με την αποτελεσματική ηγεσία και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Η ΣΝ, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Στον πυρήνα της, η αποτελεσματική ομαδική εργασία απαιτεί την επίτευξη συνεργασίας και σύμπραξης μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι Druskat και Wolf (2001) ανέπτυξαν ένα θεωρητικό μοντέλο το οποίο αναζητά και εξηγεί σε βάθος τους συντελεστές που προκαθορίζουν την επιτυχή συνεργασία και σύμπραξη στο πλαίσιο μιας ομάδας. Το μοντέλο τους βασίζεται σε και υποστηρίζεται από ερευνητικά ευρήματα επιστημόνων που ανέλυσαν και επεξήγησαν πτυχές που διέπουν τη λειτουργία των ομάδων.

Υπάρχει ένδειξη με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας ότι η ΟΣΝ και η ανάπτυξη μιας startup επιχείρησης συνδέονται. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι μια επιχείρηση της οποίας οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει μεταξύ τους εμπιστοσύνη, λειτουργούν ομαδικά και πιστεύουν ότι θα είναι αποτελεσματικοί ως σύνολο, παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη.

Η ανασκόπηση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω έρευνα και μελέτη του ζητήματος της σύνδεσης ΟΣΝ και ανάπτυξης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Προτείνουμε να γίνει έρευνα σε περισσότερες εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους, που απασχολούν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και αποτελούνται από πολλές ομάδες εργαζομένων. Χρήσιμη θα ήταν επίσης η σύγκριση της ΟΣΝ και της ανάπτυξης μεταξύ εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Επίσης, σημαντικό θα ήταν να δημιουργηθεί ένα μέτρο με περισσότερα στοιχεία περί ανάπτυξης. Προφανώς, η δυνατότητα πρόσβασης σε οικονομικά στοιχεία εταιρειών θα ήταν ιδανική.

Εν κατακλείδι, η έρευνα ίσως θέτει τα θεμέλια για την ανάπτυξη ενός εργαλείου για την αναγνώριση των ομάδων μιας επιχείρησης που δεν έχουν υψηλή ΟΣΝ και ακολούθως τη βελτίωση της λειτουργίας των ομάδων αυτών. Ένα τέτοιο εργαλείο μπορεί επίσης να καθοδηγήσει τους οργανισμούς στο να δημιουργούν αποτελεσματικές ομάδες και να έχουν σε βάθος χρόνου μια εικόνα της λειτουργίας των ομάδων.

Βιβλιογραφία

Aditya, R. N., House, R. J., & Kerr, S. (2000). Theory and practice of leadership: into the new millennium. In L. Cooper and E. Locke (eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory and Practice*, p. 130-165. Oxford: Blackwell.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992) Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, Issue 37, p. 634–665.

Antonakis, J. (2004). On why “Emotional Intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the “Big Five”: An extension and rejoinder. *Organizational Analysis*, Issue 12, p. 171-182.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Ashford, B.E., & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: a re-appraisal. *Human Relations*, Issue 48, p. 97-125.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, Issue 26, p. 441-452.

Ashkanasy, N. M., & Tse B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review. In N. Ashkanasy, C.E.J. Härtel and W.J. Zerbe, (eds.), *Emotions in the workplace: research, theory, and practice*, p. 221–235. Quorum Books, Westport, CT.

Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2004). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description, and summary of psychometric properties*. In Glenn Geher (Ed.),

Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, p. 111-142.

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

Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2005). The impact of emotional intelligence on performance. In Druskat V., Sala F., and Mount G. (eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 3-19.

Bar-On, R. , Tranel D., Denburg N. L., Bechara A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence, *Brain*, Issue 126, p. 1790 – 1800.

Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study. *The Journal of Social Psychology*, Issue 146, p. 51-64.

Barsade, S. G. (1998). *The ripple effect: Emotional contagion in groups*. New Haven, CT: Yale University, Yale Graduate School of Management.

Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders. In R.E. Riggio, S.E. Murphy, & F.J. Pirozzolo (eds.), *Multiple intelligences and leadership*, p. 105-118. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B. M. (1990). *The Bass and Stogdill handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bennis, W. (1994), *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.

Bettenhausen, K. L., & Murnighan, J. K. (1985). The emergence of norms in competitive decision-making groups. *Administrative Science Quarterly*, Issue 30, p. 20-35.

Boyatzis, R. & Goleman, D. (2008). Social Intelligence and the biology of Leadership. *Best of Harvard Business Review on Emotionally Intelligent Leadership*, 2nd edition. Harvard. p. 57-65.

Boyatzis, R. E. and Sala, F. (2004) Assessing emotional intelligence competencies. In Geher, G. (ed). *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*, p. 147–180. Hauppauge NY: Nova Science Publishers.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the work place. *Annual Review of Psychology*, Issue 53, p. 279–307.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, Issue 46, p. 823–850.

Carlyle, T. (1907). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Boston: Houghton Mifflin.

Carroll, J. B. (1993). *Human Cognitive Abilities* Cambridge. University Press, Cambridge.

Cavallo, K. and Brienza, D. (2004) Emotional competence and leadership excellence at Johnson and Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study. New Brunswick, NJ: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University.

Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.

Cherniss, C., & Adler, M. (2000). *Promoting emotional intelligence in organizations*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Cohen, S. G. (1994). Designing effective self-managing work teams. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (Vol. 1, pp. 67–102). Greenwich, CT: JAI Press.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Issue 94, p. 95–120.

Collins, V. L. (2001) *Emotional intelligence and leadership success*. Lincoln, NE: University Of Nebraska.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cooper, R. K. (1997). *EQ map overview*. San Francisco: Q-Metrics.

Cooperrider, D. L. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (eds.), *Research in organizational change and development*, Vol. 1, p. 129–169. Greenwich, CT: JAI Press.

Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). *NEO PI-R. Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.

Côté, S., Saavedra, R., & Sy, T. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes, *Journal of Applied Psychology*. Issue 90, p. 295-305.

Damasio A. R., (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Avon Books.

Darwin, C. (1872/1965). *The expression of the emotions in man and animals*. Chicago: University of Chicago Press.

- De Souza, G., & Klein, H. J. (1995). Emergent leadership in the group goal-setting process. *Small Group Research*, Issue 26, p. 475–496.
- Druskat, V. U. (1996). Team-level competencies in superior self-managing manufacturing teams. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH.
- Duck, J. D. (1993, November-December). Managing change: The art of balancing. *Harvard Business Review*, p. 109–118
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (1998). Emotional intelligence: Can it be measured reliably and validly using competency data? *Competency*, Issue 6, p. 28-37.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed? *International Journal of Human Resource Management*, Issue 15, p. 95–111.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and facial expression; a century of research in review*. New York: Academic Press.
- Fernández - Aráoz, C. (1999, July–August). Hiring without firing. *Harvard Business Review*, p. 108–120.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, Issue 9, p. 47–53.
- Fein, M. L. (1990). *Role change: A resocialization perspective*. New York: Praeger.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, Issue 7, p. 117-140.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. New York: HarperCollins.
- Feyerherm, A. E. and Rice, C. L. (2002). Emotional intelligence and team performance: The good, the bad, and the ugly. *International Journal of Organizational Analysis*, Issue 10, p. 343–362.

Fiedler, F. E. (2002) The curious role of cognitive resources in leadership. In Riggio, R. E., Murphy, S. E., and Pirozzolo, F. J. (eds) *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, p. 91–104, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Gabarro, J. J. (1987). The development of working relationships. In J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior*, p. 172–189. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences*. New York: New horizons.

Gardner, W.L., & Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, Issue 23, p. 32-58.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 51, 1027-1055.

George, J.M. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 18, p. 185-213.

Gibb, C.A. (1947). The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Issue 42, p. 267-284.

Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Goldberg, L.R. (1990). An alternative description of personality: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Issue 59, p. 1216-1229.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (2001). An EI-based Theory of Performance, in Goleman & C. Cherniss (eds), *The emotionally intelligent workplace*. San Fransisco: Jossey-Bass, p. 27-29.

Goleman, D. (2008). Leadership that gets results. *Best of Harvard Business Review on Emotionally Intelligent Leadership*, 2nd edition. Harvard. p. 25.

Goleman, D. (2011), *The brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Northampton: More than sound.

Gromov G. (2010). *A Legal Bridge Spanning 100 Years: From the Gold Mines of El Dorado to the 'Golden' Startups of Silicon Valley*.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, Issue 6, p. 219-247.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams, in J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. p. 315–342.

Hamme (Peterson), C.L. (2002). *Group emotional intelligence: The research and development of an assessment instrument*. Doctoral dissertation.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. *American Psychologist*, 49, 493–504.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.

Holmer, L. L. (1994). Developing emotional capacity and organizational health. In R. H. Kilmann, I. Kilmann, & Associates, *Managing ego energy: The transformation of personal meaning into organizational success*, p. 49-72. San Francisco: Jossey-Bass.

Hough, L. (1992). The “Big Five” personality variables—construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139–155.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Issue 16, p. 321–339.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting for error and bias in research findings*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Jenkins, W.O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, Issue 44, p. 54-79.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, Issue 23, p. 531–546.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*. Issue 87, p. 765-780.

Isen, A. M., Daubman, K.A., & Nowicki, G.P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, Issue 56, 1122-1131.

Isen, A., Shalke, T. (1982). The influence of mood state on evaluation of positive, neutral, and negative stimuli. *Social Psychology Quarterly*, Issue 45, p. 58–63.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Issue 33, p. 692–724.

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. (1951). Productivity, supervision, and morale among railroad workers. Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan.

Kleinman, A. (1988) *Rethinking psychiatry: From cultural category to personal experience*. New York: Free Press.

Kobe, L.M., Reiter-Palmon, R., & Rickers, J.D. (2001). Self-reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, Issue 20, p. 154–163.

Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E., Jr. (1998). *Strategies for high performance organizations: The CEO report: Employee involvement, TQM, and reengineering programs in Fortune 1000 corporations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Leban, W. V. (2003) The relationship between leader behavior and emotional intelligence of the project manager and the success of complex projects. Benedictine University, IL.

LeBon, G. (1977). *The crowd*. New York: Penguin. Original work published in 1895.

Levy, R. I. (1984). Emotion, knowing, and culture. In R. A. Sweder & R. A. Levine (Eds.), *Culture theory: Essays on mind, self, and emotion*. p. 214-237. New York: Cambridge University Press.

Lewis, D. (2000). "Leadership and management challenges with a multicultural workforce: an Australian case study and its global implications", Refereed Conference Proceedings of 3rd European Project Management Conference, Jerusalem, Israel, June, p.11-16.

Lopes, P. N., Cote, S., and Salovey, P. (2005) An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. In Druskat, V., Sala, F., and Mount, G. (eds). *Emotional intelligence and workplace performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 53–80.

Macik-Frey, M. (2007). *Communication-centered approach to leadership: The relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence*. Arlington, TX: The University of Texas.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and preventive psychology*, Issue 4, p. 197 – 208.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.). New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, Issue 27, p. 267 – 298.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, Issue 3, p. 97–105.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Issue 38, p. 24–59.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psycho-logical Science*, Issue 9, p. 331–340.

McDougall, W. (1920). *The group mind*. New York: Putnam.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates, *Team effectiveness and decision making in organizations*, p. 9 - 45. San Francisco: Jossey-Bass.

Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner (eds.), *Handbook of Psychology : Industrial and Organizational Psychology* , Vol. 12 p. 39-53.

Murphy, S. E. (2002). Leader self-regulation: The role of self-efficacy and multiple intelligences. In Riggio, R. E., Murphy, S. E., and Pirozzolo, F. J. (eds) *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 163–86.

Nadler, D. A. (1979). The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, Issue 23, p. 309–338.

Northouse, G. (2008). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Sage Publishing.

Offerman, L. R. and Phan, L. U. (2002) Culturally intelligent leadership for a diverse world. In Riggio, R. E., Murphy, S. E., and Pirozzolo, F. J. (eds), *Multiple*

intelligences and leadership, p. 187–214. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Orioli, E. M., Trocki, K. H., & Jones, T. (1999). EQ Map technical manual. San Francisco: Q-Metrics.

Peterson, C.H. (2012). The individual regulation component of group emotional intelligence: Measure development and validation. *Journal for Specialists in Group Work*, Issue 37(3), p. 232-251

Peterson, C. H. (2012). Building the emotional intelligence and effective functioning of student work groups: Evaluation of an instructional program. *College Teaching*, Issue 60 (3), p. 112-121.

Rosenthal, R., & Rubin, D. (1978). Interpersonal expectancy effects: The first 345 studies. *Behavioral and Brain Sciences*, Issue 3, p. 377–415.

Ruderman, M. N., Hannum, K., Leslie, J. B., and Steed, J. L. (2001). Making the connection: Leadership skills and emotional intelligence. *Leadership in Action*, Issue 21, p. 3–7.

Sarason, I. G., Sarason, B. R., & Pierce, G. R. (1990). Social support: The search for theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, Issue 9, p. 133–147.

Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, p. 25–31.

Schober, M. F. (1998). Different kinds of conversational perspective-taking. In S. R. Fussell & R. J. Kreuz (Eds.), *Social and cognitive approaches to interpersonal communication* p. 145–174. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, p. 85–92.

Siegel J.D. (2010). *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*, Bantam Books.

Silver, W. S., & Bufanio, K. M. (1996). The impact of group efficacy and group goals on group task performance. *Small Group Research*, Issue 27, p. 347–359.

Slaski, M. and Cartwright, S. (2002). Health performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress And Health*, Issue 18, p. 63–8.

Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics. San Francisco: Jossey-Bass.

Sternberg, R. J. (2002). Successful intelligence: A new approach to leadership. In Riggio, R. E., Murphy, S. E., and Pirozzolo, F. J. (eds), *Multiple intelligences and leadership*, p. 9–28. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Stone, H., Parker, J. D. A., and Wood, L. M. (2004). Report on the Ontario Principals' Council Leadership Study: Executive summary. Ontario Principals' Council.

Stubbs, E. C. (2005). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on group performance. *Organizational behavior*. Cleveland, Case Western Reserve University.

Sundstrom, E., DeMeuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, p. 120–133.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.

Sinclair, R. C., & Mark, M. M. (1992). The influence of mood state on judgment and action: Effects on persuasion, categorization, social justice, person perception, and judgmental accuracy. In L. L. Martin & A. Tesser (Eds.), *The construction of social judgments*, (pp. 165-193). Hillsdale, NJ. Erlbaum.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. *Journal of Psychology*. Issue 25, p. 35-71.

Stogdill, R., & Coons, A. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement* (Monograph 88). Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Taki, T. H. (2010). Regional gray matter density associated with emotional intelligence. *Human Brain Mapping*, Vol. 32, Issue 9, p. 1497 – 1510.

Thorndike, E. (1920). Intelligence and its uses. *Harpers Magazine*, Issue 140, p. 227-335.

Weick, K. E., & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps. In H. P. Sims, D. A. Gioia, & Associates, *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*, p. 102–135. San Francisco: Jossey-Bass.

Weinberger, L. A. (2003). *An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness*. Minneapolis, MN: University Of Minnesota.

Welscher, D. (1940). Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, Issue 37, p. 444–445.

Williams, W. M., & Sternberg, R. T. (1988). Group intelligence: Why some groups are better than others. *Intelligence*, Issue 12, p. 351–377.

Williams, H.W. (2004) *A study of the characteristics that distinguish outstanding urban principals: Emotional intelligence, problem-solving competencies, role perception and environmental adaptation*. Cleveland, Case Western Reserve University.

Wolf, S. B. (1998). *The role of caring behavior and peer feedback in creating team effectiveness*. Boston University, Boston.

Wolf, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *Leadership Quarterly*, Issue 13, p. 505-522.

Yan, A., & Louis, M. R. (1999). The migration of organizational functions to the work unit level: Buffering, spanning and bringing up boundaries. *Human Relations*, Issue 52, p. 25–47.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th Ed.. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* 5th Ed.. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G., Tracey, J.B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-35.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, Issue 62, p. 6-16.

Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R.E. Riggio, S.E. Murphy, & F.J. Pirozzolo (eds.), *Multiple intelligences and leadership*, p. 29-54. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Διαφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1	Τα μέλη της ομάδας μου και εγώ καταλαβαίνουμε ο ένας τον άλλο	1	2	3	4	5	6
2	Τα μέλη της ομάδας μου γνωρίζουν τα δυνατά μου σημεία	1	2	3	4	5	6
3	Μπορώ να αναγνωρίσω τα αδύναμα σημεία κάθε μέλους της ομάδας μου	1	2	3	4	5	6
4	Γνωρίζω με ποιον τρόπο αρέσει σε κάθε μέλος της ομάδας μου να εργάζεται	1	2	3	4	5	6
5	Τα μέλη της ομάδας μου γνωρίζουν τι μου προκαλεί στρες	1	2	3	4	5	6
6	Μπορώ να περιγράψω τι προκαλεί στρες σε κάθε μέλος της ομάδας μου	1	2	3	4	5	6
7	Τα μέλη της ομάδας μου γνωρίζουν πως μου αρέσει να εργάζομαι	1	2	3	4	5	6
8	Μπορώ να αναγνωρίσω τα δυνατά σημεία κάθε μέλους της ομάδας μου	1	2	3	4	5	6
9	Τα μέλη της ομάδας μου γνωρίζουν τα αδύναμα σημεία μου	1	2	3	4	5	6
10	Η ομάδα μου αναζητά ενεργά τη γνώμη κάθε μέλους	1	2	3	4	5	6
11	Στην ομάδα μου, η γνώμη ακόμα και του πιο ήσυχου μέλους επιδιώκεται ενεργά	1	2	3	4	5	6
12	Δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μέλος που να κυριαρχεί τις συζητήσεις της ομάδας μου	1	2	3	4	5	6
13	Στην ομάδα μου εκτιμάται η γνώμη όλων των μελών	1	2	3	4	5	6
14	Οι γνώμες όλων των μελών φέρουν βάρος στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5	6
15	Φροντίζουμε να ζητάμε από κάθε μέλος την άποψή του	1	2	3	4	5	6
16	Η ομάδα μου προσπαθεί να κάνει τα πιο ήσυχα μέλη να ακουστούν	1	2	3	4	5	6
17	Προσπαθούμε να μάθουμε τη γνώμη κάθε μέλους της ομάδας μου	1	2	3	4	5	6

		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Διαφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
18	Αν ένα μέλος της ομάδας παραβεί κάποιον από τους άγραφους κανόνες της ομάδας μας, του το επισημαίνουμε	1	2	3	4	5	6
19	Η ομάδα μου αντιμετωπίζει τα μέλη που συμπεριφέρονται ανάρμοστα	1	2	3	4	5	6
20	Αν κάποια μέλη της ομάδας δεν εκτελούν τα καθήκοντα τους, τους το επισημαίνουμε	1	2	3	4	5	6
21	Η ομάδα μας αντιμετωπίζει τα μέλη που δε συμβάλουν	1	2	3	4	5	6
22	Αν τα μέλη συμπεριφέρονται ανάρμοστα, τους το λέμε ευθέως	1	2	3	4	5	6
23	Έχουμε κανόνες για το ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές στην ομάδα μας	1	2	3	4	5	6
24	Η ομάδα είχε μια ανοικτή συζήτηση για το σύνολο κανόνων συμπεριφοράς της ομάδας	1	2	3	4	5	6
25	Τα μέλη της ομάδας συμφωνούν για το ποιες πράξεις άλλων μελών της ομάδας δεν είναι αποδεκτές	1	2	3	4	5	6
26	Αν κάποιο μέλος συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβαίνει τους γραπτούς ή άγραφους κανόνες, τον/την αντιμετωπίζει όλη η ομάδα	1	2	3	4	5	6
27	Τα μέλη της ομάδας δεν προσβάλουν άλλα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5	6
28	Τα μέλη της ομάδας εκφράζουν την ευγνωμοσύνη τους για τα άλλα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχει ένα αίσθημα αμοιβαίου σεβασμού στην ομάδα	1	2	3	4	5	6
30	Τα μέλη της ομάδας τείνουν να σκέφτονται θετικά για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5	6
31	Η ομάδα μας νοιάζεται και ενδιαφέρεται ειλικρινά για όλα τα μέλη	1	2	3	4	5	6
32	Τα μέλη της ομάδας συμπεριφέρονται με τρόπο που δείχνει ότι ενδιαφέρονται για τα υπόλοιπα μέλη	1	2	3	4	5	6
33	Τα μέλη της ομάδας συμπεριφέρονται στα άλλα μέλη με σεβασμό	1	2	3	4	5	6
34	Τα μέλη της ομάδας επιδεικνύουν θετική αντιμετώπιση για τα άλλα	1	2	3	4	5	6

		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Διαφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
	μέλη της ομάδας						
35	Τα μέλη της ομάδας δεν ειρωνεύονται άλλα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5	6
36	Τα μέλη της ομάδας συμπεριφέρονται στα άλλα μέλη με ευγένεια	1	2	3	4	5	6
37	Υπάρχει ένα αίσθημα γνήσιας ευγένειας στην ομάδα	1	2	3	4	5	6
38	Η ομάδα παρουσιάζει τη δουλεία της σε τρίτους και ζητά σχόλια	1	2	3	4	5	6
39	Ζητάμε από άλλους που δεν ανήκουν στην ομάδα να εξετάσουν τη δουλεία μας και να μας κάνουν προτάσεις και σχόλια	1	2	3	4	5	6
40	Αναζητούμε ενεργά εποικοδομητική κριτική από τρίτους που δεν ανήκουν στην ομάδα	1	2	3	4	5	6
41	Δεν παίρνουμε αμυντική στάση όταν λαμβάνουμε αρνητική κριτική από τρίτους που δεν ανήκουν στην ομάδα	1	2	3	4	5	6
42	Δεχόμαστε με ευχαρίστηση προτάσεις και σχόλια από τρίτους που δεν ανήκουν στην ομάδα	1	2	3	4	5	6
43	Αναζητούμε εποικοδομητική κριτική από διάφορες πηγές	1	2	3	4	5	6
44	Ζητάμε από άτομα εκτός ομάδας (π.χ. πελάτες, συνάδελφους, επιβλέποντες) να κρίνουν τη δουλεία μας	1	2	3	4	5	6
45	Αντιμετωπίζουμε καλά την κριτική από άτομα που δεν ανήκουν στην ομάδα	1	2	3	4	5	6
46	Θέτουμε ομαδικούς στόχους και συζητάμε πόσο καλά τους φτάνουμε	1	2	3	4	5	6
47	Επανεξετάζουμε τα λάθη μας ώστε να βρούμε τρόπους να βελτιωθούμε	1	2	3	4	5	6
48	Συζητάμε τρόπους που θα βελτιώσουν τη διαδικασία εργασίας μας	1	2	3	4	5	6
49	Προγραμματίζουμε ομαδικό χρόνο για να συζητήσουμε πως μπορούμε να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί	1	2	3	4	5	6
50	Σε συναντήσεις κρατάμε χρόνο για να συζητήσουμε την πρόδοό μας σε σχέση με τους στόχους μας	1	2	3	4	5	6
51	Αφιερώνουμε χρόνο για να αξιολογήσουμε τη δουλεία της ομάδας μας	1	2	3	4	5	6

		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Διαφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
52	Αξιολογούμε συχνά τις αδυναμίες και τις δυνάμεις της απόδοσης της ομάδας μας	1	2	3	4	5	6
53	Αξιολογούμε συχνά τη διαδικασία της ομάδας ώστε να δούμε αν μπορούμε να βελτιώσουμε κάτι	1	2	3	4	5	6
54	Η ομάδα μας διατηρεί θετική στάση όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά	1	2	3	4	5	6
55	Η ομάδα μας είναι αισιόδοξη για την πιθανότητα επιτυχίας μας	1	2	3	4	5	6
56	Στην ομάδα μας νιώθουμε ότι τίποτα δε μας κρατάει κάτω	1	2	3	4	5	6
57	Στην ομάδα μας νιώθουμε ότι τίποτα δε θα μας σταματήσει να επιτύχουμε τους στόχους μας	1	2	3	4	5	6
58	Η ομάδα μας δεν αποθαρρύνεται εύκολα όταν συναντά εμπόδια	1	2	3	4	5	6
59	Στο πρόσωπο των προκλήσεων, η ομάδα μας παραμένει αισιόδοξη	1	2	3	4	5	6
60	Η ομάδα μας έχει ανεβασμένη διάθεση	1	2	3	4	5	6
61	Η ομάδα μας έχει θετική στάση	1	2	3	4	5	6
62	Η ομάδα μας έχει θετική εικόνα για το παρελθόν της	1	2	3	4	5	6
63	Η ομάδα μας είναι αισιόδοξη για το μέλλον της	1	2	3	4	5	6
64	Το μέλλον της ομάδας μας μοιάζει λαμπρό	1	2	3	4	5	6
65	Η ομάδα μας παραμένει θετική όταν αντιμετωπίζει προβλήματα	1	2	3	4	5	6
66	Στις συναντήσεις μας, αναγνωρίζουμε τη διάθεση της ομάδας	1	2	3	4	5	6
67	Η ανοιχτή συζήτηση για συναισθήματα όπως η απογοήτευση ή ο εκνευρισμός είναι αποδεκτή στην ομάδα μας	1	2	3	4	5	6
68	Αν κάποιο μέλος της ομάδας μας φαίνεται πεσμένο, τον/την ρωτάμε τι συμβαίνει	1	2	3	4	5	6
69	Στην ομάδα μας, το να δίνουμε προσοχή στο ομαδικό αίσθημα είναι φυσιολογικό κομμάτι της δουλειάς μας	1	2	3	4	5	6

		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Διαφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
70	Η συζήτηση για άρχος ή ανησυχία φαίνεται ότι βοηθάει την ομάδα να ξεπεράσει αυτά τα συναισθήματα	1	2	3	4	5	6
71	Αν η διάθεση της ομάδας φαίνεται πεσμένη, το συζητάμε	1	2	3	4	5	6
72	Η συζήτηση για θυμό είναι αποδεκτή στην ομάδα	1	2	3	4	5	6
73	Είναι αποδεκτό στην ομάδα να συζητάμε για τα συναισθήματα των μελών	1	2	3	4	5	6
74	Στις συναντήσεις μας, προσπαθούμε να κρατήσουμε χρόνο για να μιλήσουμε για αναστάτωση ή άλλα συναισθήματα	1	2	3	4	5	6
75	Αν υπάρχει αναστάτωση στην ομάδα, μιλάμε για αυτό	1	2	3	4	5	6
76	Έχουμε χιουμοριστικούς τρόπους να αντιμετωπίζουμε την αναστάτωση και την ένταση στην ομάδα μας	1	2	3	4	5	6
77	Η ομάδα μας συζητά λεπτομερώς για τα συναισθήματα των μελών	1	2	3	4	5	6
78	Η ομάδα μας βρίσκει δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα που αφορούν τη δουλειά	1	2	3	4	5	6
79	Η ομάδα μας βρίσκει τρόπους να επιλύσει προβλήματα που άλλοι θα έλεγαν ότι είναι εκτός του ελέγχου μας	1	2	3	4	5	6
80	Προσπαθούμε να προβλέψουμε προβλήματα που ίσως προκύψουν σε σχέση με τη δουλειά	1	2	3	4	5	6
81	Αυτή η ομάδα προβλέπει προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν	1	2	3	4	5	6
82	Δεν περιμένουμε από άλλους να λύσουν τα προβλήματά μας, τα λύνουμε μόνοι μας	1	2	3	4	5	6
83	Ψάχνουμε επιθετικά λύσεις για τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μας	1	2	3	4	5	6
84	Αυτή η ομάδα είναι καλή στο να λύνει προβλήματα στη δουλειά	1	2	3	4	5	6
85	Η ομάδα μας προσπαθεί να χτίζει θετικές σχέσεις με άλλες ομάδες	1	2	3	4	5	6
86	Χτίζουμε σχέσεις με άλλα άτομα ή άλλες ομάδες που μπορούν να μας	1	2	3	4	5	6

		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Διαφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ Μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
	βοηθήσουν						
87	Τα μέλη της ομάδας μας συναντούνται με τρίτους για να ζητήσουν υποστήριξη σε θέματα δουλειάς	1	2	3	4	5	6
88	Αν άλλοι βοηθήσουν την ομάδα, φροντίζουμε να το ανταποδώσουμε	1	2	3	4	5	6
89	Η ομάδα μας επιζητά να χτίζει σχέσεις με ανθρώπους-κλειδιά	1	2	3	4	5	6
90	Προσπαθούμε ενεργά να χτίσουμε σχέσεις με ανθρώπους που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή μας	1	2	3	4	5	6
91	Επικοινωνούμε με ανθρώπους που μπορούν να παρέχουν σημαντικούς πόρους στην ομάδα μας	1	2	3	4	5	6
92	Θεωρούμε προτεραιότητα το να έχουμε καλές, στρατηγικές σχέσεις με τρίτους	1	2	3	4	5	6
93	Προσπαθούμε να βρίσκουμε χρόνο για να βοηθάμε άλλες ομάδες ή άτομα με την ελπίδα ότι και εκείνοι θα ανταποδώσουν	1	2	3	4	5	6
94	Οι άνθρωποι στην ομάδα μας μπορούν να εξηγήσουν με ευκολία με τι τρόπο λαμβάνονται αποφάσεις στην επιχείρηση	1	2	3	4	5	6
95	Είναι ξεκάθαρο στην ομάδα για ποιους λόγους λαμβάνονται αποφάσεις στην επιχείρηση	1	2	3	4	5	6
96	Η ομάδα μας προσπαθεί να καταλάβει τις ανάγκες της επιχείρησης	1	2	3	4	5	6
97	Η ομάδα μας αναζητά πληροφορίες για το πώς η δουλειά μας μπορεί να συμβάλει στους στόχους της επιχείρησης	1	2	3	4	5	6
98	Η ομάδα μας αναζητά πληροφορίες για τις ανάγκες αυτών που λαμβάνουν αποφάσεις στην επιχείρηση	1	2	3	4	5	6
99	Η ομάδα μας αντιλαμβάνεται πώς δουλεύουν τα πράγματα στην επιχείρηση	1	2	3	4	5	6
100	Η ομάδα μας αντιλαμβάνεται την κουλτούρα και την πολιτική της επιχείρησης	1	2	3	4	5	6

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Τα στοιχεία αφορούν τα τελευταία δύο έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

1.	Τα έσοδα της επιχείρησης αυξήθηκαν κατά:	0%-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%	100% ή περισσότερο
2.	Ο αριθμός των εργαζομένων αυξήθηκε κατά:	0%-50%	50%-100%	100%-150%	150%-200%	200% ή περισσότερο
3.	Ο μέσος μισθός των εργαζομένων αυξήθηκε κατά:	0%,	5%-10%	10%-15%	15%-20%	20% ή περισσότερο
4.	Το μέσο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι:	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.	Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

	Νόρμα 1	Νόρμα 2	Νόρμα 3	Νόρμα 4	Νόρμα 5	Νόρμα 6	Νόρμα 7	Νόρμα 8	Νόρμα 9	Νόρμα 10	Νόρμα 11	Νόρμα 12	SD ¹⁹	SE ²⁰
A	89.233 (%)	91.850 (%)	96.367 (%)	91.283 (%)	93.533 (%)	86.750 (%)	93.183 (%)	94.067 (%)	90.917 (%)	93.283 (%)	92.083 (%)	98.050 (%)	8.968 (%)	2.589 (%)
B	73.867 (%)	75.467 (%)	88.517 (%)	76.850 (%)	91.583 (%)	82.867 (%)	86.567 (%)	87.350 (%)	73.450 (%)	84.383 (%)	81.483 (%)	80.950 (%)	36.364 (%)	10.498 (%)
C	75.550 (%)	82.083 (%)	70.667 (%)	60.833 (%)	87.983 (%)	81.250 (%)	68.883 (%)	88.150 (%)	73.883 (%)	78.567 (%)	75.067 (%)	84.600 (%)	66.450 (%)	19.182 (%)
D	82.283 (%)	62.800 (%)	98.100 (%)	75.000 (%)	96.533 (%)	64.883 (%)	71.733 (%)	92.067 (%)	74.800 (%)	95.233 (%)	57.667 (%)	86.733 (%)	197.481 (%)	57.008 (%)
E	79.100 (%)	76.783 (%)	74.767 (%)	72.017 (%)	82.250 (%)	69.933 (%)	78.267 (%)	75.600 (%)	78.967 (%)	80.617 (%)	76.183 (%)	84.700 (%)	17.274 (%)	4.986 (%)

¹⁹ Standard Deviation, Τυπική Απόκλιση

²⁰ Standard Error, Τυπικό Σφάλμα